



**HAL**  
open science

# Quand les promoteurs immobiliers produisent la ville de demain : étude de deux projets urbains de standing en France et au Mexique

Lorraine Peynichou

## ► To cite this version:

Lorraine Peynichou. Quand les promoteurs immobiliers produisent la ville de demain : étude de deux projets urbains de standing en France et au Mexique. Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est, 2018. Français. NNT : 2018PESC1085 . tel-01970955

**HAL Id: tel-01970955**

**<https://theses.hal.science/tel-01970955>**

Submitted on 6 Jan 2019

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

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

THÈSE DE DOCTORAT

Présentée à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée

En aménagement de l'espace et urbanisme

Pour l'obtention du grade de Docteur en aménagement de l'espace et urbanisme

Par

Lorraine Peynichou

Quand les promoteurs immobiliers produisent  
*la ville de demain*

Étude de deux projets urbains de standing en France et au Mexique

THÈSE DIRIGÉE PAR

ALAIN BOURDIN ET GUÉNOLA CAPRON

**Jury :**

**Nadia Arab**, Professeure des Universités, Université Paris-Est Créteil (examinatrice)

**Alain Bourdin**, Professeur émérite, Université Paris-Est Marne-la-Vallée (directeur)

**Guénola Capron**, Professeure, Universidad Autónoma Metropolitana (co-directrice)

**Marco Cremaschi**, Professeur des Universités, Sciences Po (rapporteur)

**Laurent Devisme**, Professeur des Ensa, École Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes (examineur)

**Angela Giglia**, Professeure, Universidad Autónoma Metropolitana (rapporteuse)



# RESUME – ABSTRACT

*Français*

---

Les entreprises de promotion immobilière sont devenues depuis plusieurs années des acteurs importants de l'aménagement urbain. Elles s'orientent progressivement vers de nouveaux secteurs et enjeux de la production de la ville. Ainsi seraient-elles passées de leur métier d'origine à celui « d'opérateurs urbains ». Cette évolution se situe au croisement de l'exigence d'une compréhension des évolutions du marché de l'aménagement des villes, liée au retrait ou au changement de mode d'intervention des acteurs publics, et d'une rentabilité financière qui structure l'action de ces entreprises. Cela représente un changement de paradigme, pour certaines entreprises de promotion immobilière, dans leur façon de penser et d'appréhender la production la ville ainsi que dans leur positionnement au sein des organisations qui se structurent pour aménager les villes. Dans le champ de l'aménagement urbain, ce positionnement s'organise souvent au travers de la mobilisation des notions d'innovation et d'expérimentation. Cette mobilisation peut s'élaborer dans le cadre d'organisations spécifiques de l'action collective où les promoteurs immobiliers sont régulièrement présents. C'est le cas, par exemple, des consortiums publics-privés réunissant des acteurs institutionnels, des grands groupes internationaux de promotion immobilière, des startups et des experts, entre autres. Ces organisations qui sont elles-mêmes présentées comme novatrices s'organisent pour produire un ensemble de dispositifs dits innovants, qui vont du think-tank au projet urbain. Nous nous intéressons en particulier au projet urbain, car l'investissement des promoteurs immobiliers y est singulier : il s'articule de plus en plus couramment autour de la fonction de coordinateur du projet lors de ses différentes phases. Nous avons étudié des projets urbains présentés, par les promoteurs immobiliers, comme innovants en France dans la commune d'Issy-les-Moulineaux et au Mexique au sein de la délégation Miguel Hidalgo. Les façons dont l'innovation et l'expérimentation sont mobilisées, au sein de ces contextes, traduit des ambitions et des perspectives tout à fait différentes. À Issy-les-Moulineaux, le discours de la collectivité territoriale et des promoteurs immobiliers de l'écoquartier du Fort s'articule plutôt autour de la référence aux multiples variantes de la ville intelligente et des nouvelles technologies alors qu'à Miguel Hidalgo, il s'agit avec le projet Plaza Carso, d'un renouvellement de la rhétorique sécuritaire autour du concept, déjà bien connu, du « all included ». Ce que nous avons également pu observer, en France comme au Mexique, c'est que ces projets ont le plus souvent vocation à être positionnés sur le segment de marché du haut de gamme afin, entre autres, d'amortir les investissements qu'ils ont engendré. Ainsi, nous les identifions comme des « projets urbains de standing ». Il s'agit d'opérations qui, au travers de leurs ambitions, de leur médiatisation et des moyens financiers mobilisés par les acteurs du projet, se distinguent des autres modalités d'intervention sur le territoire. Nos questions de recherche reposent sur l'idée que les projets urbains de standing sont des analyseurs des transformations à l'œuvre dans la façon de concevoir et de gérer la ville, car ils reposent sur un investissement important des grandes entreprises de promotion immobilière, sur une évolution de leurs relations avec les responsables politiques locaux et, plus généralement, sur l'ambition de capter des comportements émergents et de commercialiser des produits innovants. On assiste à un processus qui relève en même temps d'un phénomène marketing et d'une évolution des enjeux et des normes de la production du projet urbain. Celui-ci, envisagé comme un laboratoire *in vivo*, participe, en France comme au Mexique, du développement d'un urbanisme dérogatoire dont l'une des finalités est de libérer l'action de certains opérateurs privés de l'aménagement urbain.

Real-estate companies became important stake holders within the city planning process. They moved to new stakes and spaces of urban planning. We suggest that one of the reasons of these new challenges is that some big real-estate companies are focused the themes of innovation and experimentation and are more and more characterized by their involvement within the public – private organizations. This search for innovative proposals has led several organisational transformations within the mix of urban project stakeholder groups. The hegemonic tendency of the real-estate companies can be organized around several phases of urban projects: conception, construction, monitoring, management, etc. Its means that some real-estate companies are not only in charge of the construction phase of urban projects – like they use to be – because they also conquered new phases that participate to the elaboration and to the operational process of urban projects. This recent evolution is linked with strategic views, coming from these companies, on the way they think about urban planning and on the notion of quality of life. It represents, for this type of companies, a change of paradigm in the way of conceiving the production of urban space, but it also represents an evolution of the internal organization of public – private partnership. As several members of a French real-estate companies put it during our interviews, this change involves a new title: they evolve from real estate developers to “*urban operators*”. We saw, in our fieldwork, that it has led to various developments, such as: a change of temporal perspective, from short term commitment they move towards mid or long-term outlooks. Being “*urban operators*” also means that they have to be very cognisant about new lifestyles, new kinds of behaviours and needs, because it affects their marketing power. Thirdly, companies are sensitive and even greedy about information that concerns how people react to their proposals. This has led to several organizational transformations with, for instance, the emergence of new kinds of “*research and development*” areas, specific investments funds, contracts with social science researchers, etc. We studied two contexts in particular: flagship urban projects within the urban renovation process in France and in Mexico. With two cases: Plaza Carso in Mexico and the eco neighbourhood du Fort in Issy-les-Moulineaux near Paris. The ranking of flagships projects is a strong trigger for innovation. Plaza Carso and the Fort are characterized by a very strong involvement of real-estate companies that rebuilt the relationship with the local authorities. In both situations, real-estate companies had benefitted from legal specificities, and even legal liberalization in the Mexican case, to develop the project.

## REMERCIEMENTS

L'utilisation du « nous » dans la rédaction d'une thèse est parfois considéré comme une pratique un peu démodée. Je réalise aujourd'hui que ce qui m'était d'abord venu comme un automatisme, puis probablement comme une façon d'assumer avec prudence les choix et les orientations de cette recherche, est sans doute plutôt lié à la façon dont elle a été encadrée. Alain Bourdin et Guénola Capron se sont impliqués tout au long de ma thèse et ont fait preuve d'une rigueur et d'une bienveillance à mon égard dont je leur suis infiniment reconnaissante. Ils ont su m'aider à affronter les aspects de la recherche avec lesquels j'ai eu le plus de mal, ce qui me semblait insurmontable et hors de portée, tout en m'incitant à valoriser les aspects avec lesquels j'étais à l'aise, les atouts et les singularités de mon approche. Je dois reconnaître que cela n'a pas dû être une tâche facile dans la mesure où j'ai changé de cap à plusieurs reprises car mon sujet a largement évolué depuis le premier jet présenté devant les membres du comité de thèse. La confiance que Guénola Capron et Alain Bourdin m'ont accordée et leur vigilance intraitable face à certains égarements m'ont aidé non seulement à persévérer mais aussi à rebondir, à tirer de nouveaux fils et à conserver la curiosité nécessaire à la réalisation d'un travail long et méthodique comme celui d'une thèse.

Les changements de cap que je viens d'évoquer ont été parfois éprouvants mais je pense qu'ils ont enrichi mon travail. À ce titre, je dois remercier l'ensemble des personnes qui m'ont aidées à donner plus de sens et de singularité à cette thèse. Ils sont nombreux et tous ont participé à l'élaboration de ma réflexion dans le cadre notamment des échanges lors des séminaires de l'équipe « Urbanisme en pratiques » du Lab'Urba, des discussions informelles avec ses membres, en particulier avec Nadia Arab et avec le groupe de recherche « Villes et Numérique ». Les doctorants du Lab'Urba ont aussi été une ressource précieuse, de discussions, de rires, de compréhension et de soutien. Je tiens en particulier à remercier Pauline, Jérôme, Rachel, Pedro, Antoine et Morgane.

Le « nous » que j'évoquais en introduction concerne également mes proches, en particulier mes parents Isabelle et Gabriel et mes frères Victor et Grégoire parce que leur présence, leur humour et leurs conseils m'ont beaucoup aidée. Les relectures et les encouragements d'Anne Coutard, qui a si gentiment assuré la correction de ce manuscrit, m'ont aussi été d'une grande aide. Louise, Margaux, Lucile, Hélène, Lucie, Carla, Adèle, Noémi, Ariane, Sam, Élise, Magdalena, Estefanía, Nina, Mathilde, Jules, Justine, Thomas, Amélie et Laetitia doivent aussi être remerciés ici, parce qu'avec eux j'ai partagé les enjeux de la recherche et de l'écriture, les difficultés, les petites fiertés et tout le reste.

Le reste, qui est en fait le plus important, c'est avant tout Loïc et Joane. Je souhaite vous dédier ce manuscrit car sans vous je crois qu'il n'aurait pas pu aboutir.



# TABLE DES MATIERES

<b>RESUME – ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
REMERCIEMENTS .....	5
<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</u></b>	<b>11</b>
ORGANISATION DE LA THESE .....	20
<b><u>PARTIE I – PRÉSENTATION DES TERRAINS .....</u></b>	<b>22</b>
INTRODUCTION (PARTIE I) .....	23
<b>CHAPITRE 1 : DEUX PROJETS METROPOLITAINS EMBLEMATIQUES POUR DEUX CONTEXTES URBAINS DISTINCTS .....</b>	<b>24</b>
A. SITUATIONS GENERALES : SPECIFICITES DES ORGANISATIONS ADMINISTRATIVES ET POLITIQUES DES DEUX REGIONS CAPITALES .....	25
B. AUTORITE ET COMPETENCE DE L’ECHELLE FEDERALE AU MEXIQUE ET INTERCOMMUNALE EN FRANCE .....	32
<b>CHAPITRE 2 : PLAZA CARSO, ENTRE LOGIQUES MARCHANDES ET PROCESSUS DE DISTINCTION POUR UN MONOPOLE DES OPERATEURS PRIVES .....</b>	<b>36</b>
A. NUEVO POLANCO, LE DEVELOPPEMENT DISPROPORTIONNE D’UNE ANCIENNE ZONE INDUSTRIELLE. ....	37
B. PLAZA CARSO, L’OPERATION PHARE DU « MANHATTAN MEXICAIN » .....	42
<b>CHAPITRE 3 : LE FORT D’ISSY, L’INNOVATION COMME MOTEUR DE LA CONCEPTION DU PROJET ET FACTEUR DE COMPLEXITE URBAINE.....</b>	<b>48</b>
A. UNE TRADITION D’INNOVATION PORTEE PAR LA VILLE .....	49
B. L’ECOQUARTIER DU FORT : UNE ADRESSE DE L’OUEST PARISIEN .....	52
<b><u>PARTIE II - UNE DEMARCHE DE COMPARAISON INTERNATIONALE .....</u></b>	<b>60</b>
INTRODUCTION (PARTIE II) .....	61
<b>CHAPITRE 4 : LES ENJEUX DE LA COMPARAISON .....</b>	<b>62</b>
A. COMPARER L’INCOMPARABLE.....	63
B. UNE APPROCHE D’INSPIRATION ETHNOGRAPHIQUE.....	70
<b><u>PARTIE III - ANCRAGE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA THÈSE .....</u></b>	<b>77</b>
INTRODUCTION (PARTIE III).....	78
<b>CHAPITRE 5 : ÉCHELLE LOCALE ET FORMES DE COORDINATIONS DE L’ACTION COLLECTIVE .....</b>	<b>79</b>
A. L’ÉCLATEMENT DES STRUCTURES DECISIONNELLES A L’ÉCHELLE LOCALE : LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE AU CŒUR DE L’ACTION.....	80
B. DEPASSER LE CLIVAGE ENTRE ANALYSE DE LA VILLE NEOLIBERALE ET APPROCHE INTERACTIONNISTE ? .....	83
C. COORDINATION ET TRANSVERSALITE DE L’ACTION COLLECTIVE DANS UN CONTEXTE GLOBAL CONTRAINT .....	87
<b>CHAPITRE 6 : L’ACTION COLLECTIVE EN SITUATION DE PROJET.....</b>	<b>90</b>
A. LE PROJET URBAIN COMME LEVIER D’ACTION PRIVILEGIE PAR LES ACTEURS LOCAUX DE LA VILLE .....	91

B.	VERS UN RENOUVELLEMENT DU REFERENTIEL DU PROJET URBAIN .....	94
<b>CHAPITRE 7 : LE RECOURS A L'EXPERIMENTATION DANS UN CONTEXTE D'INJONCTIONS A L'INNOVATION.....</b>		<b>98</b>
A.	INJONCTIONS A L'INNOVATION, DROIT A L'EXPERIMENTATION, DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	99
B.	L'EXPERIMENTATION : DE LA VILLE NOUVELLE AUX LABORATOIRES URBAINS .....	106
C.	L'EXPERIMENTATION : LA VALORISATION DES OBJECTIFS COMME LEITMOTIV .....	112
<b><u>PARTIE IV - DU PROJET URBAIN AU PROJET URBAIN DE STANDING.....</u></b>		<b>120</b>
INTRODUCTION (PARTIE IV) .....		121
<b>CHAPITRE 8 : LE PROJET URBAIN UN CADRE FEDERATEUR ET FLEXIBLE.....</b>		<b>122</b>
A.	LE PROJET URBAIN EST D'ABORD UNE EVOLUTION SEMANTIQUE QUI S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE DE MUTATIONS SOCIOTECHNIQUES .....	123
B.	REGARDS CROISES, EN FRANCE ET AU MEXIQUE.....	129
C.	LE PROJET URBAIN OU COMMENT CREER DE L'UNITE ENTRE LES ACTEURS.....	136
<b>CHAPITRE 9 : LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DU PROJET URBAIN AUTOUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'INNOVATION .....</b>		<b>142</b>
A.	L'EVOLUTION DES COLLABORATIONS ENTRE ACTEURS DE LA FABRIQUE DE LA VILLE.....	143
B.	DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES AUTOUR DES ENJEUX DE COORDINATION.....	146
C.	LE ROLE CLEF DES PROMOTEURS IMMOBILIERS : DES OPERATEURS OMNIPRESENTS.....	149
<b>CHAPITRE 10 : LES PROJETS URBAINS DE STANDING, LA VILLE DE L'EXCEPTION ?.....</b>		<b>157</b>
A.	LE <i>STORY TELLING</i> DU PROJET URBAIN .....	158
B.	INTENSITE URBAINE, QUALITE DE VIE ET ENTRE SOI.....	161
<b><u>PARTIE V - LE FORT ET PLAZA CARSO : DES PROJETS PILOTES COORDONNES PAR LES PROMOTEURS IMMOBILIERS.....</u></b>		<b>166</b>
INTRODUCTION (PARTIE V) .....		167
<b>CHAPITRE 11 : MOBILISER LE P.U.S DANS UN CONTEXTE DE RECONVERSION ET DE MODERNISATION DU TERRITOIRE .....</b>		<b>168</b>
A.	RECONVERTIR POUR MIEUX BATIR : DES CONTEXTES EN MUTATION .....	169
B.	LA PORTEE SYMBOLIQUE DU PROJET .....	180
<b>CHAPITRE 12 : DES LOGIQUES PARTENARIALES QUI VALORISENT L'INTERVENTION DES OPERATEURS PRIVES.....</b>		<b>194</b>
A.	UN CADRE DEFINI PAR L'AUTORITE PUBLIQUE ET INVESTI PAR LES OPERATEURS PRIVES.....	197
B.	DES ENJEUX DE COORDINATION ET DE STRUCTURATION DE L'ACTION COLLECTIVE QUI EVOLUENT EN FONCTION DES ETAPES .....	213
C.	L'OMNIPRESENCE DES OPERATEURS IMMOBILIERS : LES « CHEFS D'ORCHESTRE » DU DEVELOPPEMENT URBAIN.....	220
<b>CHAPITRE 13 : DES PROJETS URBAINS A L'INTERFACE ENTRE PRESTIGE ET ENTRE-SOI .....</b>		<b>232</b>
A.	DES PROJETS CONÇUS COMME DES VILLAGES URBAINS .....	233
B.	LE QUARTIER COMME UNE GRANDE COPROPRIETE .....	249
<b><u>PARTIE VI - LE PROJET URBAIN, LES PROMOTEURS ET L'EXPERIMENTATION, QUELS ENSEIGNEMENTS ? .....</u></b>		<b>257</b>

INTRODUCTION (PARTIE VI) .....	258
<b>CHAPITRE 14 : LE PROJET URBAIN ENTRE URBANISME DEROGATOIRE ET EXPERIENCES PILOTES.....</b>	<b>259</b>
A. LE DEVELOPPEMENT D'UN URBANISME DEROGATOIRE.....	260
B. LES EXPERIENCES PILOTES .....	266
<b>CHAPITRE 15 : LES PROMOTEURS IMMOBILIERS DEVIENNENT-ILS DES « FABRICANTS DE CONTENU » ? .....</b>	<b>274</b>
A. DES PROMOTEURS IMMOBILIERS AUX OPERATEURS URBAINS... ..	275
B. ... LES PROMOTEURS IMMOBILIERS DEVIENNENT LES CHEFS D'ORCHESTRE DU PROJET URBAIN .....	281
<b>CHAPITRE 16 : EXPERIMENTATIONS ET STANDING, LA VILLE DE DEMAIN IN VITRO .....</b>	<b>286</b>
A. L'INTERPRETATION DES BESOINS EMERGENTS ET DES USAGES COMME STRATEGIE PROSPECTIVE .....	287
B. LES LABORATOIRES URBAINS ET LA VILLE <i>IN VITRO</i> .....	292
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</u></b>	<b><u>297</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE.....</u></b>	<b><u>302</u></b>
<b><u>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</u></b>	<b><u>315</u></b>
<b><u>LISTE DES ABREVIATIONS.....</u></b>	<b><u>320</u></b>
<b><u>ANNEXES.....</u></b>	<b><u>321</u></b>
1. HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DE NUEVO POLANCO .....	322
2. RAPPORTS D'ACTIVITES DE « L'EMPIRE CARSO » : DEVELOPPEMENT DE PLAZA CARSO ET DES ACTIVITES D'INMUEBLES CARSO (SELECTION EN ESPAGNOL) .....	324
3. PROJET DE PLANIFICATION (SEDUVI) (N°1) – CONTRAT .....	328
4. LISTE DES PROJETS URBAINS MULTIFONCTIONNELS – <i>DISTRITO FEDERAL (REAL ESTATE MARKET AND LIFESTYLE, 2015)</i> .....	329
5. LE DROIT A L'EXPERIMENTATION EN FRANCE .....	331
6. L'IMMOBILIER EN ILE-DE-FRANCE .....	336
7. PRESENTATION DE L'IMMEUBLE « LE BELVEDERE » ET DE LA VILLA N°1 – ARCHITECTURE STUDIO (PLAQUETTE DE PRESENTATION) .....	337
8. COMMUNIQUE DE PRESSE POUR LE PALAIS DU COMMERCE, APPEL A PROJET DE LA POSTE IMMO ET DE LA VILLE DE RENNES .....	339
9. EXTRAIT THEMATIQUE : LE DISCOURS DES PROMOTEURS IMMOBILIERS.....	340
<b><u>TABLE DES MATIÈRES.....</u></b>	<b><u>347</u></b>



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le point de départ de cette recherche se fonde sur l'émergence de nouveaux enjeux, autour de l'innovation et de l'expérimentation, dans le domaine de l'aménagement urbain. Plus précisément, nous nous sommes fixé pour objectif de mettre en lumière le rôle nouveau que s'attribuent certaines grandes entreprises de promotion immobilière. L'investissement de celles-ci dans la mise en œuvre de projets pilotes, l'attention qu'elles portent aux pratiques « émergentes », leurs façons de s'y adapter et d'y répondre ont particulièrement retenu notre attention.

Cet ensemble de transformations a souvent été justifié par l'ambition de créer « *la ville de demain* »<sup>1</sup>. Or cette ambition ne date pas d'hier, elle remonte peut-être aux origines de l'aménagement urbain<sup>2</sup>. D'ailleurs, les entreprises de promotion immobilière ont depuis longtemps assumé cette posture. Cependant, la mobilisation de savoirs et de savoirs faire spécifiques autour des notions d'innovation et plus particulièrement d'expérimentation semblent participer à un positionnement singulier, de ces opérateurs privés, au sein des instances de conception, de pilotage et de gestion qui concourent à la production de la ville.

Les entreprises de promotion immobilière sont devenues depuis plusieurs années des acteurs importants de l'aménagement urbain. Elles s'orientent vers de nouveaux secteurs et enjeux de la production de la ville. Comme l'explique Nadia Arab, « *les promoteurs immobiliers se professionnalisent et de grands groupes immobiliers se structurent en se tournant aussi vers le marché de l'aménagement (voir par exemple le développement du groupe Nexity). On parle d'ailleurs désormais de la coproduction publique/privée des projets d'aménagement (ou du partenariat public-privé). Cela sans compter la diversification des expertises et l'émergence, aux côtés des figures traditionnelles de l'ingénieur et de l'architecte, d'autres spécialistes tels les paysagistes, concepteurs sonores et concepteurs lumière, programmistes, spécialistes de l'urbanisme commercial ou encore spécialistes des questions de sécurité urbaine (et l'on pourrait encore allonger la liste). Il faut également souligner l'introduction récente mais*

---

<sup>1</sup> L'expression « *la ville de demain* » a été utilisée à de nombreuses reprises par les personnes interrogées (promoteurs immobiliers, acteurs publics locaux) en France et au Mexique. Nous l'utilisons ici comme le leitmotiv de l'action qui structure les démarches portées vers l'expérimentation.

<sup>2</sup> L'urbanisme entretient des liens étroits avec la notion d'utopie, notamment au XIX<sup>ème</sup> siècle. Le titre du livre de Françoise Choay, (1965) « *L'urbanisme, utopies et réalités* », témoigne de ce lien.

*déterminante des préoccupations de gestion et d'exploitation futures que ce soit en termes de bon fonctionnement urbain (propreté et maintenance des espaces publics, rues, parcs, jardins, par exemple) ou en termes de rationalité économique et d'optimisation financière. L'importance aujourd'hui accordée à ces nouvelles considérations va jusqu'à provoquer un bouleversement des rapports entre conception et exploitation/gestion et contribue à modifier les rapports de pouvoir dans les organisations publiques et privées en charge de la conception, de la production et de la gestion des villes » (Arab, 2007, p.154). Ce phénomène s'inscrit, entre autres, dans la continuité du développement de partenariats publics - privés et du succès des formules clés en main, analysées par Dominique Lorrain pour les grandes firmes de services et de construction (Lorrain, 1992).*

Plus récemment, les grandes entreprises de promotion immobilière revendiquent de nouvelles compétences notamment dans les domaines de l'innovation et de l'expérimentation. Dans le champ de l'aménagement urbain, cette ambition peut s'élaborer au travers d'organisations spécifiques de l'action collective où les promoteurs immobiliers sont régulièrement présents, dans le cadre de partenariats originaux avec les institutions publiques et des startups, des collectifs d'artistes, de designers, de spécialistes des nouvelles technologies et de la gestion de données, etc. Ces structurations qui sont elles-mêmes présentées comme novatrices s'organisent pour produire un ensemble de dispositifs différents qui vont du think tank au projet urbain en passant par le design de services.

Nous avons fait le choix de circonscrire notre recherche à l'analyse de la mobilisation des notions d'innovation et d'expérimentation par les grandes entreprises de promotion immobilière, dans le cadre du projet urbain. Ce dernier est pourtant un objet particulièrement étudié par la recherche en urbanisme et en aménagement (Genestier, 1993 ; Devillers, 1994 ; Tsiomis, 1996 ; Campagnac, 2001 ; Zepf, 2004 ; Arab, 2004/2017 ; Bourdin, 2005 ; Halbert, 2007 ; Ingallina, 2008 ; Linossier & Verhage, 2009 ; Bédard & Breux, 2011 ; Idt, 2012, etc.). Cependant, nous avons considéré que l'intervention de la promotion immobilière, dans le cadre du projet urbain, au-delà de ses prérogatives habituelles, en termes organisationnels et de compétences, justifiaient de s'y intéresser à nouveau.

Quelques recherches francophones se sont intéressées à la promotion immobilière, même si elles ne sont pas nombreuses, comme celles bien connues de Christian Topalov dans les années 1970 sur la production capitaliste du logement (Topalov, 1974) et celles de Dominique Lorrain dans les années 1990 sur le modèle ensemblier en France (Lorrain, 1992), qui ont permis de comprendre les mécanismes d'action de ces professions et leurs organisations avec une démarche proche de la monographie d'entreprise. Plus récemment, les travaux de Nadia Arab, de Julie Pollard et d'Aurélien Taburet, respectivement sur les évolutions du système d'acteurs qui concourent à la production de la ville (Arab, 2007), sur les promoteurs

immobiliers et les politiques du logement en France et en Espagne (Pollard, 2007), sur l'intégration du développement durable au sein des entreprises de promotion immobilière (Taburet, 2012), et sur la production du logement social et la coopération entre les promoteurs immobiliers et les bailleurs sociaux, font partie des recherches qui ont participé à envisager l'intervention de ces entreprises sur des champs plus vastes que ceux liés à la construction et à la commercialisation d'un ou de plusieurs bâtiments. Les thèses d'Emmanuel Trouillard, de Paul Citron, et d'Anne-Laure Jourdheuil se sont pour leur part focalisées sur les stratégies de localisation développées par les promoteurs immobiliers (Trouillard, 2014), sur l'émergence d'un modèle de production de la ville en zone dense (Citron, 2016) et sur la production du logement social par les promoteurs privés (Jourdheuil, 2017). En Amérique Latine, les recherches sur les promoteurs immobiliers sont dominées par des approches qui s'intéressent à la globalisation et à la privatisation de la production des espaces urbains (Valenzuela, 2013). Certaines analyses se sont focalisées en particulier sur l'influence des investissements internationaux dans les projets immobiliers comme ceux de Louise David et Christof Parnreiter sur les réseaux financiers transnationaux (David, 2013) et sur la gouvernance économique (Parnreiter, 2015) de la ville de Mexico. D'autres approches s'intéressent aux frontières sociales et à la production, par les promoteurs immobiliers et d'autres opérateurs privés, d'espaces résidentiels fermés destinés aux classes moyennes et supérieures (Capron, 2006 ; Elguezabal, 2011)<sup>3</sup>.

Notre approche diffère dans la mesure où si le point de départ de notre recherche est centré sur les promoteurs immobiliers, nous avons aussi souhaité questionner la mobilisation de l'innovation et plus particulièrement de l'expérimentation et leur influence sur la production du projet urbain.

Le projet urbain est un concept et un outil mobilisé massivement, depuis plusieurs décennies, au service de l'action de modernisation des territoires. À ce titre, il fait intervenir une multitude d'acteurs, à la fois issus d'institutions publiques (État, collectivités territoriales, entités parapubliques, etc.) mais aussi des opérateurs privés (entreprises du bâtiment, promoteurs immobiliers, entreprises de services, experts, etc.). Il représente souvent pour les autorités publiques locales la possibilité de mener une politique volontariste d'aménagement, c'est-à-dire d'organiser, avec une certaine visibilité opérationnelle, des morceaux de territoires délimités par des bornes temporelles et spatiales. C'est la raison pour laquelle il est régulièrement utilisé pour affirmer la capacité des opérateurs publics à maîtriser leur territoire (Idt, 2012). Pour les différents opérateurs privés, il constitue un champ d'investissement qui

---

<sup>3</sup> Cette revue ciblée des travaux qui s'intéressent aux actions et aux rôles des promoteurs immobiliers en France et en Amérique Latine s'impose car notre recherche s'articule autour d'une comparaison entre la France et le Mexique comme nous allons le voir.

mobilise plusieurs types de ressources et de secteurs au sein de l'entreprise et qui donne une visibilité à leurs actions.

Multiple, le projet urbain l'est aussi dans son objet, puisque même s'il est devenu un concept mobilisateur qui s'est imposé et qui fait consensus, il recouvre des réalités et des significations très diverses. Le terme s'applique à des situations si différentes qu'il en devient, selon Alain Bourdin, un « *mot valise* ». La diffusion du terme, qui remonte en France à la fin des années 1970, témoigne cependant d'enjeux importants qui s'ancrent dans une évolution globale de la production de la ville. Les projets urbains s'inscrivent dans un contexte de « *complexification de l'action, qui se manifeste sur le plan technologique, dans la dimension économique et plus encore dans la diversité des acteurs, de leur expertise et de leurs objectifs* » (Bourdin, 2001, p.14). Ainsi, le projet urbain n'est pas un terme qui permet de définir un type d'objet urbain spécifique mais plutôt de créer un repère cognitif entre les acteurs pour faire face à des évolutions économiques, technologiques, sociales et politiques de moins en moins prévisibles<sup>4</sup>.

Du fait de cette multiplicité d'acteurs, de définitions et d'enjeux, le projet urbain cristallise, au fil du temps, des intérêts et des ambitions diverses, parfois divergentes, propres aux territoires et aux différentes entités impliquées. C'est cette cristallisation, si singulière, qui en fait un observatoire privilégié des évolutions de la production de la ville.

Ainsi, il est le point d'ancrage qui nous permet d'observer le positionnement stratégique des grandes entreprises de promotion immobilière durant les phases qui se situent en amont et en aval de la construction du projet urbain (Idt, 2012). Cet investissement des différentes phases du projet urbain se traduit, en interne, par des réorganisations au sein de l'entreprise et des recrutements de nouveaux profils et de nouvelles compétences. Ces phases correspondent généralement à la conception du projet en amont puis, après livraison, à des formes de suivi qui peuvent concerner, par exemple, la coordination des différents acteurs privés investis dans le projet, la gestion de certains services ou bien même le suivi du fonctionnement général de l'ensemble construit. Cela se traduit également par une implication croissante des grandes entreprises de promotion immobilière auprès des responsables politiques locaux, qui assument le rôle de coordination du projet (des acteurs, de leurs compétences, des différentes phases, etc.). Cette posture leur permet, entre autres, de participer, aux côtés des acteurs publics locaux, aux évolutions des contours de la commande publique.

---

<sup>4</sup> Nous entendons par « acteurs du projet urbain » les différents individus, issus de structures privées ou publiques (les élus locaux, les agents des services des villes, intercommunalités, et structures parapubliques ou au service de l'intérêt général comme les SEM, les promoteurs immobiliers, architectes et urbanistes, etc.), investis dans la conception, la matérialisation et la gestion d'un projet urbain.

Nous nous intéressons en particulier à ce phénomène dans le cadre de réflexions, produites par ces mêmes acteurs, sur l'innovation et l'expérimentation. Les travaux de Nadia Arab sur l'innovation ont montré que cette dernière était depuis les années 1990 « *devenue évidente dans les discours des élus locaux et des organismes nationaux au point de pouvoir parler, aujourd'hui, d'une véritable injonction à l'innovation urbaine* » (Arab, 2014, p.10). Ils ont également montré que celle-ci est consubstantielle de l'aménagement urbain et que l'omniprésence actuelle de la notion d'innovation devrait être analysée non pas comme une nouveauté en tant que telle mais plutôt comme un nouveau cycle d'innovation (*Ibid.*). Avec ce nouveau cycle, on assiste, dans le domaine de l'aménagement urbain, à l'émergence de la notion d'expérimentation, entre autres. Elle est mobilisée tous azimuts par de nombreux acteurs de la ville dont les promoteurs immobiliers.

Nous avons étudié des projets urbains dits innovants et expérimentaux dans deux pays, la France et le Mexique. Nous avons également focalisé notre attention sur les entreprises de promotion immobilière qui ont porté ces projets : Inmuebles Carso au Mexique et Bouygues immobilier en France. Les façons dont l'innovation et l'expérimentation sont mobilisées, au sein de ces contextes, par les promoteurs immobiliers entre autres, traduit des ambitions et des perspectives tout à fait différentes : en France le discours s'articule plutôt autour de la mouvance aux multiples variantes de la ville intelligente et des nouvelles technologies alors qu'au Mexique il s'agit plutôt d'un renouvellement de la rhétorique sécuritaire autour du concept, déjà bien connu, du « *all included* ».

Ce que nous avons également pu observer, en France comme au Mexique, c'est que ces projets ont le plus souvent vocation à être positionnés sur le segment de marché du haut de gamme afin, entre autres, d'amortir les investissements qu'ils ont engendrés. Nous les identifions comme des « projets urbains de standing ». Que recouvre cette expression ? Il s'agit d'opérations qui, au travers de leur ambition et des moyens matériels mobilisés par les acteurs du projet, se distinguent des autres modalités d'intervention sur le territoire. Cela peut concerner l'ambition de tester de nouvelles formules dans le domaine des services ou celui de la programmation urbaine, l'originalité de l'architecture, le caractère singulier de la trame et de la morphologie urbaine, etc. Il s'agit aussi de projets qui se distinguent parce que le profil des résidents est particulier : le caractère exceptionnel du projet est souvent corrélé à une hausse des prix au m<sup>2</sup> de l'immobilier. Nous limitons notre analyse aux projets urbains de standing où la dimension résidentielle occupe une place importante. Cela exclut de notre recherche les grands projets d'infrastructure, par exemple, ou bien encore les projets de polarités commerciales ou ludiques comme EuropaCity (Cf. page 268). Les opérations à dominante résidentielle nous intéressent en particulier car elles sont souvent caractérisées par une attention accrue portée aux modes de vie et aux usages ainsi qu'aux pratiques dites émergentes. Cette attention intervient comme une variable qui oriente les choix de

programmation et d'aménagement. En ce sens, comprendre la façon dont les entreprises de promotion immobilière envisagent la prospective, la prise de risque et la réalisation d'expériences pilotes nous semble tout à fait essentiel.

Cela nous amène à poser la question suivante : les projets urbains que nous étudions sont-ils nouveaux ? Force est de constater qu'on assiste depuis de nombreuses années au développement de projets urbains d'exception, en France comme au Mexique, qu'ils soient commerciaux, ludiques, résidentiels ou mixtes. Le projet urbain de standing n'est pas un objet urbain innovant ou nouveau en tant que tel. De plus, la nouveauté est une notion ambiguë, qu'est ce qui est vraiment nouveau ? Selon quels acteurs ? Au regard de quelle situation ? Comme l'explique Nadia Arab mesurer la nouveauté est impossible. Il s'agit d'une idée mouvante et relative. En revanche, si l'on se place du point de vue de l'action et des acteurs, on peut appréhender la nouveauté en s'intéressant à la façon dont elle est perçue par ces derniers et dont elle transforme les métiers, les positionnements, les relations, interactions et échanges entre les individus mais aussi entre les différents corps de métier, etc. (Arab, 2007). Ainsi, ce qui nous mobilise n'est pas le caractère novateur de ces projets mais la façon dont les opérateurs privés (en particulier les promoteurs immobiliers) et les acteurs publics locaux se saisissent de concepts en vogue de l'aménagement des villes pour conduire l'élaboration d'opérations promues comme des projets pilotes, dans la perspective de préfigurer « *la ville de demain* ».

Au cours des enquêtes, une caractéristique similaire a émergé : l'attention particulière portée aux émergences significatives (pratiques innovantes, nouveaux concepts, nouvelles techniques) et aux usages. Cette posture tend à favoriser un positionnement double, qui émerge dans le discours des entreprises Bouygues Immobilier et Immeubles Carso : il s'agit d'une part de saisir « le désir de la ville » c'est-à-dire les besoins et les pratiques actuels et futurs des usagers et d'autre part, de vendre un ensemble de produits (services, type de bâtiments, style de vie, etc.) associés à une certaine vision de la ville. À ce titre, la notion d'expérimentation apparaît comme un facteur de décloisonnement de l'action et comme un moyen permettant de tester des produits nouveaux. Ainsi, elle se caractérise par la recherche de méthodes, produits, dispositifs ou services novateurs intégrés au travers d'expériences pilotes. Avec une approche expérimentale, le projet urbain a tendance à être modelé par la valorisation des objectifs au détriment d'un cadre réglementaire ou planificateur restrictif. Ainsi, elle donne lieu à des objets ou services urbains, valorisés comme des expériences pour tester de nouveaux services, de nouvelles architectures, de nouveaux dispositifs, etc.

Nos questions de recherche reposent sur l'idée que les projets urbains de standing sont des analyseurs des transformations à l'œuvre dans la façon de concevoir et de gérer la ville, dans la mesure où ils reposent, entre autres, sur un investissement important des grandes

entreprises de promotion immobilière, sur une évolution de leurs relations avec les responsables politiques des collectivités territoriales et, plus généralement, sur l'ambition d'innover et de produire « *la ville de demain* ». Ces questions sont organisées en trois grands axes qui traitent :

- De la façon dont la mobilisation de l'expérimentation et l'intervention du secteur de la promotion immobilière, au-delà de ses prérogatives et modalités d'action habituelles, tendent à faire évoluer l'action collective ;
- De la façon dont cela influe sur la prise en compte des pratiques et des modes de vie émergents ;
- De ce que la notion d'expérimentation fait au projet urbain envisagé dès lors, comme un laboratoire « *in vivo* ».

#### *L'expérimentation et l'action collective*

**Comment la notion d'expérimentation est-elle mobilisée par les acteurs ? En quoi influence-t-elle sur leurs actions ? S'agit-il d'un bouleversement des règles du jeu de la fabrique du projet urbain ? L'intervention de nouvelles méthodes et enjeux liés à l'expérimentation reconfigure-t-elle les relations entre les opérateurs privés et publics ? Assiste-on effectivement à une libéralisation de l'action ? Ces dispositions particulières favorisent-elles une montée en puissance du secteur privé et des acteurs de la promotion immobilière ? Quelle est la relation entre le rôle de coordination assumé par les entreprises de promotion immobilière et la mobilisation de l'expérimentation ?**

#### *L'expérimentation et les modes de vie*

**Pourquoi et comment les modes de vie et les pratiques émergentes sont-elles des enjeux de l'aménagement pour les promoteurs immobiliers et les autres acteurs du projet urbain ? Qu'est-ce que veut dire l'expression « les modes de vie » pour ces derniers ? La notion d'expérimentation a-t-elle une influence sur la vie des individus au sein du projet urbain ? Sont-ils des « expérimentateurs » ? Quelle est la place réelle accordée à l'évolution des besoins et des modes de vie, c'est-à-dire au-delà du discours des acteurs ? Quelles sont les caractéristiques de cette attention portée aux usages ?**

#### *La ville comme laboratoire*

**Que peut-on en déduire sur la viabilité des méthodes et des normes induites par les projets urbains marqués par des démarches dites d'expérimentation ?**

Nous formulons l'hypothèse que l'expérimentation induit d'une part des transformations organisationnelles et une prise en compte spécifique et orientée des pratiques des résidents et usagers et produit d'autre part des projets urbains hybrides, entre démonstrateurs et testeurs<sup>5</sup>.

Notre démarche est périlleuse car nous analysons non seulement des phénomènes, à savoir le rôle des promoteurs immobiliers et le recours de plus en plus courant à l'expérimentation, mais aussi une déclinaison du projet urbain dont nous tentons de définir les contours. En effet, nous considérons le projet urbain de standing comme un type de projet urbain situé dans le segment de marché du haut-de-gamme, avec une programmation qui sort de l'ordinaire et qui est composée en partie ou complètement d'expérimentations dont l'un des objectifs est de tester et de valoriser de nouveaux produits. L'analyse s'articule autour d'un renversement entre les objets et les phénomènes étudiés : les projets urbains de standing deviennent une scène sur laquelle nous observons le jeu de transformations à l'œuvre avec la mobilisation de l'expérimentation par les promoteurs immobiliers notamment<sup>6</sup>. Notre approche consiste à tenter d'ouvrir la « boîte noire » c'est-à-dire d'accéder aux mécanismes et aux leviers d'action qui participent à certaines évolutions contemporaines de la ville. Si nous donnons un cadre à cette analyse, c'est-à-dire celui du projet urbain de standing, c'est avant tout pour structurer notre démarche. Ainsi, l'expérimentation est mobilisée par différents acteurs dans le cadre d'autres types de projets et parfois selon des modalités très différentes. C'est aussi ce qui participe de son intérêt à nos yeux : elle tend à se diffuser et à transformer de nombreuses pratiques et organisations.

Instrumentalisés comme des loupes, les projets urbains de standing nous permettent d'appréhender, à partir des acteurs privés de la promotion immobilière mais aussi des acteurs publics locaux et à partir des usagers, la mobilisation de l'expérimentation en tant qu'évolution récente de la production de la ville. Il s'agit donc d'analyser la façon dont l'expérimentation intervient dans l'organisation de l'action collective qui concourt au projet urbain et ce qu'elle produit sur le plan organisationnel et fonctionnel. La façon dont sont vécus ces espaces et dont sont perçues et appropriées les expérimentations par les résidents et les usagers, nous permettent d'interroger la matérialisation de l'expérimentation.

---

<sup>5</sup> Les démonstrateurs sont des dispositifs dont l'objectif est souvent double : confirmer, par une mise en œuvre en « taille réelle », la pertinence d'une solution et en assurer la publicité. Ils peuvent être associés à une innovation technique ou technologique ou à une structuration singulière de l'action collective. Par l'adjectif testeur nous envisageons des dispositifs moins structurés que les démonstrateurs. Nous cherchons ici à qualifier les démarches des acteurs de la ville qui consistent à tester les réactions des usagers face à de nouveaux services, projets ou aménagement.

<sup>6</sup> Il faut préciser que le terme « scène » est utilisé ici au sens habituel en sciences politiques. Cela n'implique pas que nous considérons que les phénomènes que nous observons relève d'une vaste farce (ou d'un drame). Si des auteurs reconnus comme Pierre Sansot (*Poétique de la ville*, 2004), Michaël Darin (*La comédie urbaine*, 2009), entre autres, ont pu aborder la ville de façon littéraire nous n'en avons pas le talent et nous ne nous y risquerons pas.

L'objectif de notre démarche est de questionner le rôle des promoteurs immobiliers et la mobilisation de l'expérimentation dans le cadre du projet urbain à partir de données contextuelles (liées aux caractéristiques d'un territoire) mais aussi de manière plus générale, en interrogeant l'évolution du positionnement de ces acteurs et leur façon d'investir les champs de l'aménagement urbain.

Aussi, nous avons choisi de structurer cette recherche autour d'une approche comparative entre deux pays aux histoires et aux évolutions urbaines différentes : la France et le Mexique. Notre démarche de comparaison s'articule autour de deux projets urbains qui ont été développés avec des ambitions similaires, à savoir produire des lieux de vie novateurs. Il s'agit en France de l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux et au Mexique du complexe Plaza Carso situé à Mexico dans la délégation Miguel Hidalgo. Nos recherches se sont concentrées sur les grandes entreprises de promotion immobilière qui ont participé à la conception, la réalisation et à la gestion de ces projets : Bouygues Immobilier en France et Inmuebles Carso au Mexique. Nous nous sommes également intéressés aux relations qu'elles entretenaient avec les autorités publiques locales et les autres opérateurs privés investis. Les deux projets s'inscrivent dans des contextes de croissance immobilière importante (nombreuses constructions d'espaces de bureaux et de projets résidentiels) et sont eux-mêmes des initiatives qui témoignent de cette dynamique. Ils constituent ainsi un terrain d'investigation riche d'enseignements sur les relations entre les politiques publiques urbaines et l'investissement des opérateurs privés, notamment issus du secteur de la promotion immobilière.

La démarche de comparaison entre ces deux projets privilégie une réflexion dialectique à l'échelle des spécificités de l'histoire et de la géographie locale des deux pays et une approche qui s'intéresse aux effets de la circulation mondialisée des idées, des pratiques et des méthodes de l'urbanisme et en particulier du projet urbain. Ces circulations ne sont pas des répliques mais plutôt des mouvements qui se dotent de spécificités propres en fonction de la façon dont ils sont appropriés. Nous les avons envisagés comme de potentiels témoignages des transformations de la fabrication de la ville. Une attention particulière est portée, dans la mesure du possible, aux circulations d'idées et de méthodes entre la France et le Mexique liées à l'histoire spécifique qui lie ces deux pays afin de les replacer dans ce contexte particulier. En effet, nous tentons de distinguer ce qui témoigne davantage de circulations propres aux relations diplomatiques et culturelles qu'entretiennent ces deux pays de ce qui nous renseigne plus généralement sur des évolutions tendanciennes.

## ORGANISATION DE LA THESE

La thèse se structure en trois mouvements distincts, d'un côté les deux premières parties qui ont pour objectif d'explicitier le statut et les spécificités de cette recherche, d'un autre côté deux parties qui présentent le cœur de l'enquête et enfin une dernière partie qui propose une analyse et une montée en généralité à partir de ces enseignements.

### Premier mouvement (Partie I et II)

Le premier temps de la thèse (Partie I) présente les deux cas d'étude et leurs contextes respectifs afin de donner, dès le départ, les éléments qui ont structuré notre réflexion autour des spécificités urbaines, politiques, réglementaires et économiques qui façonnent le développement des deux projets urbains étudiés.

Le second temps expose notre démarche de comparaison internationale (Partie II). L'approche par analogies et divergences entre deux pays et plus spécifiquement entre deux grands projets urbains a structuré notre réflexion et la méthodologie d'analyse de nos résultats d'enquête. L'objectif de cette comparaison entre un cas français et un cas mexicain est de déplacer le regard sur la production de la ville proprement française vers d'autres horizons, d'autres façons de faire. Nous avons tenté de faire émerger et distinguer ce qui relève de pratiques liées aux contextes locaux et ce qui permet au contraire de questionner des évolutions tendanciellees significatives.

### Deuxième mouvement (Parties III et IV)

La troisième partie s'articule autour d'une réflexion sur les jeux d'acteurs et sur l'émergence de l'expérimentation, mobilisée par de nombreux professionnels de production de la ville. Nous présentons, à la fin de cette partie, la façon dont les promoteurs immobiliers interviennent dans le projet urbain en mobilisant les notions d'expérimentation et d'innovation. Cette réflexion constitue le cadrage théorique de notre démarche. Au lieu de l'intégrer dans notre introduction, nous avons fait le choix de le constituer en tant que partie de la thèse. Pourquoi une telle démarche ? Elle s'explique par le souci de légitimer une approche qui nous a semblé de prime abord risquée. Traiter de l'intervention des promoteurs immobiliers et de projets urbains dont le caractère exclusif est manifeste (projets de standing du marché immobilier haut de gamme) sans mobiliser principalement les courants de recherche qui s'intéressent à la privatisation de la ville est un parti pris peu commun. Les modalités relativement transversales de mobilisation de l'expérimentation, qui impliquent différents acteurs et organisations privés, les autorités publiques locales ainsi que les usagers, nous ont semblé appeler plutôt une approche interactionniste centrée sur les acteurs, leurs actions et leurs interrelations.

Dans la continuité de cette partie, nous avons ensuite tenté de créer un cadre d'analyse afin de proposer une définition des enjeux et des caractéristiques du projet urbain en général, puis du projet urbain de standing dans le cadre de la mobilisation de l'expérimentation. Cette partie est élaborée à partir d'une première lecture chronologique des évolutions du projet urbain (Chapitre 1). Le deuxième chapitre est consacré spécifiquement aux enjeux organisationnels des évolutions récentes du projet urbain (Chapitre 2). Nous cherchons ici à créer le cadre qui nous permettra d'analyser l'émergence de nouveaux métiers ou de nouveaux positionnements au sein des entreprises de promotion immobilière entre autres. Nous analysons enfin la portée de la valorisation d'approches expérimentales dans le cadre de l'élaboration et de la gestion des projets urbains (Chapitre 3).

### Troisième mouvement (Parties V et VI)

À partir de ce cadre d'analyse élaboré dans la Partie III, qui nous permet d'appréhender notamment des évolutions significatives de la production de la ville, nous examinons nos deux cas d'études, au Mexique et en France (Partie V). Cette partie s'articule autour d'allers retours permanents entre les deux cas étudiés afin de valoriser les apports de la démarche comparative.

Enfin, la dernière partie se présente un peu différemment : elle se consacre à l'interprétation des résultats obtenus en vue d'une montée en généralité, à partir des projets urbains étudiés et d'autres sources disponibles issues de la littérature scientifique et opérationnelle (Partie VI). Nous nous attachons en effet à répondre aux questions réparties suivant les trois axes suivant : les évolutions organisationnelles induites par la mobilisation de l'expérimentation et l'évolution du statut et des modalités d'action des promoteurs immobiliers dans le cadre du projet urbain ; le développement de projets urbains de standing qui se constituent en espaces qui cherchent à fonctionner selon leurs propres règles et leurs propres métabolismes urbain ; et enfin nous achèverons cette recherche sur une réflexion autour de « la ville *in vitro* », c'est-à-dire de la ville envisagée comme un laboratoire d'initiatives et de produits innovants.

# PARTIE I – PRÉSENTATION DES TERRAINS

## INTRODUCTION (PARTIE I)

Plaza Carso et l'écoquartier du Fort sont deux projets urbains emblématiques des mutations contemporaines de la production de la ville. Ils ont été particulièrement médiatisés et ont été, pendant un temps, c'est-à-dire lorsqu'ils étaient en vogue, des porte étendards de l'attractivité des territoires dans lesquels ils sont implantés et des cartes de visite pour les acteurs qui les ont portés.

En quoi témoignent-ils d'évolution ? De quelles évolutions parle-t-on et sont-elles similaires dans les deux contextes ?

Pour débiter notre travail d'investigation, nous avons, au Mexique comme en France, sollicité différents acteurs de la ville (urbanistes, architectes, promoteurs immobiliers, etc.) afin d'identifier, grâce à leurs connaissances, des projets urbains novateurs.

Plaza Carso et l'écoquartier du Fort se sont révélés être des projets ambivalents : champions de la nouveauté et même de l'extravagance architecturale, technologique et programmatique pendant un temps, ils étaient devenus, aux yeux de nombreux professionnels, non pas banaux mais imparfaits. Cette imperfection témoignait, certes des faillites manifestes et intrinsèques à l'action d'aménager dans la mesure où tout ne peut pas être contrôlé, mais aussi des évolutions qu'ils avaient suscitées et dont, de fait, ils n'avaient pas bénéficié de façon organisée, structurée et objectivée.

Ainsi, ces projets sont les témoins de l'ambition de produire « *la ville de demain* » et sont en même temps les prémisses de démarches nouvelles sur le plan organisationnel (comme l'omniprésence de l'opérateur immobilier) et programmatique (comme le pari de la marche à pied, de la programmation culturelle d'envergure métropolitaine à Plaza Carso et le développement des nouvelles technologies au Fort d'Issy).

Cette partie s'attache d'une part à présenter les spécificités des deux projets et d'autre part les évolutions urbaines qu'ils ont engendrées.

# CHAPITRE 1 : DEUX PROJETS METROPOLITAINS EMBLEMATIQUES POUR DEUX CONTEXTES URBAINS DISTINCTS

Avec la comparaison, nous analysons des phénomènes urbains, en France et au Mexique, au sein d'entités qui n'ont pas le même statut administratif ni les mêmes fonctions politiques. Il s'agit d'explicitier les caractéristiques et le fonctionnement spécifique de ces entités afin d'éviter de tracer des parallèles trop hasardeux. Plaza Carso et l'écoquartier du Fort sont deux projets urbains qui se situent dans la proximité immédiate de l'hyper centre des villes capitales de la France et du Mexique. On ne peut pas vraiment aller plus loin dans la recherche de proximité en ce qui concerne le découpage administratif et politique des territoires où ils sont implantés, car comme nous allons le voir, ils sont très spécifiques et correspondent aux caractéristiques gouvernementales des deux pays.

L'objectif de ce chapitre est de replacer les deux projets dans leurs contextes spécifiques pour mieux comprendre les jeux d'échelles qui se jouent, par exemple, entre l'État fédéral et les délégations locales au Mexique et en France entre les communes de la première couronne parisienne et l'influence du Grand Paris.

Chaque anneau concentrique qui compose ce jeu d'échelle géographique, administratif et politique, entre autres, a une influence, plus ou moins déterminante sur le développement des deux projets étudiés. Ainsi, pour reprendre les deux exemples précédents, le développement de Plaza Carso est fortement lié, sur le plan règlementaire, au poids des orientations prises à l'échelle fédérale. Alors que le projet Plaza Carso qui s'inscrit, certes, dans la dynamique de la région Ile-de-France et plus spécifiquement du Grand Paris, est entièrement dépendant de l'échelle communale.

## A. SITUATIONS GÉNÉRALES : SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS ADMINISTRATIVES ET POLITIQUES DES DEUX RÉGIONS CAPITALES

Le Mexique est une République Fédérale constituée de 32 États. La capitale, Mexico, correspond à l'État appelé le *Distrito Federal*.



*Carte de situation générale : Les Etats-Unis du Mexique et le Distrito Federal. Source : réalisation personnelle.*

Ces États se composent, dans les espaces urbains, soit de plusieurs municipalités (*municipios* en espagnol), soit dans le cas du *Distrito Federal*, de plusieurs délégations (*delegaciones* en espagnol). Il s'agit de sorte de regroupements de localités, équivalentes à des grandes villes en France qui sont administrées par une équipe municipale élue au suffrage populaire. Les municipalités ou délégations possèdent des compétences propres (assainissement et eau, éclairage public, gestion des espaces verts, etc.) et d'autres partagées avec le gouvernement central et le gouvernement fédéral (éducation, santé, environnement, etc.).

L'échelle du quartier, plus informelle, est comme dans la plupart des contextes urbains mouvante et rattachée aux spécificités historiques, économiques, culturelles, religieuses, etc.,

d'un morceau de territoire. Entre la municipalité et le quartier, il existe également un autre niveau, dénommé la colonie (*colonia* en espagnol), qui n'a pas de juridiction officielle mais qui dispose parfois d'un code postal. Ces colonies sont souvent au Mexique des repères géographiques et symboliques structurants.

Le cas de la ville de Mexico est spécifique puisqu'il peut être appréhendé au travers de ces différents échelons (État, État fédéral, délégation, colonie, quartier) mais également à partir d'autres niveaux qui lui sont propres. L'expression « ville de Mexico » renvoie tout d'abord aux quelques 1500 km<sup>2</sup> de la région centre délimitée au sein de l'État du *Distrito Federal*<sup>7</sup>. Mais la ville de Mexico peut également renvoyer à deux autres entités en fonction des critères d'analyse que l'on envisage.

Ainsi la Zone Métropolitaine (ZMCM) qui est une entité en pleine expansion, comptait en 2010 près de 20 millions d'habitants. Elle se déploie sur trois États : le Distrito Federal, des municipalités adjacentes de l'État de Mexico et une municipalité de l'État d'Hidalgo<sup>8</sup>. Ce vaste ensemble s'est constitué dans les années 1940, après une première phase d'expansion de la ville de Mexico qui commence à croître au-delà de ses limites administratives.

Le processus de conurbation s'accélère ensuite « *de manière plus extensive encore sur les terres dédiées à l'agriculture et sur les aires naturelles. Cette extension est due à plusieurs facteurs, notamment la diversification de l'activité économique, l'intensité de la croissance démographique, la gestion publique en matière de régulation des sols et surtout les changements institutionnels quant à l'usage et la propriété du sol, en particulier la Réforme de 1992 portant sur la propriété sociale de l'ejido*<sup>9</sup>, alors que dans le même temps se mettaient en place les politiques de protection de l'environnement » (Chaléard, 2014, p.303).

Le *Distrito Federal* est divisé en 16 délégations (qui sont appelées municipalités dans les autres États mexicains) qui regroupent ensemble près de 9 millions d'habitants.

Il bénéficie du statut de territoire fédéral et dispose de fait d'institutions propres spécifiques comme la SEDUVI qui « *conçoit, coordonne et met en application la politique urbaine de la ville de Mexico* »<sup>10</sup>.

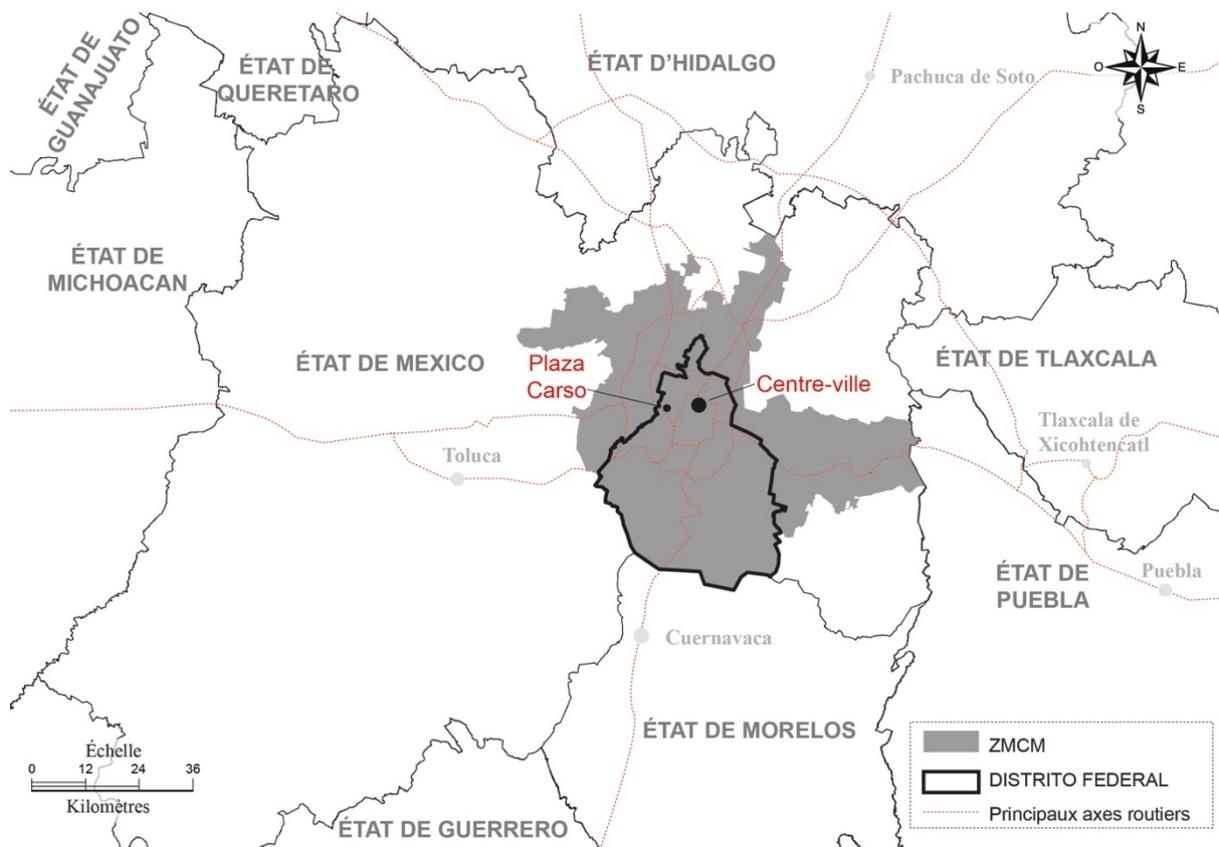
---

<sup>7</sup> Depuis le 29 janvier 2016, le Distrito Federal a changé de nom, il s'intitule dorénavant « Ciudad de Mexico » et va devenir le 32<sup>ème</sup> de la Fédération mexicaine. Nous avons choisi de conserver le terme Distrito Federal puisque c'est celui qui avait cours lors de la réalisation de notre enquête de terrain. Lorsque nous employons l'expression « ville de Mexico », nous l'utilisons comme un synonyme de Distrito Federal.

<sup>8</sup> Selon les chiffres issus du dernier recensement de l'Institut National de Statistiques et de Géographie (INEGI).

<sup>9</sup> Les ejidos sont des ensembles agraires issus de la Révolution mexicaine de 1910 dont la propriété est attribuée à un groupe de paysans.

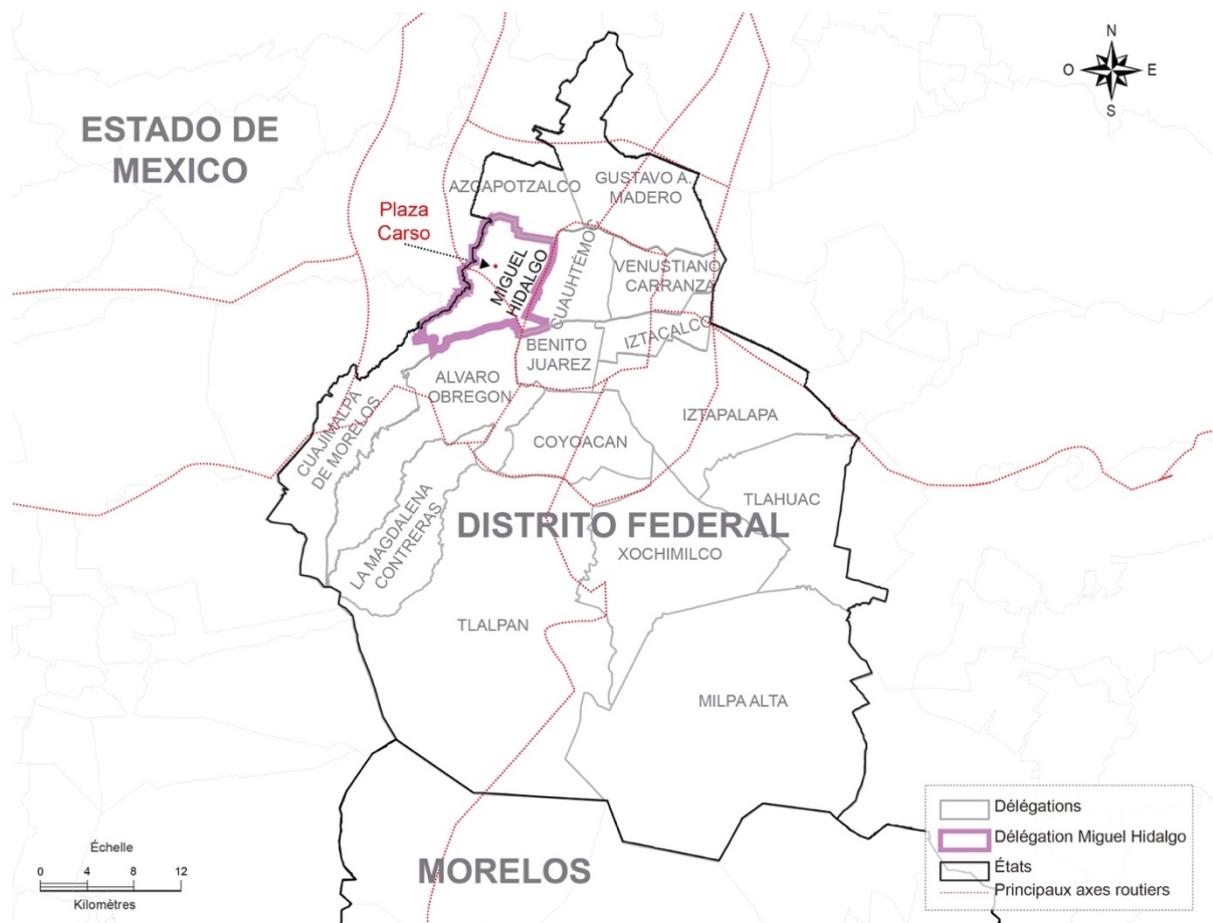
<sup>10</sup> Site internet de la SEDUVI, traduction personnelle :



Carte de la situation du Distrito Federal, du centre historique et de Plaza Carso ainsi que l'étalement de l'urbanisation vers les États voisins. Source : réalisation personnelle.

Jusqu'en 1997, le Distrito Federal était dirigé par un régent (en espagnol *regente*) qui était désigné par le Président de la République. Depuis 1997 (avec la réforme constitutionnelle de 1993), il est dirigé par un représentant élu au suffrage universel (mandat de 6 ans). Tous les chefs du gouvernement du Distrito Federal sont, depuis 1997, issus du parti de centre-gauche intitulé PRD.

Le projet que nous étudions au Mexique, Plaza Carso, se trouve inscrit dans un périmètre opérationnel, au sein du *Distrito Federal*, baptisé, par les institutions publiques « Granadas » et « *Nuevo Polanco* » par les promoteurs immobiliers du secteur (Aguayo Ayala, 2016, p.103). Ce périmètre ne correspond pas à une entité administrative formelle et s'étend en réalité sur plusieurs colonies. Celles-ci sont des sous-unités de la délégation Miguel Hidalgo, située au Nord-Ouest du *Distrito Federal*. La délégation de Miguel Hidalgo est une des quatre délégations qui composent le noyau central de la capitale (Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Cuauhtémoc et Venustiano Carranza).



Carte des 16 délégations du Distrito Federal et localisation du projet Plaza Carso. Source : réalisation personnelle.

À ce titre, elle est encadrée par des politiques de densification et de rénovation urbaine, notamment depuis les années 2000. Le développement de Nuevo Polanco, à l'extrémité ouest de la délégation de Miguel Hidalgo, s'inscrit dans ce processus de densification et traduit en même temps l'étalement progressif de la métropole vers les États voisins.

En France, le territoire est organisé selon des entités administratives et politiques qui n'ont pas le même statut : par ordre croissant, en communes, départements et régions. Il est également composé de différentes formes de regroupements et coopérations entre ces entités selon des modalités qui varient en fonction de données politiques, géographiques ou économiques (urbain / rural, territoires plus ou moins attractifs, etc.). Ces regroupements et coopérations prennent généralement la forme d'intercommunalités de tailles variables qui impliquent des coordinations entre les administrations (gestion de service public, projets communs de développement territorial, etc.).

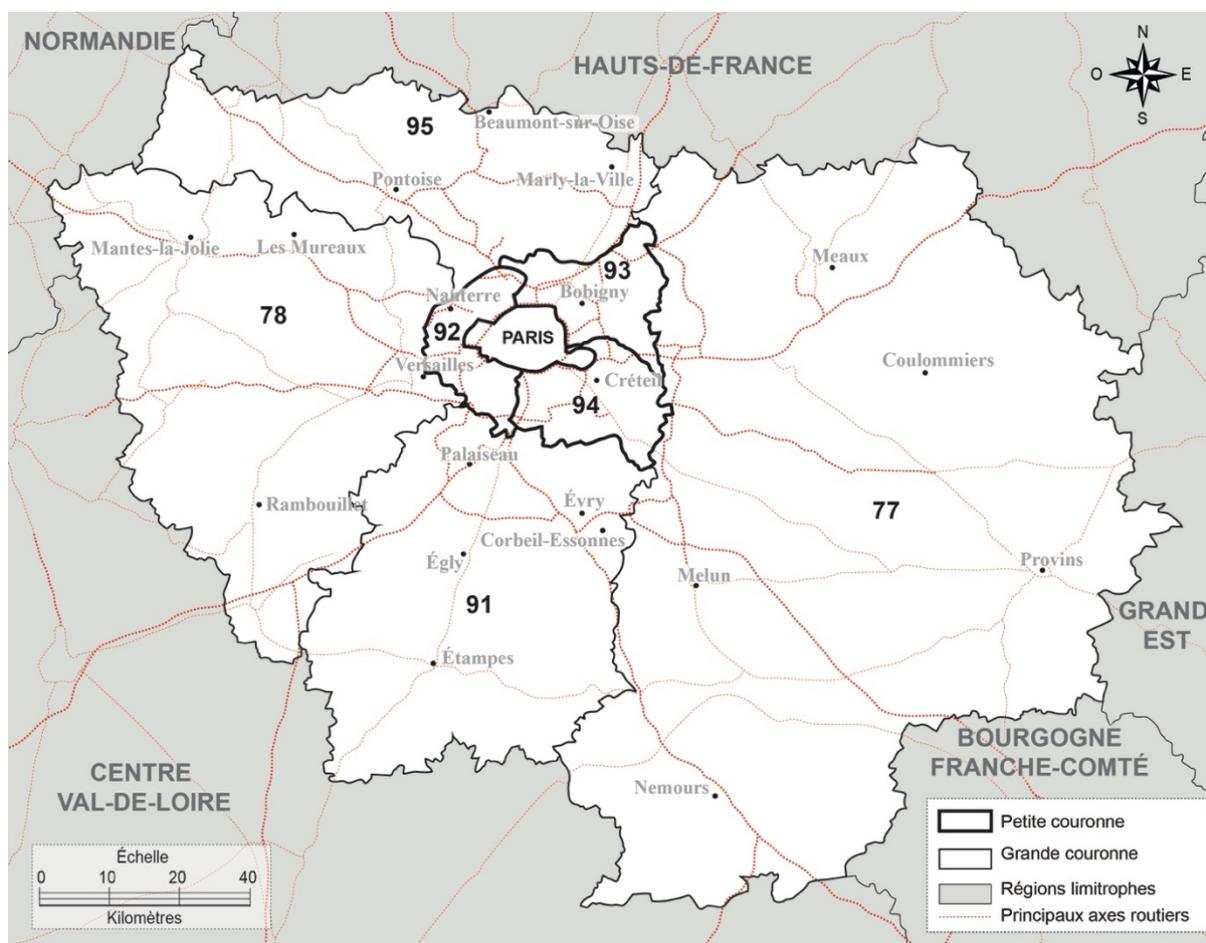
De plus, certaines communes et intercommunalités assurent les compétences qui sont généralement attribuées aux départements, c'est le cas des métropoles comme Paris, Lyon ou Marseille. Ces trois villes sont également divisées en arrondissements puis en quartiers.



*Carte de situation générale : La France et l'Ile-de-France. Source : réalisation personnelle.*

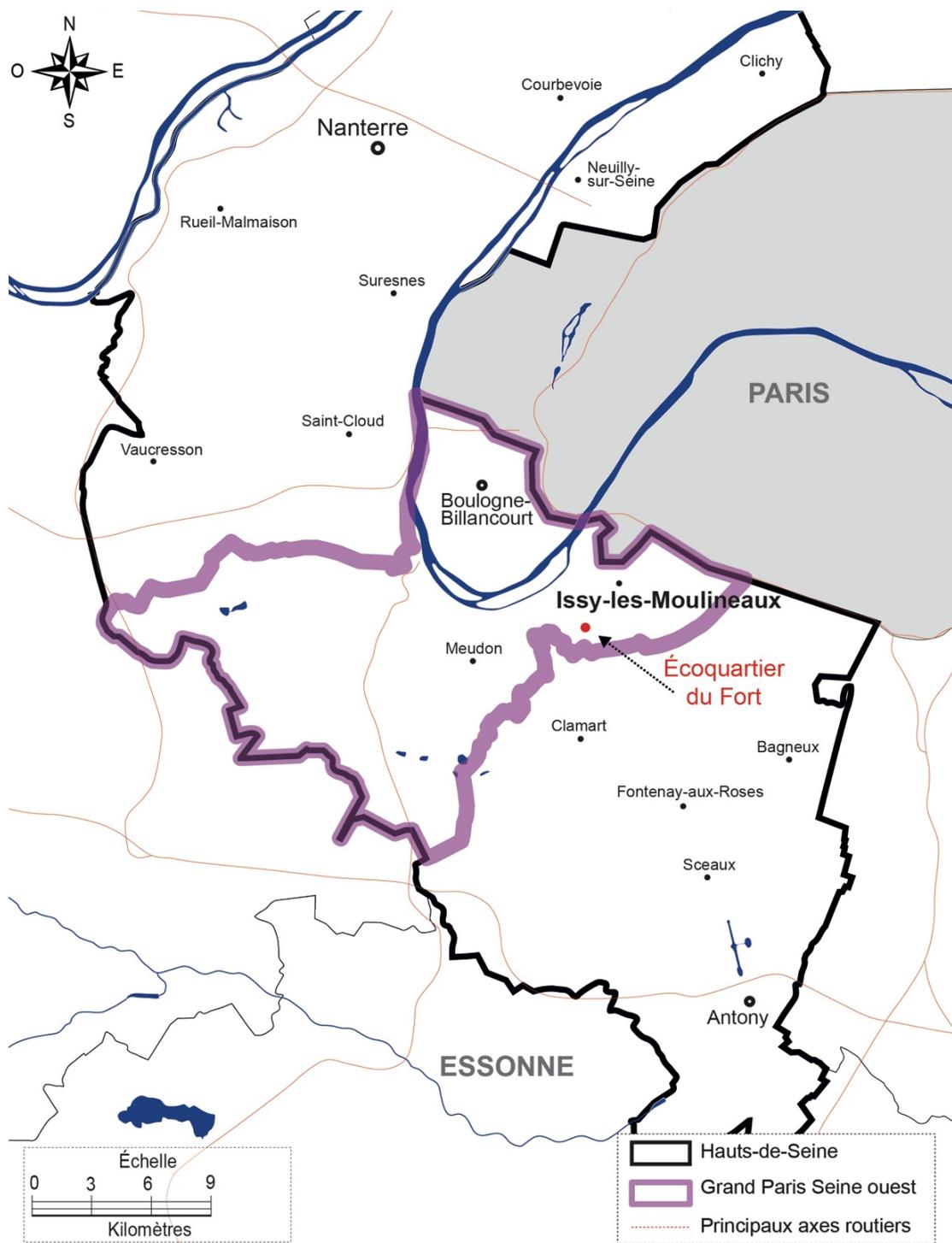
À partir des années 1980, les premières lois de décentralisation ont favorisé l'échelle locale en matière d'aménagement urbain. L'échelon communal est alors doté de compétences propres en matière de gestion territoriale entre autres. Les dispositions légales postérieures ont ensuite incité les communes à exercer un certain nombre de compétences au travers d'intercommunalités. Dans ce contexte, les communes conservent certaines compétences propres en matière d'aménagement urbain (délivrance des permis de construire, élaboration de documents règlementaires d'urbanisme, réalisation de Zones d'Aménagement Concerté, etc.), mais la Loi ALUR du 24 mars 2014 transfère automatiquement les compétences pour la réalisation des Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) aux intercommunalités. La loi NOTRe du 7 août 2015 consolide encore un processus déjà bien engagé, à savoir le renforcement du rôle des régions et des intercommunalités et la diminution des compétences des départements. La

région capitale est l'Ile-de-France composée de huit départements dont celui de Paris. Ces départements s'organisent de la façon suivante : les quatre premiers constituent la petite couronne : Paris (75), les Hauts-de-Seine (92), la Seine-Saint-Denis (93) et le Val de Marne (94). Puis les quatre autres, plus éloignés de Paris, composent la grande couronne : Val d'Oise, Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne.



Carte de la région Ile-de-France composée de huit départements dont les Hauts-de-France (92) à l'ouest. Source : réalisation personnelle.

L'écoquartier du Fort est implanté au sud-ouest de l'Ile-de-France au sein de la commune d'Issy-les-Moulineaux. Celle-ci est située dans le département des Hauts-de Seine, dans la périphérie immédiate de la ville de Paris. La commune est rattachée à une entité intercommunale, l'Établissement Public Territorial (ancienne Communauté d'Agglomération) du Grand Paris Seine Ouest (GPSO) au sein de la Métropole du Grand Paris. Cette entité intercommunale a vu le jour en 2010 après la fusion de deux intercommunalités (Arc de Seine et Val de Seine) puis est devenue un Établissement Public Territorial dans le cadre de la loi NOTRe.



Car  
te

de situation d'Issy-les-Moulineaux et de l'écoquartier du Fort au sein du GPSO. Source : réalisation personnelle

## B. AUTORITE ET COMPETENCE DE L'ECHELLE FEDERALE AU MEXIQUE ET INTERCOMMUNALE EN FRANCE

Dans ses compétences obligatoires, le GPSO est notamment chargé de l'aménagement d'intérêt territorial (dont les transports urbains), de la gestion des déchets ménagers et assimilés, des équipements culturels et sportifs d'intérêt territorial, etc. La ville d'Issy-les-Moulineaux a porté le projet de l'écoquartier du Fort en collaboration avec la société d'économie mixte de la commune (SEMADS, anciennement SEMADI)<sup>11</sup>. Le GPSO a également collaboré avec la ville, mais de façon plus ponctuelle, sur certains sujets comme par exemple l'optimisation du maillage de transports en commun à proximité du Fort. Contrairement au cas mexicain, les dimensions réglementaires structurantes et la portée du projet dépendent de l'échelle locale.

En effet, le développement de Nuevo Polanco relève de la compétence de la SEDUVI qui dépend du *Distrito Federal*, c'est-à-dire du niveau du gouvernement fédéral. C'est par exemple du *Distrito Federal* que dépend l'octroi des permis de construire. C'est aussi la SEDUVI qui gère les problématiques techniques et fonctionnelles liées au développement exponentiel de Nuevo Polanco. La délégation de Miguel Hidalgo intervient sporadiquement et en renfort des actions menées par la SEDUVI pour tenter d'encadrer l'urbanisation de Nuevo Polanco.

À l'inverse, en France, en dehors de quelques exceptions comme les Opérations d'Intérêt National (OIN), l'échelle régionale et locale (communale et intercommunale) a le plus souvent compétence en matière d'aménagement urbain. De plus, le développement de l'écoquartier du Fort dépend en grande partie du volontarisme politique du maire de la commune. En d'autres termes, l'échelle politique et administrative locale structure fortement le devenir du cas d'étude français alors que le terrain mexicain est marqué par une échelle locale qui intervient à la marge et le rôle prépondérant des orientations stratégiques et de la fonction administrative de l'échelle du *Distrito Federal*.

---

<sup>11</sup> Les sociétés d'économie mixte (SEM) sont en France des structures opérationnelles de droit privé détenues par une ou plusieurs entités publiques. Elles sont, dans les faits, des outils que les collectivités territoriales utilisent dans le cadre de missions d'intérêt public. Le recours à une SEM permet de mettre en œuvre une politique publique avec les modalités d'actions (souvent plus souples) d'une société de droit privé.

Les tableaux ci-dessous n'ont pas vocation à établir des parallèles entre les entités administratives et les structures légales propres aux deux pays. Aussi, il est important de préciser que nous ne considérons pas que l'équivalent du Distrito Federal (qui est un État) serait l'Ile-de-France (qui est une région).

Notre objectif est plutôt de définir des ordres de grandeur afin de mieux situer les politiques urbaines et l'inscription géographique de nos deux investigations. Ainsi le rôle des tableaux est de présenter les grandes caractéristiques structurantes, sur le plan administratif et réglementaire, des deux contextes étudiés.

	<b>Mexique</b>
<i>Distrito Federal</i>	<b>8 918 653 habitants</b> 1 494 km <sup>2</sup> <b>Soit 5 967 habitants/km<sup>2</sup></b>
Miguel Hidalgo	<b>364 439 habitants</b>
<b>Cadre légal de l'aménagement urbain à l'échelle nationale</b>	Depuis 1976, les territoires au Mexique sont organisés sous l'égide d'un document général de planification intitulé <b>Loi Générale d'Etablissements Humains</b> .
<b>À l'échelle locale</b>	On distingue plusieurs niveaux d'intervention politiques et administratifs. Nous mobiliserons en particulier celui de l'État et celui de la délégation. À l'échelle du gouvernement du <i>Distrito Federal</i> (État), le cadre légal de référence est celui de la <b>Loi de Développement urbain du Distrito Federal</b> (la première version date de 1976) ainsi que certains dispositifs spécifiques qui favorisent directement le développement urbain comme le <u>Système d'Action par Coopération</u> ou bien le <u>Système de Transfert de Développement Urbain</u> . À l'échelon inférieur (délégation), le cadre légal est celui du <b>Programme de Développement Urbain de la Délégation</b> . De plus, un dispositif légal ponctuel est créé à partir de 1987 pour des zones spécifiques qui sont dotées de règles spéciales : il s'agit du <b>Plan Partiel de Développement Urbain</b> qui succède au ZEDEC.

	<b>France</b>
Ile-de-France	<b>12 027 565 habitants</b> 12 012,3 km <sup>2</sup> <b>Soit 1 001 habitants/km<sup>2</sup></b>
Issy-les-Moulineaux	<b>67 360 habitants</b>
<b>Cadre légal de l'aménagement urbain à l'échelle nationale</b>	En France, il n'y a pas de document équivalent à l'échelle nationale en termes de planification. En revanche, certaines lois ont été particulièrement structurantes pour l'aménagement urbain : <b>La loi d'orientation foncière (LOF)</b> du 30 décembre 1967 qui établit le cadre général de la planification spatiale dans la mesure où elle impose la réalisation de <b>schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU)</b> et des <b>Plans d'Occupation des Sols (POS)</b> . Ces documents sont ensuite élaborés à l'échelle communale ou intercommunale. Il y a également les lois Littoral et Montagne, la loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du territoire (dite loi Voynet) du 25 juin 1999, la loi SRU (solidarité et renouvellement urbain) du 13 décembre 2000, les Grenelles de L'environnement, la loi ALUR du 24 mars 2014 ou plus récemment la loi NOTRe du 7 août 2015. Les outils opérationnels d'aménagement urbain dont disposent l'Etat sont <b>les Opérations d'Intérêt National (OIN)</b> qui permettent de mener de grands projets urbains avec le concours des échelons nationaux et locaux.
<b>À l'échelle locale</b>	À partir du <b>Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT)</b> , qui fixe les grandes les orientations et les ambitions du projet de territoire (intercommunal), les services publics locaux réalisent plusieurs documents de planification : le <b>Plan Local d'Urbanisme (PLU)</b> , ancien POS), le <b>Plan de Déplacements Urbains (PDU)</b> , le <b>Programme Local de l'Habitat (PLH)</b> , etc.

*Tableau de présentation générale des entités administratives de Miguel Hidalgo et de l'Ile-de-France.  
Source : Réalisation personnelle.*

## Conclusion (Chapitre 1)

À la lumière de cet exercice croisé entre le Mexique et la France, on observe une sorte de décalage, voire une situation inversée, dans la répartition des compétences entre les échelles administratives des deux pays étudiés. La comparaison entre échelons administratifs s'avère périlleuse tant les différences, entre le statut fédéral mexicain et le découpage territorial français sont importantes, même au sein de deux contextes décentralisés. Cela a une influence majeure sur la façon dont les deux projets émergent. En revanche, la portée et l'ambition qui les caractérisent, en termes d'expérimentation et de distinction, restent comparables comme nous allons le voir dans les deux chapitres suivants.

# CHAPITRE 2 : PLAZA CARSO, ENTRE LOGIQUES MARCHANDES ET PROCESSUS DE DISTINCTION POUR UN MONOPOLE DES OPERATEURS PRIVES

Le Mexique est un pays qui s'inscrit dans un contexte national dit « émergent », passant dans les années 1980 d'un modèle protectionniste (marqué par un développement autocentré) à un modèle capitaliste porté vers les marchés globaux, avec une politique nationale d'ouverture aux marchés financiers mondiaux impulsée par le gouvernement à partir des années 1980 (Garza, 2002, p. 12).

Le développement urbain exponentiel que connaît la ville de Mexico est associé au « *miracle économique mexicain* »<sup>12</sup> des années 1940-1950. Lié aux pénuries engendrées par la Seconde Guerre Mondiale dans de nombreux pays européens, il a permis au Mexique de développer son marché d'exportation de matières premières et de produits manufacturés. Il a ainsi engendré une importante croissance démographique et industrielle nationale.

Le *Distrito Federal* a particulièrement été touché par cette croissance, doublée d'un processus généralisé d'exode rural vers la capitale (Alonso Arenas & Juárez Pérez, 2016, p.75). La croissance démographique et physique de la ville est telle qu'elle incarne, depuis plusieurs années le fantasme de la « monstruopole » (Capron et Monnet, 2003, p.11) c'est-à-dire la métropole qui s'étend sans cesse et généralement de façon anarchique.

C'est dans ce contexte qu'émergent des projets urbains de grande ampleur qui se targuent de pouvoir offrir des oasis apaisés au sien d'un chaos urbain toujours plus important.

---

<sup>12</sup> Croissance économique exceptionnelle qui a impliqué selon Gustavo Garza des échanges commerciaux avec les Etats-Unis d'Amérique et le développement des villes frontalières.

## A. NUEVO POLANCO, LE DEVELOPPEMENT DISPROPORTIONNE D'UNE ANCIENNE ZONE INDUSTRIELLE.

Le Distrito Federal connaît, dans les années 1990, un processus de désindustrialisation avec le déplacement des activités industrielles en périphérie et dans d'autres États du centre de Mexico en particulier, vers des zones où les terrains sont moins chers et où leurs activités sont moins incompatibles avec le développement d'espaces urbains plus denses. À l'échelle de l'agglomération de Mexico, ce phénomène se déploie de la façon suivante :

- D'une part, la raréfaction des emprises industrielles sous la poussée de l'urbanisation et de la densification de la zone métropolitaine<sup>13</sup>,
- Et d'autre part la montée en puissance progressive, depuis les années 1980, de la tertiarisation de la structure économique et du tissu urbain de la métropole<sup>14</sup>.

À partir des années 2000, le gouvernement du *Distrito Federal* et de l'État de Mexico renforcent cette dynamique en favorisant le secteur tertiaire ainsi que les emplois temporaires dans le domaine de la construction pour soutenir l'ambition de créer toujours plus de logements et de densifier les quartiers centraux. L'une des conséquences de cette politique est une augmentation notoire du chômage et des activités informelles dans ces deux États, en comparaison avec les taux de chômage recensés à l'échelle nationale<sup>15</sup>. Cela s'explique pour deux raisons : les emplois liés à la construction sont éphémères, peu rémunérateurs et souvent peu encadrés, les salaires sont soit très bas, soit rémunérés de façon informelle. L'autre raison concerne les caractéristiques du secteur tertiaire qui est lui aussi marqué par une forte informalité (absence de contrats) et par une baisse notoire des salaires. Ainsi, le *Distrito Federal* qui se densifie devient une polarité d'emplois et d'activités diverses pour les populations de toute l'agglomération et des États limitrophes, dont une partie sont issus des secteurs les plus pauvres des périphéries. Durant la même période, les évolutions territoriales de la ville de Mexico ont été rythmées par des politiques de rénovation urbaine, impulsées par le gouvernement du *Distrito Federal*, principalement pour les quartiers centraux.

Malgré ces politiques de densification, l'étalement de la métropole se poursuit encore, notamment à l'est et au nord, vers des territoires encore ruraux (Paquette, 2010, p.5).

---

<sup>13</sup> Ce qui conduit certains représentants du secteur industriel à s'exprimer publiquement sur cette question, comme par exemple l'association des industriels de Vallejo (Vallejo est un secteur situé au Nord du Distrito Federal en pleine mutation), qui ont manifesté leur inquiétude quant au découpage du parcellaire dédié à l'activité industrielle qui ne permet pas d'envisager la pérennisation de ces activités (Ramírez, 2013)

<sup>14</sup> Entre 1980 et 2009, le secteur tertiaire a augmenté sa participation au PIB du Distrito Federal de 66.66% à 84.97%.

<sup>15</sup> Selon l'INEGI (Institut national de statistique et de géographie), en 2009, le taux de chômage a atteint 5.5% au niveau national, 6.9% dans le Distrito Federal et 7% dans l'État de México.

Les enjeux de densification des quartiers centraux reposent sur l'ambition de se rapprocher des standards esthétiques et fonctionnels internationaux (Giglia, 2013). La revitalisation du centre historique, dans les années 2000, avec le concours, entre autres, de l'investisseur de renom Carlos Slim<sup>16</sup>, est un des exemples de ces transformations<sup>17</sup>. D'autres projets emblématiques de rénovation ont été mis en œuvre, dans le contexte de tertiarisation de la ville qui s'est engagé dès les années 1980 (Aguayo Ayala, 2016b), comme le mégaprojet Santa Fe, excentré à la périphérie ouest de la métropole et le Corridor Reforma, au cœur du centre-ville, le long d'un axe majeur conçu au XIXème siècle d'après le style des grands boulevards européens. Ces projets marquent le paysage et l'organisation de la capitale avec une morphologie verticale d'immeubles de grande hauteur principalement tertiaires. La localisation de ces grands projets dépend d'opportunités foncières : il s'agit de trouver des emprises libres (Santa Fe) ou qui puissent muter (Corridor Reforma).

Nuevo Polanco est l'un de ces grands projets de rénovation urbaine qui transforment la capitale. La mutation de cet ancien secteur industriel a été impulsée par le gouvernement du *Distrito Federal* à partir de la fin des années 1990, puis portée par des investisseurs privés et des promoteurs immobiliers.

Ce secteur opérationnel de projet se situe à Miguel Hidalgo, l'une des 16 entités qui composent le Distrito Federal et qui fait partie des 4 délégations concernées par le programme fédéral *Bando Dos* dont l'objectif était de densifier les quartiers centraux de la capitale. Officiellement, il s'appelle « *Granadas* » et se déploie sur plusieurs colonies ; celles qui ont subi les plus importantes transformations jusqu'à maintenant sont : Granada, Ampliación Granada et Anahuac. Il est séparé du très chic quartier Polanco par un axe routier majeur appelé *Ejército Nacional* (Cf. carte page 40). Celui-ci concentre la plupart des ambassades, grandes demeures coloniales, restaurants huppés et en vogue, grands espaces verts, etc. de la ville. Une association composée de nombreux résidents de ce quartier traditionnel et plutôt résidentiel s'est constituée il y a plusieurs années pour manifester contre le développement de Nuevo Polanco. Elle s'est notamment mobilisée pour éviter la construction d'un tunnel qui avait pour but de relier les deux quartiers. Projet finalement abandonné par les autorités du Distrito Federal vu l'ampleur de la mobilisation civile (Suárez, 2014).

---

<sup>16</sup> Carlos Slim est un homme d'affaire mexicain classé parmi les plus importantes fortunes mondiales. Il possède des entreprises dans de nombreux secteurs tels que la téléphonie ou l'immobilier.

<sup>17</sup> Voir notamment l'article d'Angela Giglia intitulé « Entre el bien común y la ciudad insular : la renovación urbana en la Ciudad de México », qui analyse les politiques de rénovation du centre-ville de Mexico et leurs effets sur les usages et appropriations dans l'espace public.

Dès la fin des années 1990, Nuevo Polanco commence à être considéré comme une zone de rénovation urbaine dans les plans locaux d'urbanisme<sup>18</sup>. La proximité avec le quartier Polanco et l'attrait de sa renommée, le déplacement de certaines emprises industrielles, la taille du parcellaire et les prix relativement peu élevés du foncier dans ce secteur composé de nombreux quartiers populaires, en ont fait un lieu d'investissement immobilier attractif. Du passé industriel il reste de moins en moins de traces, alors que certains bâtiments industriels du secteur auraient pu être conservés pour leur valeur architecturale et patrimoniale en mémoire de l'histoire industrielle du XXème siècle. L'usine Chrysler, conçue par les architectes Guillermo Rossell et Lorenzo Carrasco (grandes figures de l'architecture moderne au Mexique dans les années 1950) avait par exemple été décorée par le muraliste David Alfaro Siqueiros, artiste et militant, qui est l'un des représentants du mouvement muraliste mexicain (Harfush, 2012). Cette usine Chrysler a été démolie pour laisser place en 2004 au premier complexe résidentiel et mixte de luxe du secteur appelée Parques Polanco. À partir ce « coup d'envoi », de très nombreux autres projets ont vu le jour à Nuevo Polanco avec pour clientèle cible principale les populations issues des classes moyennes et supérieures de la société mexicaine et les expatriés employés des grandes entreprises multinationales.



Photographie aérienne du secteur de projet Nuevo Polanco. Les projets Plaza Carso (cercle bleu), Antara (cercle vert) s'inscrivent dans un tissu urbain résidentiel avec quelques emprises industrielles résiduelles (Cf. carte de l'usage du sol, page 206). Source : site web de l'agence FR-EE.

L'analyse de la chronologie du développement de ce secteur et des documents d'urbanisme émanant notamment du *Distrito Federal* montre notamment deux choses :

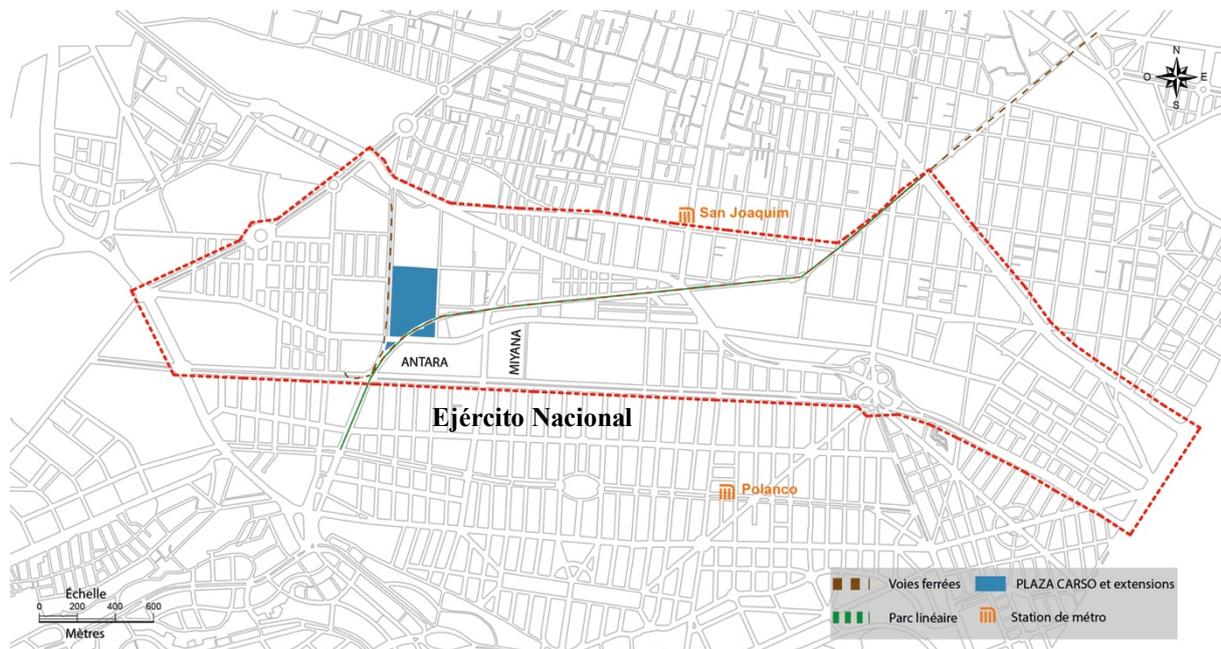
- (1) L'urbanisation a été très rapide et a entraîné des problématiques liées à la saturation des réseaux d'eau, d'électricité et de transport qui ont conduit à un arrêt provisoire de l'octroi des permis de construire,

<sup>18</sup> Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de Miguel Hidalgo, 1997

- (2) Les évolutions règlementaires émanant du gouvernement de la ville de Mexico et de la délégation Miguel Hidalgo ont été favorables aux opérateurs privés et aux opérations verticales et mixtes.

L'urbanisation de Nuevo Polanco se caractérise par le développement de nombreuses opérations verticales et mixtes (habitat et activités). À la différence de Santa Fe et du Corridor Reforma, le secteur est marqué par la diversité des fonctions urbaines représentées : habitat, services, activités tertiaires et commerciales, culturelles et ludiques. La plupart des grands projets urbains de Nuevo Polanco sont des macro lots<sup>19</sup> qui, à l'échelle d'un projet, s'articulent autour d'une programmation mixte, d'une architecture verticale au style hyperbolique. On dénombre plus d'une centaine de développements immobiliers au sein du périmètre (de taille et de portée variable) mais les plus emblématiques sont :

- Le gigantesque complexe Plaza Carso (logements de luxe, bureaux, musées, aquarium, centre commercial, cinéma VIP, théâtre et esplanade) ;
- Le luxueux centre Antara (centre commercial et bureaux, espaces dédiés à la restauration et à la promenade)
- Ainsi que le futur projet Miyana qui comptera les tours les plus hautes (logements et bureaux).



Carte de situation du périmètre « Granadas » (en pointillés rouges), des projets Plaza Carso, Antara et Miyana et tracé des voies ferrées et du parc linéaire. Source : réalisation personnelle.

Les opérateurs immobiliers du secteur ont largement favorisé la densité et la verticalité des ilots afin de répondre à la volonté de créer un secteur attractif et moderne<sup>20</sup>. L'architecture

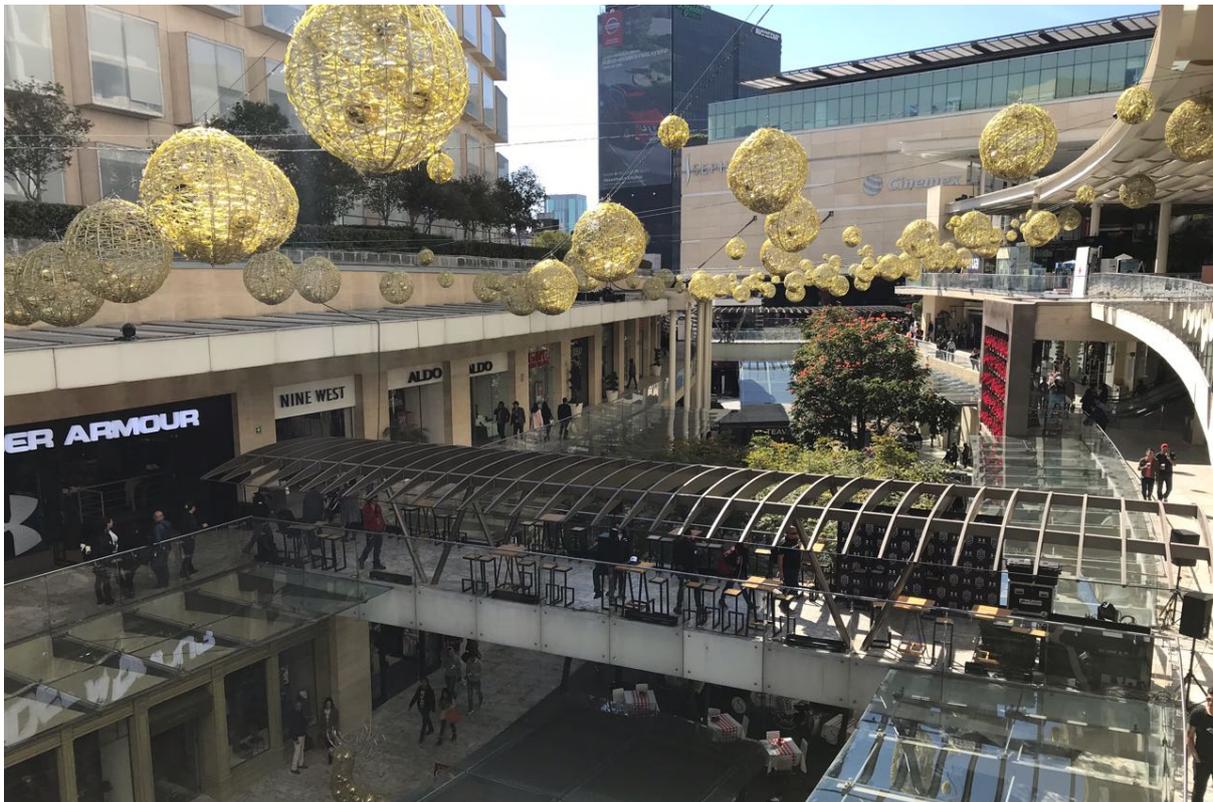
<sup>19</sup> Le macro lot désigne un ensemble réalisé sur un îlot entier, composé de programmes différents et orchestré généralement par un opérateur privé qui coordonne l'ensemble (Cf. définition page 68).

<sup>20</sup> Données empiriques issues des documents de promotion dont la revue mexicaine Real Estate Market and

d'exception, les prix de l'immobilier, le caractère luxueux de la plupart des commerces nous renseignent sur la population cible des opérations de Nuevo Polanco. Pour un urbaniste en charge de la réalisation du plan masse du secteur, ces grands projets urbains mixtes sont destinés :

« À la classe aisée, issue de province ou travaillant dans les entreprises des tours de bureaux »<sup>21</sup>.

Les modes de vie sont perçus, par les résidents et usagers, comme « privilégiés » au sein d'un périmètre où leur sécurité et la commodité (de leurs déplacements, de leurs consommations, etc.) sont assurées. Les pratiques témoignent aussi de stratégies de mise à profit de l'offre et de services disponibles à proximité, au sein des différents ensembles immobiliers multifonctionnels, même si les continuités viaires, dans la proximité immédiate de chaque îlot, ont été négligées par la plupart des opérateurs privés et par l'autorité publique locale et fédérale.



Photographie de l'intérieur du centre commercial Antara vu de haut avec en arrière-plan le bâtiment du cinéma VIP de Plaza Carso. Source : Estefania robles le 11 décembre 2017.

---

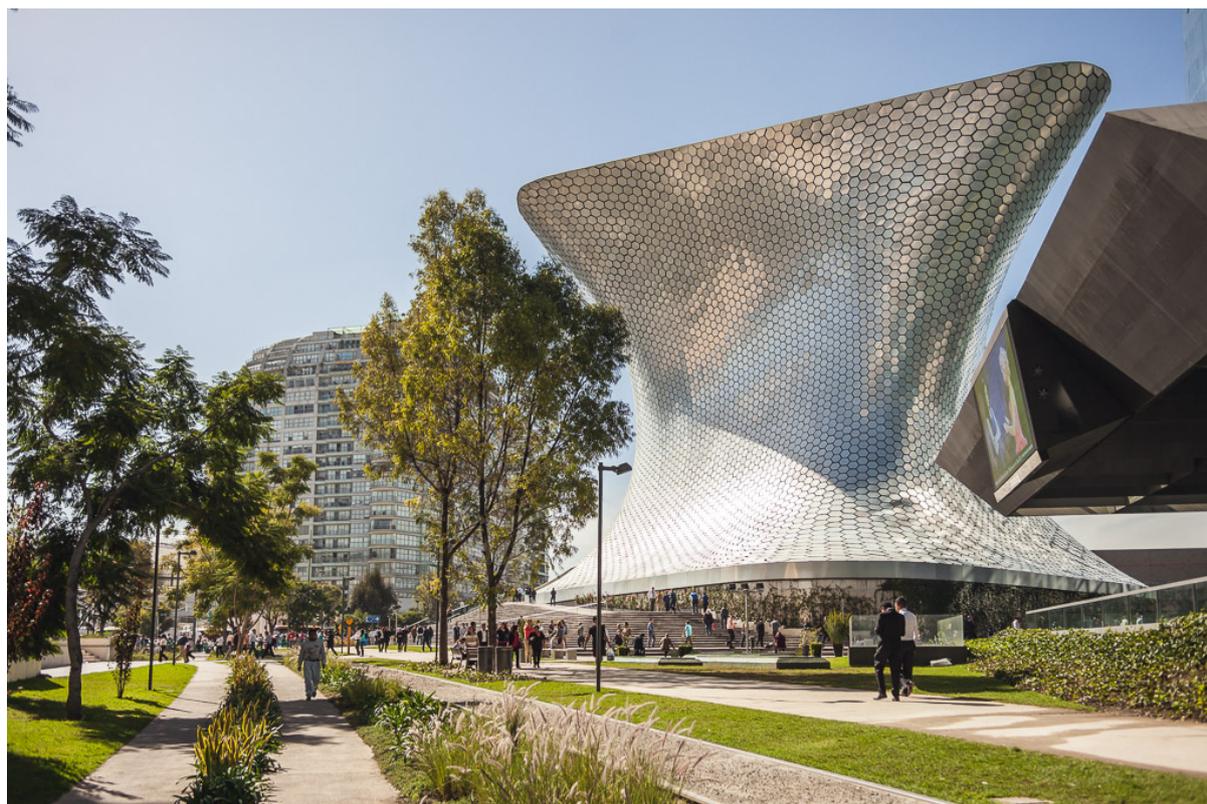
Lifestyle et d'entretiens avec des promoteurs immobiliers investis dans le développement de Nuevo Polanco (entreprises Abilia et Inmuebles Carso).

<sup>21</sup> Entretien avec un urbaniste indépendant, sollicité dans le cadre de la réalisation du diagnostic et du plan masse de Nuevo Polanco le 26 janvier 2015

Ces nombreux ensembles immobiliers se déploient dans une zone contrainte : elle est d'une part très mal desservie par les transports en commun et est, d'autre part, caractérisée par des voies de circulation peu nombreuses et étroites, adaptées à une zone qui était à l'origine peu dense. Ces contraintes sont intensifiées par l'apparition, sans planification d'ensemble, de nouveaux espaces résidentiels ainsi que d'une nouvelle zone d'emplois tertiaires. Le secteur est donc pénalisé par le trafic routier qui est congestionné en continu. Il souffre également d'une saturation de la capacité des réseaux d'eau et d'électricité, qui ont été conçus exclusivement pour les activités industrielles.

## B. PLAZA CARSO, L'OPERATION PHARE DU « MANHATTAN MEXICAIN »

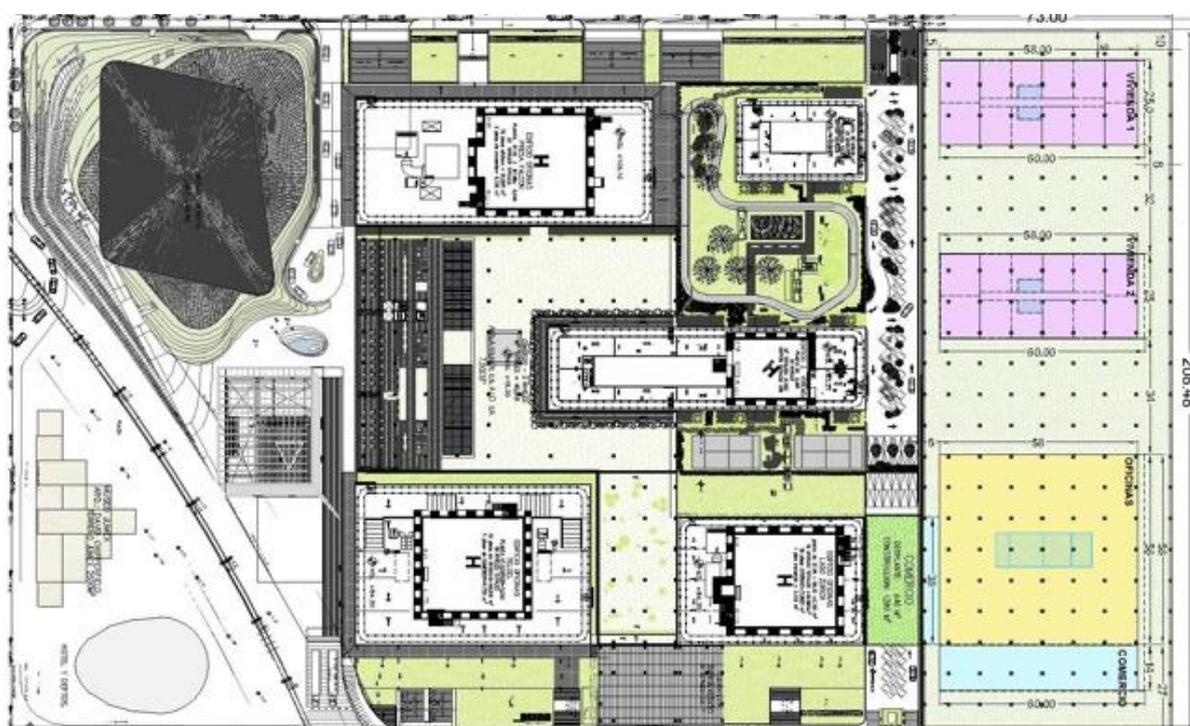
Plaza Carso est l'emblème de la rénovation urbaine de Nuevo Polanco, il a été conçu par l'entreprise de promotion immobilière Inmuebles Carso, entreprise créée justement pour porter ce grand projet urbain et pour développer ce type de produits immobiliers singuliers et novateurs au Mexique. Inmuebles Carso est une des branches du groupe Carso, fondé par le richissime et célèbre entrepreneur Carlos Slim.



*Photographie du musée Soumaya bordé par l'emprise ferroviaire et le parc linéaire. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.*

À la tête d'Inmuebles Carso, le neveu de Carso Slim développe ce nouveau secteur d'activité, orienté vers les questions de formes urbaines, de programmation et de diversité fonctionnelle,

d'urbanisme en général<sup>22</sup>. L'opération Plaza Carso représente donc en même temps le lancement d'une nouvelle activité pour l'empire Carso, la recherche de nouveaux biens, produits ou services immobiliers mais aussi le symbole de la réussite de Carlos Slim. En effet, de nombreux secteurs d'activités et enseignes de ses entreprises ont participé à la construction et au développement de Plaza Carso et de nombreux membres de sa famille y ont participé (directement et indirectement). Enfin, le projet est intimement lié au personnage puisque le musée Soumaya, à l'architecture si singulière, porte le nom de sa défunte femme et présente sa prestigieuse collection d'art dont la conservatrice est sa propre fille. Son architecture, inspirée par l'œuvre sculpturale de Rodin, est le fruit d'une collaboration avec l'architecte Fernando Romero (FR-EE) qui est également son gendre.



Plan masse de l'ensemble Plaza Carso avec l'emprise du Musée Soumaya (en haut à gauche), les tours de bureaux ainsi que les tours résidentielles qui disposent de jardins collectifs privés et à droite les nouvelles tours résidentielles (en mauve et jaune). Source agence FR-EE.

L'opération, qui est présentée par ses concepteurs comme le plus grand complexe mixte d'Amérique Latine (70 000m<sup>2</sup>), est composée sur la parcelle principale<sup>23</sup> de trois tours d'habitations (environ 1 000 appartements de luxe) et de tours de bureaux, d'un centre

<sup>22</sup> L'entreprise Inmuebles Carso ainsi que d'autres secteurs de « l'empire Carso » s'investissent également dans le développement de pôles d'échanges multimodaux. C'est le cas, par exemple, du projet Cuatro Caminos (État de Mexico à proximité de la frontière nord-ouest du Distrito Federal) initié en 2015. La première étape concerne la réalisation de 140 000m<sup>2</sup> de centre commercial, services et bureaux reliés à un gigantesque pôle de transport pris en charge par Inmuebles Carso. Les étapes suivantes concernent notamment la construction de logements et d'un hôpital.

<sup>23</sup> D'autres constructions sont généralement associées à l'ensemble Plaza Carso dont des futures tours de logements situées au nord de la parcelle.

commercial (avec une salle de cinéma dite « VIP »), du théâtre Cervantes, d'un aquarium d'envergure métropolitaine et du musée Soumaya. L'entreprise Jumex, grand groupe mexicain de production de jus de fruits, a également installé, sur cette immense parcelle, un musée d'art contemporain, le musée Jumex. Elle est également promue par ses concepteurs comme un concept exemplaire et durable avec un système de récupération et de traitement des eaux de pluie (22% des eaux utilisées au sein du complexe proviendrait de ce système), un raccordement direct au gaz de ville (plutôt que des bonbonnes de gaz), des panneaux solaires pour chauffer l'eau des piscines des espaces résidentiels, etc. (« Plaza Carso », 2010).

Le musée Jumex est le seul, à l'échelle de toutes les opérations de Nuevo Polanco, dont l'architecture semble dialoguer avec le passé industriel du périmètre. Il a été conçu par l'agence David Chipperfield Architects, qui ne revendique pourtant pas ce parti pris esthétique et historique. En revanche, la présentation du projet précise qu'il s'inscrit dans un contexte spécifique, particulièrement hétéroclite : *« L'absence d'un paysage urbain discernable ou d'une esthétique cohérente dans laquelle le projet pourrait être inscrit confortablement offrait donc une occasion rare de créer un bâtiment distinct qui contribue simultanément au contexte plus large. De forme triangulaire, le bâtiment peut être décrit comme un pavillon autonome qui correspond à la nature éclectique des bâtiments voisins, qui comprennent le Musée Soumaya et le Théâtre Cervantes. La masse de l'immeuble répond au plan non orthogonal du site, qu'il exploite pour fournir une empreinte maximale tout en offrant le programme dans les limites des exigences de planification locale »*<sup>24</sup>.

Les résidents de Plaza Carso sont, en grande majorité, des personnes issues de quartiers aisés du *Distrito Federal*. Certains sont également originaires d'autres Etats et une partie non négligeable d'entre eux sont originaires d'autres pays (par ordre d'importance : du Japon, d'Espagne, de Chine, de France, etc.). La plupart des résidents interrogés vivaient précédemment à Lomas, un ensemble de quartiers résidentiels aisés situés à l'ouest de la ville de Mexico, ou bien à Santa Fe, le grand quartier d'affaires du *Distrito Federal*. De nombreux expatriés vivent également à Plaza Carso, dont la présence est liée à l'implantation de grandes multinationales comme Nestlé ou Huawei<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Source : site internet de l'agence David Chipperfield Architects, traduction personnelle. Lien : [https://davidchipperfield.com/project/museo\\_jumex](https://davidchipperfield.com/project/museo_jumex). Dans le numéro de mai 2014 de la revue *Architectural Digest*, l'environnement du musée Jumex est décrit de la façon suivante : l'édifice de David Chipperfield contraste avec les gratte-ciels du quartier Nuevo Polanco.

<sup>25</sup> Données recueillies à partir des entretiens réalisés auprès des résidents de Plaza Carso et des recensements des occupants propriétaires de logements au sein des tours d'habitations de Plaza Carso réalisés par le syndicat de copropriété Bienes y Raíces.



*Photographie du musée Jumex, depuis les terrasses du centre commercial Plaza Carso, coiffé de triangles penchés qui rappellent la morphologie des sheds, ces toitures de l'industrie textile anglaise du XIXème siècle (en français « toitures à redans partiels »). Ils permettaient à l'origine de créer des puits de lumière au sein des bâtiments. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014*

Selon la directrice des ventes des appartements Plaza Carso, beaucoup de leurs clients sont également des investisseurs dans le domaine de l'immobilier. Les clients résidents cibles sont selon elle :

*« Des jeunes familles par exemple, des jeunes mariés avec enfants, ou bien des gens plus âgés qui possèdent de grandes maisons à Las Lomas par exemple, qui veulent un espace plus petit et plus de sécurité (...) ces personnes valorisent énormément la question de la sécurité »<sup>26</sup>.*

L'ensemble Plaza Carso (résidences et activités) est défini à partir de références à la modernité qu'il représente et en même temps à partir d'une vision idéale du mode de vie traditionnel à l'européenne qu'il permettrait (notamment grâce à sa dimension multifonctionnelle). Ces références sont mobilisées de façon récurrente par les promoteurs immobiliers mais aussi par les résidents. Plusieurs termes y sont associés tels que la notion de confort, de proximité et d'exclusivité.

L'entreprise de promotion immobilière Inmuebles Carso a favorisé une programmation originale qui tranche avec les standards traditionnels de la promotion immobilière mexicaine.

<sup>26</sup> Entretien avec la directrice commerciale de Plaza Carso, Inmuebles Carso, le 21 janvier 2015

En effet, si les résidences de service connaissent un succès certain à Mexico et dans les grandes villes du pays, elles sont généralement conçues soit à l'échelle du bâtiment, soit dans le cadre de vastes opérations de quartiers sécurisés, plutôt situés en périphérie avec une morphologie urbaine plus horizontale. Avec Plaza Carso, la diversité fonctionnelle, le standing, la densité et la verticalité ont été valorisés à l'échelle de ce macro lot (Cf. définitions page 68).

## Conclusion (Chapitre 2)

Plaza Carso se distingue des autres opérations de Nuevo Polanco, par l'ambition qu'il traduit avec notamment : une architecture exceptionnelle, une programmation qui a pour but de satisfaire sur place la plupart des besoins des résidents et usagers, une gestion inédite des espaces collectifs et privés au sein du complexe, la création de substituts d'espace public (qui sont en réalité la propriété d'Inmuebles Carso) et l'investissement financier pour le réaménagement des voiries publiques adjacentes, la présence, dans les espaces publics et privés de services de polices et de sécurité, etc. L'ensemble est envisagé par ses concepteurs comme une version compactée du village urbain idéal, emblème de la ville moderne, de la ville de demain. Il fonctionne en partie grâce à un investissement inédit des différents secteurs d'activités de l'empire Carso. À ce titre, il représente une évolution majeure de la production de la ville à Mexico.

# CHAPITRE 3 : LE FORT D'ISSY, L'INNOVATION COMME MOTEUR DE LA CONCEPTION DU PROJET ET FACTEUR DE COMPLEXITE URBAINE

Issy-les-Moulineaux est une commune d'Ile-de-France qui borde la ville de Paris au sud ouest. Elle est marquée par un important processus de désindustrialisation qui s'est engagé dans les années 1950-1960. Ce processus s'accélère dans les années 1970-1980 avec le départ des dernières grandes emprises industrielles (Ateliers Eiffel, Thomson CSF, etc.) qui entraîne la perte de 7 000 emplois et une diminution des rentrées fiscales liées à la contribution économique territoriale (ancienne taxe professionnelle).

À l'initiative de son maire le territoire communal subit, à partir des années 1980, de très importantes transformations qui changent le visage mais aussi la structuration sociodémographique de la ville.

Émergent alors des projets de grande ampleur, marqués par l'ambition de favoriser une démarche d'innovation permanente, tant dans le domaine architectural, que celui de l'innovation.

L'écoquartier du Fort est le projet emblématique de cette double volonté qui s'inscrit bien dans un processus de renouvellement de la population au profit des jeunes familles, dotées du profil-type des cadres dynamiques, que le maire entend bien attirer à Issy-les-Moulineaux.

## A. UNE TRADITION D'INNOVATION PORTEE PAR LA VILLE

Issy-les-Moulineaux est une commune du département des Hauts-de-Seine (92) situé dans la « petite couronne »<sup>27</sup> de l'Ile-de-France. Ce département, le plus riche d'Ile-de-France, est aussi un « fief » important de l'aile droite de la politique française. Dès les années 1970, les Hauts-de-Seine deviennent un enjeu politique majeur avec, entre autres, la création du quartier d'affaire de La Défense (la première tour fut construite en 1966)<sup>28</sup>, avec également la présence de certains des quartiers les plus chers d'Ile-de-France et le taux de ménages payants l'Impôt de Solidarité sur la Fortune (ISF) le plus élevé par rapport aux autres départements d'Ile-de-France (10 935 sur 561 986 foyers imposables)<sup>29</sup>. De nombreuses personnalités politiques de droite ont occupé la présidence du département depuis les années 1970, dont Charles Pasqua, Nicolas Sarkozy<sup>30</sup> et André Santini.

Située en proche banlieue ouest de Paris, Issy-les-Moulineaux était une commune dite de la « banlieue rouge »<sup>31</sup>. Dans le contexte relativement difficile de sa désindustrialisation, la ville se retrouve avec de vastes espaces à transformer car les délocalisations industrielles laissent entre 60 et 70 hectares de sites désaffectés, soit 17% du territoire communal (Fol & Sabot, 2003). La tendance commence à s'inverser pour Issy-les-Moulineaux, dans le sillon d'autres communes comme Boulogne Billancourt ou Neuilly-sur-Seine qui bénéficient également de l'impulsion politique et économique qui touche le département des Hauts-de-Seine. Cette croissance s'accélère à partir du premier mandat d'André Santini, homme politique d'abord issu de la gauche française (Parti Social-Démocrate) puis marqué à droite, proche des idées et des valeurs portées par Charles Pasqua puis par Nicolas Sarkozy (Union pour la Démocratie Française, Union des Démocrates Indépendants, etc.). Il est élu pour la première fois Maire d'Issy-les-Moulineaux en 1980 (suite au décès du maire élu en 1977) et le restera jusqu'à aujourd'hui. La victoire de son prédécesseur (Raymond Menand, Parti Social-Démocrate) marque politiquement et durablement le passage à droite de cette commune traditionnellement

---

<sup>27</sup> La petite couronne de l'Ile-de-France regroupe les départements qui jouxtent la Ville de Paris : les Hauts-de-Seine (92), la Seine-Saint-Denis (93) et le Val-de-Marne (94). Ce territoire regroupe environ 4,5 millions d'habitants (37 % de la population d'Ile-de-France) selon le CIG Petite couronne.

<sup>28</sup> La Défense est un grand quartier d'affaire de la région parisienne situé dans l'ouest francilien, à cheval sur les communes de Puteaux, Courbevoie, La Garenne-Colombes et Nanterre.

<sup>29</sup> Source : Insee, 2014

<sup>30</sup> Charles Pasqua (1927-2015) est un homme politique français apparenté au groupe Union pour un Mouvement Populaire (UMP devenu Les Républicains), élu de nombreuses fois à la tête du département des Hauts-de-Seine (de 1973 à 1976 puis de 1988 à 2004). Nicolas Sarkozy est également un homme politique français affilié à l'UMP qui a succédé à Charles Pasqua à la présidence du département de 2004 à 2007 avant d'être élu président de la République. Les deux hommes ont, à plusieurs reprises, été impliqués dans des affaires politiques portées en justice.

<sup>31</sup> Les communes de la banlieue rouge sont les villes d'Ile-de-France marquées par l'implantation du Parti Communiste et par une importante présence ouvrière.

à gauche (Parti Communiste Français jusqu'en 1949 puis Section Française de l'Internationale Ouvrière et Parti Socialiste dans les années 1970).

Sous le gouvernement de Jacques Chirac, André Santini sera également nommé, entre septembre 1987 et mai 1988, ministre délégué auprès du ministre de la Culture et de la Communication, chargé de la Communication. Il est aussi député de la 10<sup>e</sup> circonscription des Hauts-de-Seine depuis 2001, président puis vice-président et membre de la Communauté d'Agglomération du Grand Paris Seine Ouest (GPSO) depuis 2004, membre du Conseil Régional de l'Ile-de-France en 2004 puis en 2010, président du conseil de surveillance de la Société du Grand Paris depuis 2010, chargé de la stratégie économique de la Métropole du Grand Paris depuis 2016, etc.

Dès son premier mandat, il affiche l'ambition de changer l'image de la ville. On comprendra qu'une ville comme Issy-les-Moulineaux, située à proximité de Paris et dans les Hauts-de-Seine, représente pour la droite un atout majeur. Un article du journal Le Point paru en 2008 dépeint ce fief comme une affaire de clan politique : *« On s'y tutoie et on s'y querelle. Mais on ne casse pas la vaisselle en public. Depuis l'origine, la droite règne sans partage sur les Hauts-de-Seine : en 1967, le tracé du département avait été étudié pour que le vote des banlieues huppées contrebalance celui des cités ouvrières. L'étrangeté de ce territoire en forme de haricot, où voisinent villas cossues, barres HLM et gratte-ciel futuristes, est inscrite dans ce calcul initial. Lancés par Pasqua à l'assaut des municipalités communistes dans les années 80, les barons d'aujourd'hui ont érigé leur fortune politique sur cet eldorado foncier : Balkany (Levallois-Perret), Santini (Issy-les-Moulineaux) et Devedjian (Antony) y ont joué au Monopoly avec succès, érigeant autant de citadelles électorales. Pasqua était leur suzerain, mais non leur maître »* (Gattegno, 2008).

André Santini met en œuvre, dès les années 1980, une stratégie spécifique pour développer l'attractivité de la ville, en sollicitant les grandes entreprises, notamment celles liées aux médias et aux télécommunications. Le directeur d'une startup spécialisée dans les smart grid, très impliquée à Issy-les-Moulineaux, présente cette transformation comme le résultat d'un ensemble de facteurs, tous liés à l'investissement d'André Santini :

*« Je sais pas s'il a une vision ou quoi, je sais pas comment ça s'est construit, enfin quelque part il se dit probablement, "je ne veux pas trop que ça reste une ville trop populaire, parce que sinon mon avenir politique est pas forcément assuré", c'est un UDI quand même ... je dirais que l'histoire d'André Santini, c'est aussi une droite assumée, c'est Santini – Pasqua (...). Donc il prend cette ville-là et très vite il se dit finalement, "j'ai aussi une proximité avec Paris et si j'arrive à transformer cette ville je peux en faire quelque chose d'intéressant", donc il va miser très largement sur le numérique, il va faire venir Cisco quand même*

*hein, numéro un des Télécom, il va faire venir Microsoft, il va avoir des relations fortes, on va dire ça comme ça, avec le groupe Bouygues donc Bouygues Télécom va arriver, Bouygues Immobilier aussi, il va mettre un pied dans les médias »<sup>32</sup>.*



*Photographie aérienne du quartier Seine Ouest à Issy-les-Moulineaux avec au premier plan les bâtiments de l'entreprise Microsoft. Source : Philippe Guignard d'Air Images.*

Plusieurs témoignages convergent pour définir André Santini comme un entrepreneur, responsable de l'impressionnante transformation de la ville. Il dispose également de nombreux atouts qui lui permettent de réaliser ce tour de force : sans doute sa capacité à convaincre et mobiliser certains dirigeants de grandes entreprises privées des médias et des télécommunications, mais aussi la situation de la ville en proche banlieue de Paris, au sein d'un département particulièrement privilégié, à proximité de communes qui connaissent des destins similaires, comme Boulogne-Billancourt ou Neuilly-sur-Seine, grâce également à la qualité du maillage de transports en commun (métro, tramway et RER) et aux prix du foncier de parcelles en reconversion urbaine.

Il n'empêche, la ville d'Issy-les-Moulineaux se démarque au sein de l'Ile-de-France, grâce aux spécificités de la politique municipale et des sièges sociaux qui s'y sont implantés.

Ces caractéristiques favorables font d'Issy-les-Moulineaux, mais aussi de Boulogne-Billancourt, un important pôle économique au sein de l'Ile-de-France : « *la cartographie communale des emplois "supérieurs" atteste de leur caractère central puisqu'ils restent*

<sup>32</sup> Entretien avec le directeur de la startup pilote du projet Issy Grid, le 20 octobre 2015

*principalement groupés dans la capitale et certaines communes limitrophes. Toutes les villes éloignées comme Meaux, Mantes-la-Jolie ou Melun sont très faiblement représentées. Dans le détail, trois pôles principaux regroupent plus de la moitié de ces emplois : Paris-affaires, La Défense, reliée à la capitale par les communes de Neuilly-sur-Seine et Levallois-Perret et enfin Boulogne-Billancourt/Issy-les-Moulineaux. On retrouve le triangle constituant le cœur décisionnel de la métropole (au total 361 000 emplois "supérieurs", soit 51 % du total francilien) » (Halbert, 2005, p.9).*

La stratégie communale repose notamment sur la recherche d'entreprises dédiées à l'innovation, au numérique, aux télécommunications et aux nouvelles technologies, même si cette liste n'est pas exclusive (sièges sociaux des entreprises Coca-Cola, Colas, etc.). André Santini s'intéresse au développement d'internet et décide d'en faire l'un des principaux leviers de la métamorphose d'Issy-les-Moulineaux.

Selon le directeur d'Issy Média, l'objectif du maire était de s'appuyer sur internet pour démontrer que la ville était en mesure d'attirer et d'accueillir des grandes entreprises internationales. Cet intérêt pour internet et les nouvelles technologies, que partagent les deux hommes, se traduit dans le choix des entreprises sollicitées pour une implantation de leurs sièges sociaux sur la commune<sup>33</sup>. La transformation de la commune passe par de nombreux projets marqués par des partenariats entre la ville et les opérateurs privés. L'histoire de l'aménagement de la ville, depuis la décentralisation, repose sur une politique sectorielle de mutation urbaine, quartier par quartier. Elle est marquée d'abord par l'augmentation spectaculaire de la construction de bureaux dans le cadre de Zones d'Activités (ZA), puis par la généralisation de la procédure de Zone d'Aménagement Concerté (ZAC), avec une programmation tertiaire et résidentielle qui participe d'un fort renouvellement immobilier de la commune (Burkart, 1999).

## B. L'ÉCOQUARTIER DU FORT : UNE ADRESSE DE L'OUEST PARISIEN

Avec l'écoquartier du Fort, la commune fait le pari de l'innovation et de l'expérimentation. En effet, sur le plan de la programmation et de l'aménagement, mais aussi de l'organisation de l'action collective, cette opération est singulière.

---

<sup>33</sup> Entretien avec le directeur de la SEM Issy Média, le 24 février 2016



Plan masse du Fort avec les cinq bastions (dont celui réservé à la DGGN), les bâtiments ovales et la « proue de bateau » centrale. Source : Architecture Studio.

L'innovation et les nouvelles technologies sont les piliers de l'attractivité de ce quartier qui se situe dans la proche périphérie sud de Paris. L'idée d'en faire un quartier numérique était dès le début portée par le maire de la ville, André Santini. On retrouve dans l'appel d'offre, publié en 2000, l'objectif de réfléchir sur l'idée « d'habiter avec les nouvelles technologies »<sup>34</sup>. Le groupement retenu, composé de Bouygues Immobilier, de l'agence Architecture Studio (AS) et de l'agence Méristème (paysage et environnement) a joué la carte de l'innovation en ce qui concerne les services et sur le plan architectural<sup>35</sup>.

La ville a imposé au groupement de déléguer un certain nombre de lots aux autres promoteurs ayant participé à la consultation et perdu l'appel d'offre (Kaufman & Broad, BNP Paribas Real Estate, Vinci Immobilier). L'ensemble des bâtiments ont été signés par des agences d'architecture de renom : Atelier 2A, Guerin-Pedroza, Haour Architectes, International d'Architecture, M.O. Foucras, Studio Bellecour, Wilmotte & Associés et Architecture Studio.

Le quartier s'étend sur une emprise de 12,5 hectares, sur un terrain racheté par la ville au Ministère de la Défense à la fin des années 1990 (finalisation de l'acquisition en 2007) pour

<sup>34</sup> Entretien avec un architecte chef de projet au sein de l'agence Architecture Studio, le 19 avril 2016

<sup>35</sup> La forme ovale des bâtiments centraux était, au départ, censée faire référence à la forme des souris d'ordinateur.

une somme de 60 millions d'euros<sup>36</sup>. Il s'agit d'un ancien Fort Vauban dont l'enceinte a été en partie conservée. De fait, il est marqué par un relatif enclavement, ce que sa situation sur les hauteurs d'Issy tend à accentuer.



*Photographie de l'ancien mur d'enceinte du Fort et de l'aménagement des casemates (« Bubble Bar »). Source : Loïc Nys le 25 février 2018.*

Il se compose de 1 623 logements dont 330 logements sociaux (Cf. Plaquette de présentation Architecture Studio, Annexe, p. 337) avec :

- 13 « immeubles-villas » en R+6 de forme ovale ;
- 1 grand bâtiment central (de 235 logements sur 5 et 6 étages, dont des logements sociaux en grande partie réservés au personnel du ministère de la Défense) ;
- 5 immeubles en R+5 au niveau des anciens bastions qui reconstituent l'ancien tracé du Fort dont un est réservé au siège de la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale (DGGN).

---

<sup>36</sup> Données recueillies grâce aux entretiens avec des personnes des services techniques de la ville d'Issy-les-Moulineaux et de l'Agence Architecture Studio.



*Photographie de l'un des 13 « immeubles-villas » de forme ovale à gauche et de l'arrière du grand bâtiment central où sont réunis la plupart des commerces autour de l'esplanade du Fort. Source : Loïc Nys le 25 février 2018.*

Les services et équipements du Fort sont nombreux et divers, ils occupent 2 300 m<sup>2</sup> de la surface du quartier. Ils sont résolument orientés vers les thématiques de l'innovation, avec :

- Dans chaque appartement, des dispositifs de monitoring assez avant-gardistes pour l'époque. Ces dispositifs de domotique permettent un contrôle des consommations eau/énergie, une gestion de la luminosité, de l'ouverture des volets et de la température du sol et un accès sous surveillance vidéo pour les visiteurs. Ce dispositif est associé à un réseau Smart Grid, présenté de la manière suivante sur le blog Développement Durable du groupe Bouygues immobilier : « *L'objectif de ce laboratoire grandeur nature est de réaliser des économies et de réduire l'empreinte carbone en optimisant les consommations et en mutualisant les ressources entre les bureaux, les logements et les commerces* »<sup>37</sup>.
- Au sein du quartier, deux systèmes reposent sur une certaine ambition de modernité : la collecte des déchets par aspiration et la géothermie ;
- L'installation d'un système de smart grid appelé Issy Grid dont le but est, entre autres, d'informer les utilisateurs lors de pics de consommation d'énergie ;
- L'expérimentation du parking partagé en temps réel avec le logiciel Be Park

---

<sup>37</sup> Sur le site internet du blog Développement Durable de Bouygues : <https://www.bouyguesdd.com/lecoquartier-numerique-du-fort-dissy-a-issy-les-moulineaux/>

- Et également des équipements novateurs comme la piscine « Feng Shui », la médiathèque focalisée sur le numérique et la robotique « Le temps des cerises », une école construite en bois et paille, etc.



*Photographie de l'équipement « Le temps des cerises », médiathèque dédiée aux nouvelles technologies (présence du robot Nao conçu par les entreprises Aldebaran Robotics et Génération Robot, Google Glass, lunettes de réalité virtuelle, espaces interactifs liés à l'histoire du Fort, etc.). Source : Loïc Nys le 25 février 2018.*

Le quartier compte également de nombreux commerces (boulangerie, pharmacie, librairie, salon de coiffure, brasserie, bar à vin). Certains reposent sur des concepts singuliers : la conciergerie par exemple, offre des services aux résidents tels que la réception du courrier et des colis, les services ménagers de propreté, de pressing, cordonnerie et de repassage, la livraison de produits frais, le soutien scolaire à domicile, etc. Un autre commerce repose sur une idée originale, il offre une sélection de produits frais de qualité (viande, poisson, fruits et légumes) réunis dans une seule boutique.

Le maire ainsi que la SEMADS se sont investis personnellement et ont fortement orienté les choix d'aménagement, que ce soit pour l'intégration de dispositifs domotiques dans les logements, pour le choix des commerces implantés dans le quartier (la SEM est restée propriétaire des baux commerciaux) ou bien pour l'implantation de la piscine municipale.



*Photographie de la piscine « Feng Shui » (Aquazena) conçue par les architectes du Studio Mikou en 2015. Source : Loïc Nys le 25 février 2018.*

Toutefois, l'entreprise de promotion immobilière, Bouygues Immobilier, a gardé un rôle central en tant que chef d'orchestre de la construction de l'opération mais également après les étapes de commercialisation avec un suivi de la « vie » du quartier.

L'innovation, au sein du quartier, en fait un territoire un peu à part du reste de la ville. Elle pourrait expliquer, en partie, l'effet de « village urbain » et les spécificités des relations de voisinage entre des résidents qui évoluent dans un environnement retransché et distinct (physiquement et symboliquement) du reste de la ville.

Le profil socio-économique des résidents est également un facteur de distinction. Comme l'explique le directeur de la start-up Embix :

*« Il [André Santini] a monté suffisamment pour que les gens viennent au Fort d'Issy, il n'y a pas de secret quoi, c'est des gens qui votent à droite quoi, donc voilà. Je pense qu'il a l'équation politique, il a tout ce qui va bien. Ensuite je pense qu'il est assez visionnaire, c'est à dire qu'il a surfé sur le côté bobo, il a réussi à l'entretenir avec le côté développement durable, la piscine Feng-Shui, etc., enfin, voilà »<sup>38</sup>.*

<sup>38</sup> Entretien avec le directeur de la startup pilote du projet Issy Grid, le 20 octobre 2015



*Photographie de la conciergerie Les 3 clefs, en arrière-plan, qui offre un ensemble de services (de la réception de colis à l'aide aux devoirs) aux résidents du Fort. Au premier plan, les bornes d'aspiration des déchets. Source : réalisation personnelle le 26 septembre 2014.*

### Conclusion (Chapitre 3)

Avec le Fort, l'entreprise Bouygues Immobilier et dans une certaine mesure, les autres entreprises de promotion immobilière expérimentent un nouveau mode de conception et de gestion de projet. Ils se positionnent sur le temps moyen et long dans une dimension prospective et selon une démarche partenariale avec l'autorité publique. Le Fort fonctionne comme une petite copropriété étendue à l'ensemble d'un quartier, grâce à une synergie, parfois conflictuelle, entre les différents opérateurs. Cet investissement modifie la structuration du jeu d'acteur qui participe au développement du projet urbain mais également le fonctionnement de la gestion quotidienne du quartier.

# PARTIE II - UNE DEMARCHE DE COMPARAISON INTERNATIONALE

## INTRODUCTION (PARTIE II)

Questionner la nouveauté dans la fabrication de la ville est en même temps assez commun et potentiellement risqué. Comment savoir qu'une nouveauté est vraiment nouvelle ? Et surtout comment s'assurer qu'une nouveauté est révélatrice d'un phénomène, d'un processus plus large ? Autant de questions qu'on est amené à se poser lorsqu'on s'engage dans la voie d'un travail de recherche doctorale.

Questionner et analyser des évolutions de la production de la ville lorsque l'on a un goût immodéré pour la controverse, voilà une entreprise encore plus risquée !

C'est dans ce contexte d'inquiétude quant à la structuration de notre recherche que la comparaison s'est imposée. Elle apparaît comme un double dispositif de contrôle : distanciation vis à vis des objets et d'un contexte familiers (la fabrique du projet urbain en France) et aptitude à le questionner à partir d'un ensemble de données ou d'approches qui n'interviennent pas de prime abord comme des outils d'analyse évidents.

La fonction de distanciation s'est construite en amont, comme un préalable aux enquêtes de terrain. Puis, lorsque ces dernières ont été réalisées, plusieurs éléments, comme le recours à l'expérimentation et le rôle des promoteurs immobiliers, ont de fait justifié l'ambition de faire dialoguer entre elles les données que nous avons recueillies. Ces éléments ont conduit à utiliser la comparaison comme un moyen pour faire apparaître des processus explicatifs liés exclusivement aux contextes locaux et à des modes d'organisations collectives spécifiques d'une part, mais aussi des phénomènes qui traversent les deux contextes et qui permettent d'analyser des évolutions tendancielle de la production de la ville d'autre part.

# CHAPITRE 4 : LES ENJEUX DE LA COMPARAISON

La démarche de comparaison que nous avons adoptée et qui a été structurante pour la construction de notre objet de recherche et l'élaboration des questions qui le traversent, révèle un certain déséquilibre.

Cela n'aura pas échappé au lecteur : le contexte français nous est plus familier et nos tentatives de compensation, d'approfondissement et d'acculturation vis-à-vis du contexte mexicain sont restées insuffisantes. Aussi, notre comparaison s'est tissée d'une façon singulière et déséquilibrée ce qui ne veut pas dire qu'elle n'était pas riche d'enseignements. Bien au contraire, nous avons choisi de tirer parti de ce déséquilibre. Le contexte du projet urbain mexicain aura fait l'objet d'enquêtes exploratoires plus nombreuses, qui ont elles-mêmes engendré de nombreuses nouvelles questions.

Plaza Carso représente l'aboutissement d'un phénomène spécifique, l'investissement total des promoteurs immobiliers dans la conception et la gestion du projet urbain, mais il témoigne de bien plus que cela, dans la mesure où les modalités d'actions qui ont abouti à sa réalisation, ses caractéristiques, ses inspirations, son ambiance et son organisation ont été considérées comme de potentiels éléments de porosité qui témoignent d'évolutions contemporaines mondiales de la production de la ville.

Seulement, la question se pose : qu'est ce qui fait que le Mexique et la France sont des terrains pertinents pour notre comparaison ? Les analyses qui émergent des deux enquêtes de terrain, sont-elles des témoignages d'évolutions tendanciennes ou bien de relations historiques, culturelles et diplomatiques entre les deux pays ?

Il fallait, pour rendre notre comparaison opérante malgré ses imperfections, envisager et analyser un ensemble de caractéristiques communes aux deux contextes, de divergences ou de points de convergences témoignant de phénomènes globaux ou au contraire de processus locaux. C'est à cet exercice que s'attache cette première sous-partie.

## A. COMPARER L'INCOMPARABLE<sup>39</sup>

Plaza Carso et l'écoquartier du Fort sont deux projets d'envergure métropolitaine marqués par des mécanismes d'expérimentation et portés par un ensemble d'acteurs différents, réunis dans le but de produire un espace urbain novateur. Ces deux projets sont présentés comme des prototypes de « *la ville de demain* », dans un but d'essaimage.

Les deux projets ont été livrés par les promoteurs immobiliers en 2012 pour l'écoquartier du Fort et en 2010 pour Plaza Carso. Les premiers moments de cette recherche se sont structurés autour de l'objectif d'identifier des terrains d'investigations portés par des discours reposant sur l'innovation, sur « *la ville de demain* », sur « *la ville du futur* », etc. Il fallait donc chercher des projets suffisamment récents. En même temps, notre souhait de questionner également la façon dont les usagers s'adaptaient ou s'appropriaient la nouveauté, obligeait de s'intéresser à des projets déjà commercialisés.

L'écoquartier du Fort s'est imposé assez rapidement dans la mesure où il est présenté par les supports de communication de la ville d'Issy-les-Moulineaux, les plaquettes des promoteurs immobiliers (Bouygues Immobilier) et des experts investis, comme un écoquartier numérique et comme un projet inédit en France. Le rôle décisif du maire, André Santini, mais aussi le positionnement singulier de l'entreprise Bouygues Immobilier dans la mise en œuvre et la gestion de ce quartier en ont immédiatement fait un terrain d'investigation très riche.

En revanche, la tâche s'est révélée plus complexe au Mexique. Il y a d'abord eu la problématique de l'acculturation lente et progressive, qui a entraîné la réalisation de très nombreux entretiens exploratoires. De plus, le développement de projet ou de service faisant le pari de l'innovation et du développement durable, à l'échelle d'un quartier, y était moins répandu. Des projets de bâtiments aux caractéristiques techniques reposant sur les nouvelles technologies de l'information sont pourtant assez courants à Mexico comme dans d'autres grandes villes du pays<sup>40</sup>. Nous avons donc choisi de nous poser la question de l'innovation ou de la nouveauté de façon plus contextuelle : si elle repose souvent en France sur la valorisation des Nouvelles Technologies de l'Information et des Télécommunications (NTIC), elle s'oriente peut-être vers d'autres repères au Mexique. Dès lors, le puissant symbole de modernité que représente le projet Plaza Carso, mais aussi l'investissement inédit de l'entreprise de promotion immobilière (Inmuebles Carso), dans la gestion de ce complexe, en ont fait un terrain pertinent pour notre analyse. Ce projet a permis de faire émerger des

---

<sup>39</sup> (Detienne, 2009)

<sup>40</sup> Nous avons par exemple rencontré le président de l'association mexicaine du bâtiment intelligent et durable, IMEI (Asociación Mexicana del Edificio Inteligente y Sustentable)

questions autour de l'évolution du rôle des promoteurs immobiliers et de la mobilisation de dispositifs organisationnels, techniques, formels et fonctionnels d'exception.

Pourquoi avoir choisi d'étudier deux projets dans des contextes si différents ?

Cette recherche de doctorat est aussi liée, entre autres, à un ensemble d'observations informelles qui ont été menées bien avant le début de la thèse, dans le cadre de la pratique du métier d'urbaniste. Cela pourrait constituer le début d'enquêtes exploratoires mais surtout cela engendre un ensemble de réflexions a priori qui peuvent entraver l'analyse. En effet, il existe un ensemble de « risques », c'est-à-dire d'interprétations erronées à partir de nos propres représentations, surtout lorsque l'on est familier d'un phénomène ou d'un contexte en particulier. Ces biais sont de plusieurs natures : *« lorsque nous avons tendance à maintenir notre conception du monde en dépit des nombreux faits qui la contredisent (on parle de biais de "persévérance"), à être plus attentifs aux faits qui sont en accord avec nos conceptions (les "biais de confirmation") et nous surestimons la fréquence de certains événements s'ils sont saillants (c'est l'"heuristique de disponibilité") »* (Borst & Cachia, 2016, p.4). Ainsi, avec la comparaison internationale au sein de contextes particulièrement différenciés, notre objectif est d'abord de décentrer notre regard, de prendre du recul et de remettre en question ce qui nous semble aller de soi en France.

Comme l'explique Alain Bourdin, la comparaison n'est pas seulement une démarche mais aussi une posture, un fil rouge qui guide la recherche : *« au-delà de procédés d'objectivation (mesures diverses, notamment statistiques) qui peuvent rester totalement prisonniers des contextes que l'on souhaite étudier, la comparaison, comme expérience anthropologique et pas seulement comme procédé, permet de créer la rupture et peut être d'échapper à l'ethnocentrisme »* (Bourdin, 2015 p.154-155).

Ainsi, les pratiques hégémoniques, parfois agressives (économiquement parlant) des promoteurs immobiliers mexicains, vis-à-vis des autorités locales et des autres acteurs privés et publics en matière d'aménagement urbain, ont donné de la perspective aux revendications de certains promoteurs français lorsqu'ils passent du rôle de promoteur à celui « d'opérateur urbain »<sup>41</sup>. Ce rôle s'articule autour du souhait d'accompagner les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de leurs projets urbains et en même temps de sonder de nouveaux marchés, d'investir de nouveaux secteurs et de se doter de nouvelles compétences. Il s'agit là d'une différence notoire quant au rôle des opérateurs privés, particulièrement hégémoniques au Mexique et plus collaboratifs en France et en même temps d'une recherche commune de

---

<sup>41</sup> Ce terme est employé par différentes personnes au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier pour caractériser les évolutions du métier de promoteur immobilier.

réponses idoines aux nouveaux défis de la production de la ville. Il faut également ajouter qu'au Mexique la posture des promoteurs immobiliers étudiés s'articule avec le fait qu'ils sont propriétaires du foncier, contrairement au cas étudié en France où la collectivité reste propriétaire du terrain.

Outre des différences évidentes liées par exemple aux caractéristiques géopolitiques de la France et du Mexique (pays émergent / développé, État fédéraliste / centraliste), les deux contextes présentent aussi certaines similarités. Il s'agit donc d'identifier les similarités qui sont porteuses de sens pour notre analyse, dans la mesure où elles nous renseignent sur l'évolution contemporaine des pratiques en urbanisme, et de neutraliser celles qui relèvent d'autres facteurs explicatifs caractérisant les deux pays.

Nous considérons que le rôle spécifique de l'État central, le poids des régions capitales et les processus de reconversions industrielles des espaces urbains appartiennent plutôt à la seconde catégorie d'analyse et relèvent de processus généraux qui ont facilité notre démarche de comparaison. En revanche, les spécificités des projets urbains de standing étudiés, notamment quant au rôle des promoteurs immobiliers et à la valorisation de processus d'expérimentation, nous ont permis d'interroger la façon dont la fabrication de la ville est envisagée par les opérateurs urbains et comment elle est vécue et perçue par les usagers et résidents.

#### Des différences fondamentales entre le contexte français et le contexte mexicain

Certaines différences se présentent comme des évidences qui séparent les deux pays : on peut citer par exemple la distinction entre pays émergent et pays développé. Termes assez vagues qui renvoient aux différents classements des typologies économiques et sociales des pays du monde. Ces classements sont élaborés à partir de différents indicateurs tels que le Produit Intérieur Brut (PIB) ou bien encore l'Indice de Développement Humain (IDH).

En fonction de ces indicateurs, le Mexique est considéré comme un pays dit émergent. Il se caractérise par une situation économique et sociale particulièrement contrastée. À titre d'exemple pour illustrer ces fortes disparités, on peut opposer le fait que 67% de la production de logements au Mexique est d'origine informelle (Alcántara, 2014)<sup>42</sup> et le fait que l'une des plus importantes fortunes mondiales, Carlos Slim (Cf. page 210), est de nationalité mexicaine.

Le pays fait partie, selon le classement réalisé par la banque d'affaires américaine Goldman Sachs, des 11 grandes économies en développement, qui s'ajoutent aux fameux marchés émergents des BRIC (le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine). Deuxième économie

---

<sup>42</sup> Déclaration du représentant du secrétariat d'État au développement agricole, territorial et urbain, la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU)

d'Amérique Latine, le Mexique est en même temps un pays de grande pauvreté, comme en attestent par exemple les conditions de logement d'une grande partie de la population<sup>43</sup>.

La France, de son côté est un pays dit développé qui fait partie des sept pays les plus industrialisés du monde avec l'Allemagne, le Canada, les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Italie et le Japon (cet ensemble, aussi appelé le G7, organise des réunions annuelles consacrées à l'économie mondiale).

Malgré des différences de développement, la crise économique et financière de 2008 a touché durablement les deux pays et notamment leurs marchés immobiliers. Les projets étudiés, Plaza Carso et l'écoquartier du Fort et leurs contextes respectifs, marqués par une forte vitalité sur le plan du développement immobilier, semblent avoir traversé cette crise sans en avoir été affectés.

Par ailleurs, certaines différences n'ont pas toutes été isolées comme des variables liées exclusivement aux contextes nationaux des deux pays étudiés. En effet, à partir d'un jeu de miroir avec des points de comparaison spécifiques, elles ont parfois permis de comprendre les projets étudiés comme le résultat d'une dialectique entre des processus globaux et locaux. Les conséquences du positionnement hégémonique des opérateurs privés de la promotion immobilière au Mexique, par exemple, est dans une certaine mesure révélateur d'une histoire politique, de modalités de structuration de l'action collective spécifiques à la société mexicaine et en même temps le témoin d'une tendance d'évolution des projets urbains et des dynamiques d'expérimentation favorisées par les acteurs.

En effet, à ce stade il est important de préciser que si l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux est marqué par l'investissement des promoteurs immobiliers, il s'agit avant tout d'un projet imaginé par la ville. Certes, il représente l'investissement de nouveaux champs pour les promoteurs immobiliers, ceux de l'urbanisme et de l'expérimentation, mais il représente aussi la possibilité pour la ville de mettre en œuvre, à l'échelle d'un quartier, la politique d'innovation qui la caractérise depuis le premier mandat d'André Santini. À l'inverse, au Mexique le projet est porté par les promoteurs immobiliers qui investissent également, avec le projet Plaza Carso, des champs et des thèmes de l'urbanisme qui étaient jusqu'à alors peu présents dans les pratiques et les projets des opérateurs privés concernés. L'autorité publique locale et fédérale s'implique de différentes façons pour le développement ou l'encadrement du projet mais son rôle reste secondaire. Ainsi, avec des pilotes qui ne sont

---

<sup>43</sup> Selon l'ambassade de France au Mexique, « 53,2% de la population vivait en-dessous du seuil de pauvreté en 2014, et le PIB par habitant (10 325 USD en 2014) continue de masquer de très fortes inégalités. Avec un indice de développement humain de 0,756, le Mexique se situe en 2014 au 71ème rang sur 188 pays », Direction générale du Trésor, janvier 2016

pas issus des mêmes sphères d'activités au départ, on assiste à l'émergence de projets urbains qui questionnent, entre autres, le positionnement des opérateurs privés (comme partenaires des collectivités territoriales ou comme acteurs hégémonique) mais aussi l'émergence d'un type de projet singulier, marqué par l'ambition de faire de la ville un laboratoire à partir des notions d'exemplarité et d'expérimentation.

### Des similarités qui témoignent de proximités politiques et économiques entre les deux pays

Les contextes étudiés sont marqués par une tension politique et administrative singulière entre le poids du pouvoir de l'État central et les politiques de décentralisation engagées dans les années 1980. Cette tension tend à donner une importance majeure aux villes capitales des deux pays.

La décentralisation mexicaine s'amorce en 1982 avec la prise de fonction du président Miguel de la Madrid. Ce système s'intègre à un contexte politique qui résulte de la longue dictature de Porfirio Diaz puis de la présence au pouvoir, pendant près de 70 ans, du Parti Révolutionnaire Institutionnel (PRI). Ce parti hégémonique perd finalement les élections présidentielles en 2000 mais revient au pouvoir en 2012 avec le président Enrique Peña Nieto. Cette configuration nationale particulière (omniprésence prolongée d'un parti unique, fort présidentielisme) constitue, selon Georges Couffignal, « *un idéal-type de centralisation, tout dépendant -pour des raisons politiques- du Président de la République* ». Cette forte dynamique de centralisation, dans un contexte fédéré, aurait accentué le développement naturel de la ville de Mexico (Couffignal, 2014, p.75). Par ailleurs, l'autonomie des échelons administratifs locaux s'est heurtée aux problématiques du financement et des compétences pour la mise en œuvre de politiques publiques à cette échelle.

Pour des raisons bien différentes, la France est également marquée historiquement par une dynamique centralisatrice. Cette dernière se caractérise par un fort étatisme hérité de l'histoire de la monarchie française et de sa défiance vis-à-vis de la noblesse provinciale<sup>44</sup>. Cependant, les lois qui sont issues de la Révolution française donnent naissance à la commune comme entité juridique et administrative dotée d'un pouvoir politique local (Frinault, 2012). Il faut préciser, tout de même, que d'autres types de pouvoirs locaux existaient avant la Révolution française, avec le rôle des paroisses, par exemple.

---

<sup>44</sup> Cet étatisme conduit au développement, durant plusieurs siècles, d'une administration très puissante et fonctionnelle. On peut par exemple citer l'exemple la construction d'infrastructures au sein des villes (routes, voies navigables, etc.) ou encore la création de l'école des Ponts et Chaussées, sous Louis XV (Arbellot, 1973).

Avec l'alternance politique des années 1980 et l'élection du président socialiste François Mitterrand, est énoncée en 1982 la première loi de décentralisation, qui fixe les responsabilités et l'autonomie des collectivités locales. La macrocéphalie parisienne, décrite dès 1947 par Jean-François Gravier avec l'ouvrage de référence intitulé « *Paris et le désert français* », s'est maintenue malgré les politiques de décentralisation. Ces politiques n'ont pas empêché un déséquilibre entre les régions, au profit de territoires puissants comme la région parisienne ou bien encore la région Rhône Alpes.

Une autre similarité concerne les processus d'urbanisation liés à la désindustrialisation des centres urbains. Les deux projets étudiés sont marqués par la libération d'importantes emprises industrielles dans le courant des années 1980. L'urbanisation progressive de ces espaces, après le déclin de l'activité industrielle, procède dans une large mesure du projet urbain, avec une valorisation spécifique des projets de standing.

### Des similarités significatives de transformations tendancielle de la production de la ville ?

Un ensemble de similarités, liées à la portée des projets, participent selon nous d'analyses spécifiques de l'évolution récente de la production de la ville. Nous avons identifié, avec ces deux enquêtes de terrain, des similarités qui facilitent la comparaison comme nous l'avons vu, mais surtout des régularités que nous identifions comme des indices d'une évolution des modalités de production de la ville et d'organisation de l'action collective.

Notre investigation s'est articulée autour de ces deux projets urbains, Plaza Carso et l'écoquartier du Fort, parce qu'ils représentent non seulement des cas d'école pour les acteurs mobilisés mais aussi parce qu'ils cristallisent des expérimentations dans un but d'essaimage pour un certain nombre de ces acteurs, notamment ceux issus des entreprises de promotion immobilière.

Il s'agit d'opérations vitrines qui témoignent de changements s'opérant au sein des entreprises de promotion immobilière porteuses de ces projets (Bouygues immobilier et Inmubles Carso). Les deux projets sont des macro lots selon la définition qu'en donne Jacques Lucan, dans un ouvrage intitulé *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixité*. Ceux-ci sont présentés comme des opérations qui se déploient sur la totalité d'une parcelle, avec une programmation multifonctionnelle (habitat et activités) prise en charge par des opérateurs privés qui coordonnent l'ensemble. Cette définition s'applique, dans l'ouvrage, à des études de cas en France. Selon l'auteur, les macro lots se développent, entre autres, afin de contourner la rigidité des dispositifs réglementaires existants en matière d'aménagement urbain notamment dans le cadre des Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) (Lucan, 2012,

p.75). Les caractéristiques citées par l'auteur nous ont semblé correspondre, à Mexico, au développement d'opérations multifonctionnelles portées par des entreprises de promotion immobilière.

Le rôle symbolique des deux cas étudiés est déterminant, il est porté par de grandes figures, issues du secteur public pour le Fort d'Issy-les-Moulineaux (André Santini, maire de la ville) et privé pour Plaza Carso (Carlos Slim, homme d'affaire de renom), qui se sont investis personnellement pour assurer le développement de ces deux opérations. Le rôle moteur de ces deux figures, notamment pour renforcer l'investissement des opérateurs immobiliers, est central et structurant, dans les deux cas.

Enfin, une question épineuse a traversé nos deux enquêtes de terrain sans que nous sachions de prime abord comment la traiter. L'écoquartier du Fort et Plaza Carso sont inscrits dans des contextes urbains où les systèmes d'acteurs présentent la particularité d'être régulièrement associés à des affaires judiciaires.

Nous préférons ne pas employer le terme « corruption » dans la mesure où nous ne disposons d'aucune preuve tangible en dehors des affaires qui ont été médiatisées et/ou des procès à l'issue desquels certains individus, notamment les élus, ont été jugés coupables. En France, le maire d'Issy-les-Moulineaux a été condamné à deux ans de prison avec sursis, à une amende de 200 000 euros et à cinq ans d'inéligibilité pour prise illégale d'intérêt dans le cadre du projet de centre d'art contemporain sur l'île Saint Germain à Issy-les-Moulineaux (Fondation Hamon) dont le financement révèle des soupçons de détournement de fonds d'argent public, mais il a finalement été relaxé par la cour d'appel de Versailles. Le maire d'Issy-les-Moulineaux est aussi associé à un courant de la droite politique française réputé pour ces nombreuses affaires judiciaires dans les Hauts-de-Seine.

Au Mexique les accusations sont en même temps plus nombreuses et plus diffuses : de nombreuses personnes interrogées (notamment des urbanistes et architectes) parlent de corruption en lien avec la fabrique de la ville. Plus précisément, ces affirmations concernaient souvent les hauts responsables politiques du gouvernement du *Distrito Federal* et ceux de la SEDUVI<sup>45</sup>. Elles concernaient également les opérateurs privés, notamment les promoteurs immobiliers et en particulier Carlos Slim. Un fait, dont nous avons été témoin lors de notre enquête, relève de collusions frauduleuses manifestes car des permis de construire ont été octroyés à certains constructeurs privés alors même que cette mesure était censée être

---

<sup>45</sup> La SEDUVI est le Secrétariat en charge du développement urbain et du logement à l'échelle du Distrito Federal (en espagnol : Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda).

suspendue (entre 2013 et 2015), le temps de réaliser un diagnostic et un plan masse du secteur Nuevo Polanco soumis à une forte pression immobilière (Cf. page 214).

Que faire de ces différentes informations ? Nous les avons traitées sans les attaquer de front (ce qui ne veut pas dire que nous les avons ignorées) en les intégrant à une analyse plus globale, à l'aune des enseignements de la sociologie des organisations. Cela implique que nous avons considéré ces phénomènes comme des systèmes spécifiques d'interaction entre les acteurs privés et publics, dans le cadre du projet urbain. Ce qui nous intéresse ici c'est que les projets fortement médiatisés, porteurs des ambitions et attentes des opérateurs impliqués semblent aussi favoriser un investissement exceptionnel et parfois des démarches illégales pour faciliter leur développement.

## B. UNE APPROCHE D'INSPIRATION ETHNOGRAPHIQUE

La méthode privilégiée est celle d'une démarche empirique inductive structurée autour de nos analyses de terrain. Notre expérience d'investigation est marquée par une forte immersion au sein des deux projets étudiés et auprès des usagers et des acteurs investis dans la conception ou la gestion de ces derniers. Nous avons choisi de nous limiter à deux terrains d'investigation afin de privilégier une enquête approfondie, qui s'articule autour de deux axes :

- D'une part les relations et le rôle des acteurs et des différentes structures investis dans la conception et la gestion du projet ;
- Et d'autre part, les perceptions, les pratiques et le rôle des résidents et des usagers de ces opérations.

Ces échanges sont envisagés à partir d'un point de vue interactionniste, c'est-à-dire à partir d'une approche spécifique issue d'une « *tradition de recherche (qui) invite ainsi à descendre assez rapidement sur le terrain d'investigation, la démarche d'investigation se nourrissant à ses particularités dans un va-et-vient entre l'exploration et la construction théorique. L'idée à l'origine de cette incitation est d'éviter une démarche déductive qui imposerait à l'objet d'étude un modèle de référence, pour plutôt privilégier un processus inductif qui favorise la construction de l'objet à partir de la complexité des pratiques quotidiennes qui retiennent l'attention* » (Morrissette, 2010, paragraphe 9).

L'immersion dont nous parlons se caractérise par une présence longue sur près de huit mois pour chacun des deux cas étudiés et par la recherche d'une compréhension globale de la vie de ces deux ensembles. Celle-ci passe par une enquête d'inspiration ethnographique, composée d'entretiens semi-directifs et d'observations. Cette approche est complétée, au sein

des deux contextes, par une analyse des documents règlementaires liés au développement urbain des secteurs concernés. Elle s'articule également autour d'une étude, pour le cas français, des échanges sur la plateforme numérique des résidents de l'écoquartier du Fort (plus communément appelé le blog du Fort)<sup>46</sup>.

Les entretiens réalisés émanent d'individus différents, c'est-à-dire socialement divers et plus ou moins impliqués dans la conception, la production, la gestion ou la vie quotidienne des cas étudiés. L'objectif de notre démarche a été de considérer les deux projets, à partir d'une approche écologique (interaction homme-environnement), comme des mondes sociaux où les investissements des différents acteurs sont pluriels : opérations vitrines, lieux de vie, de travail, de passage, etc. (Elguezabal, 2015). Analyser la diversité des représentations, des usages et des évaluations par rapport à un même objet lui donne une matérialité, faite de relief et de contradictions qui, selon nous, lui donnent du sens.

Cette immersion a favorisé une forme de proximité qui a facilité la fluidité des enquêtes (prise de rendez-vous, qualité des échanges) mais qui pose également question, en particulier dans le contexte mexicain où la condition d'étranger issu du continent européen est porteuse de représentations et de préjugés souvent positifs. Par exemple, à plusieurs reprises, les résidents que nous avons rencontrés ont eu tendance à valoriser la vie et l'urbanisme français ainsi que certains thèmes comme la sécurité, la propreté, les relations de voisinage, etc. Aux yeux de certaines de ces personnes, il semblait aller de soi que cette image idéalisée participait de notre quotidien et de la vie en France.

L'une des conséquences a été que certains enquêtés ont eu tendance à valoriser ce qui est interprété comme un urbanisme et un mode de vie à l'européenne. Cette référence était généralement utilisée pour critiquer la ville de Mexico, ses dysfonctionnements, sa pollution, son insécurité. Dans ce contexte, le projet Plaza Carso apparaissait comme « un projet à l'européenne » c'est-à-dire un endroit où il est possible de se déplacer à pied, où les commerces sont proches du logement, etc. Cependant, nous voulions savoir s'il était jugé positivement (ou négativement) pour d'autres raisons que son caractère multifonctionnel. Les considérations liées aux références européennes, que les résidents évoquaient assez spontanément à cause de mon identité française, semblaient éclipser trop rapidement d'autres caractéristiques du projet. Nous avons tenté de nuancer les effets de ce tropisme en incitant les personnes interrogées à décrire des références de projets urbains, perçues comme intéressantes, innovantes, différentes, etc. au Mexique et dans les pays voisins. Un autre « problème » s'est posé lors de la réalisation des entretiens mexicains : bien souvent les personnes interrogées ont eu tendance à survoler les aspects techniques complexes et les

---

<sup>46</sup> L'adresse du lien internet est la suivante : <https://fortdissy.info/forum/index.php>

considérations politiques afin de m'épargner des détails qui leur semblaient trop spécifiques ou trop opaques pour une étrangère. Ce déséquilibre par rapport au contexte français a été en partie compensé par la structuration plus détaillée de notre grille d'entretien et par la durée de notre enquête exploratoire.

Les deux enquêtes de terrain se sont déroulées selon les mêmes modalités en France et au Mexique. Les premiers entretiens ont été réalisés avec des personnes-ressources occupant des postes de direction au sein des entreprises de promotion immobilière en charge des deux projets. Les enquêtes ont toutes deux abouti à des entretiens avec des résidents, usagers et commerçants après une phase assez longue d'entretiens auprès de personnes impliquées dans la gestion des deux ensembles (issues du privé et d'institutions publiques). Cette approche, qui s'est construite à partir d'une démarche davantage pragmatique que théorique s'est révélée pertinente sur le plan méthodologique et analytique. En effet, cela a permis d'une part d'accéder, grâce à des recommandations, à un ensemble d'autres personnes investies dans le projet. Surtout, les ambitions et les références mobilisées lors des premiers entretiens ont pu être confrontés aux pratiques et évaluations des autres acteurs du projet et des usagers.

Plus de quatre-vingt entretiens ont été menés au Mexique et en France<sup>47</sup>. Le travail de terrain réalisé au Mexique se distingue par un nombre important d'entretiens exploratoires (près d'une trentaine) qui ont été nécessaires afin d'identifier les personnes-ressources. Les entretiens significatifs pour la recherche sont répartis de la manière suivante : trente-cinq au Mexique réalisés de janvier à mai 2015 et vingt en France entre septembre 2016 et mars 2017. Ils sont organisés en deux groupes distincts, d'une part les autorités publiques et les opérateurs privés et/ou indépendants :

#### **Acteurs publics et parapublics au Mexique**

- Institutions publiques au niveau fédéral : SEDUVI, Autorité de l'Espace Public et Direction Sociale<sup>48</sup> (quatre entretiens) ;
- Institutions para publiques indépendantes : ITDP (un entretien)

#### **Acteurs publics et parapublics en France**

- Collectivités et intercommunalités : Ville d'Issy-les-Moulineaux Intercommunalité Grand Paris Seine Ouest (deux entretiens) ;
- Institutions para publiques : SEMADS, Issy Média et Société du Grand Paris (trois entretiens).

---

<sup>47</sup> Les citations qui émanent directement des enquêtes de terrain sont traitées avec une mise en forme spécifique afin de les rendre plus lisibles (texte en italique, centré et avec une bordure)

<sup>48</sup> En espagnol : « Procuraduría Social de la Ciudad de Mexico »

### **Acteurs privés au Mexique**

- Grands groupes immobiliers (employés et dirigeants des entreprises) : Inmuebles Carso, IMEI et Abilia (cinq entretiens) ;
- Gestion de Plaza Carso : Gestion des baux commerciaux, de la sécurité, de l'administration et de la vente des résidences et de la propreté (huit entretiens) ;
- Bureaux d'études en urbanismes et/ou transports : PRODI et Revitaliza Consultores (quatre entretiens) ;
- Experts indépendants : Comunica la Ciudad, Eura, urbaniste indépendant et AEQUM (quatre entretiens).

### **Acteurs privés en France**

- Grands groupes immobiliers : Bouygues Immobilier et SODARIF (six entretiens)
- Startup : Embix (un entretien)
- Agence : Architecture Studio (un entretien)

### **Commerçants, Usagers et résidents au Mexique**

- Commerçants de Plaza Carso : Crabtree et Restaurant Bros (deux entretiens) ;
- Résidents de Plaza Carso (sept entretiens)

### **Commerçants, Usagers et résidents en France**

- Commerçants du Fort : Librairie, conciergerie, boulangerie et pharmacie (quatre entretiens)
- Résidents du Fort : (trois entretiens)

Ainsi, en France, un peu moins de la moitié des entretiens ont été réalisés auprès de personnes issues de l'entreprise Bouygues Immobilier et de structures associées (la start-up Embix et des bureaux d'études ou des agences d'architecture comme Architecture Studio qui ont participé à la réponse à l'appel d'offres et au projet). Les entretiens avec les opérateurs privés impliqués dans le projet ont montré d'une part, la portée symbolique de l'écoquartier du Fort associée aux changements organisationnels qu'il représente et d'autre part, la très forte ambition de reproduire, en les améliorant, les expérimentations testées au sein de ce quartier.

Ces résultats, et notamment l'exemplarité et en même temps la vocation d'exploration que représente le Fort, ont également été analysés du point de vue de la vision et du positionnement des acteurs publics. Aussi, un quart de nos entretiens ont été menés auprès d'institutions publiques (Ville d'Issy-les-Moulineaux, SEMADS, Issy Média et Établissement Public Territorial du Grand Paris Seine Ouest). Ces enquêtes ont débouché sur deux types de constats : un très fort engagement de la commune et des difficultés en termes de compétences,

de ressources mobilisées et des situations relativement conflictuelles au sujet de la gestion quotidienne de ce quartier et de son caractère innovant.

Les guides des entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs privés et publics ont été construites de façon similaire avec des ensembles de questions portant sur :

- La genèse du projet (ses caractéristiques, les ambitions, les sujets marquants, l'appel d'offre, les propositions, le groupement retenu, etc.) ;
- Le parti d'aménagement et le déroulement du projet (les différentes étapes, les grands principes, les choix architecturaux, morphologiques, les questions d'accessibilité, etc.) ;
- Les « jeux d'acteurs » (les différents partenaires, leurs rôles, leurs relations, la concertation, etc.) ;
- Les aspects techniques (les réseaux et les services)
- La gestion actuelle de l'ensemble (les acteurs investis, les retours sur la vie quotidienne des résidents, la vitalité des commerces, le fonctionnement des services, etc.)
- L'évaluation personnelle

Enfin, nous avons rencontré des résidents (locataires et propriétaires) et commerçants de l'écoquartier du Fort afin de confronter les discours des opérateurs aux pratiques et aux représentations des usagers. La plateforme numérique des résidents de l'écoquartier du Fort (le blog du Fort), consultée régulièrement par les promoteurs immobiliers, par les employés de la SEM, du GPSO et de la ville, a également été une précieuse source d'informations. Ces entretiens avec les usagers et la plateforme numérique nous ont permis de comprendre, dans le détail, les modalités de fonctionnement de ce quartier et notamment l'incidence du rôle de gestionnaire assumé, non sans mal, par les promoteurs immobiliers et l'enjeu de la répartition des compétences vis-à-vis des dispositifs innovants.

Au Mexique, si l'on se concentre sur les entretiens structurants (en excluant les nombreux entretiens liés à notre enquête exploratoire), on distingue quatre groupes d'entretiens, répartis de façon à peu près égale entre les personnes de la sphère de « l'univers Carso », les experts de la production urbaine et du projet urbain, les responsables de l'autorité publique et les résidents de Plaza Carso.

Le premier ensemble regroupe les entretiens réalisés avec les promoteurs immobiliers d'Inmuebles Carso et leurs collaborateurs (directeurs de l'entreprise de génie civil et architectes qui ont participé au projet), les employés de la gestion au quotidien du complexe (les chargées des ventes des résidences dont les bureaux sont situés dans la galerie commerçante de Plaza Carso, les employés de l'entreprise de gestion de copropriété, les

employés de la branche d'Immobilier Carso chargée de la gestion des baux commerciaux), les employés chargés de la sécurité (privée et publique) et enfin les employés en charge de la propreté du complexe (agents d'entretien de l'entreprise Limporium).

Ces entretiens ont permis d'envisager la gestion de Plaza Carso comme un système complexe reposant en grande partie sur l'investissement de l'entreprise Immobilier Carso. Cette dernière est présente au sein de toutes les secteurs qui composent l'ensemble : gestion des commerces, vente des résidences, implantations dans les tours tertiaires, etc.

Le deuxième bloc est composé d'entretiens avec d'une part des experts de la production urbaine, c'est-à-dire des professionnels investis dans les projets de planification pour encadrer le développement de Plaza Carso et des projets immobiliers voisins, et d'autre part des opérateurs privés impliqués dans le développement d'autres ensembles immobiliers à proximité de Plaza Carso. Grâce à ces entretiens, nous avons pu replacer la démarche propre au développement de Plaza Carso dans un contexte plus global. Si ce projet est absolument unique, il est en même temps l'initiateur et l'emblème d'un nouveau type de projets urbains multifonctionnels, verticaux et de standing.

Les entretiens avec des représentants de l'autorité de l'Etat du *Distrito Federal* ont permis d'identifier les intrications public/privé qui concourent au développement de ce type de projets et les problématiques de privatisation quasi totale de l'espace qui se posent aux acteurs publics.

Enfin, les entretiens avec les résidents, de la même manière que pour l'écoquartier du Fort, ont été analysés comme des témoignages des nouveaux usages induits par la programmation et les formes urbaines originales du projet et du positionnement hégémonique des promoteurs immobiliers qui entraînent des dysfonctionnements liés à un urbanisme de projet pensé à l'échelle de l'îlot.

#### Conclusion (chapitre 4)

La démarche de comparaison que nous avons privilégiée s'est d'abord révélée très riche : le fait de faire dialoguer sans cesse les deux terrains d'étude nous a permis de soulever de nombreuses questions, d'explorer plusieurs pistes, de donner des éclairages originaux à nos recherches. C'est aussi sans doute ce qui a perturbé la mise en cohérence de nos investigations : le matériau était riche, certes mais il était aussi protéiforme et parfois contradictoire. Nous nous sommes attachés dans la partie précédente à tisser des ponts entre nos deux contextes, à tenter de neutraliser certains biais et à appréhender les phénomènes de circulations et d'émergence de tendances. Nous allons voir maintenant comment ces réflexions s'inscrivent dans le cadre théorique de notre recherche.

PARTIE III - ANCRAGE  
THÉORIQUE ET CONCEPTUEL  
DE LA THÈSE

## INTRODUCTION (PARTIE III)

Lorsque l'on s'intéresse à l'intervention de nouveaux entrants, issus du secteur privé, dans le domaine de la fabrique de la ville, les courants de recherche les plus habituellement mobilisés sont ceux qui s'articulent autour de la notion de la privatisation des espaces (de l'espace public et des espaces urbains ouverts en général) et des modalités d'actions (recours généralisé au secteur privé). Ces approches permettent de dégager des tendances structurantes à partir de grands systèmes explicatifs.

Cependant, si l'appréhension des modalités de privatisation et de financiarisation de la ville est utile à la compréhension des grands processus de production et de modernisation des villes (notamment à l'échelle du temps long), cet apport nous a semblé limité lors de la confrontation entre nos questions de départ et le travail d'investigation. Le terrain a en effet révélé le rôle central de l'expérimentation dans la fabrique contemporaine du projet urbain. L'expérimentation s'inscrit dans des processus d'échanges, de négociations et de prises de risques entre acteurs dont le relief se révèle au travers d'une approche organisationnelle.

Nous avons abordé cette approche au travers de la sociologie des organisations comme courant théorique de référence, mais également grâce à la valorisation d'une littérature opérationnelle liée aux domaines de l'urbanisme et de l'architecture. Cette littérature nous a permis d'identifier les éléments de langage, les tendances et le poids des mécanismes propres à l'action collective en situation de projet et à la mobilisation de l'expérimentation.

# CHAPITRE 5 : ÉCHELLE LOCALE ET FORMES DE COORDINATIONS DE L'ACTION COLLECTIVE

Le passage, dans de nombreux contextes, d'un système distributif à un système de l'offre, marque le développement de l'économie néolibérale (Lorrain, 2011). Les relations entre les acteurs publics, nationaux ou locaux, et privés de la fabrique de la ville évoluent dans le sillon de ces transformations majeures. Ces évolutions nous intéressent dans la mesure où elles deviennent un cadre à l'intérieur duquel se dessinent les contours du projet urbain.

C'est aussi au sein de ce cadre que l'échelle locale devient déterminante et que s'amorcent les grands mouvements de décentralisation qui transforment le système politique français, aussi bien que mexicain, dès les années 1980.

Elle donne une certaine légitimité aux actions des élus locaux en matière d'aménagement urbain. Légitimité qui s'articule selon des modalités distinctes au sein du contexte unitaire français et fédéré du Mexique. Elle donne lieu également à de nouveaux types de coopération entre les différents acteurs de la ville, qui débouchent notamment sur un investissement inédit des acteurs privés et sur la valorisation du projet urbain en tant que modalité d'action (le mode projet) et en tant que parti d'aménagement (type de morphologie, d'architecture, d'ambiance, etc.).

Nous avons fait le choix de concentrer notre attention sur ces coopérations à l'échelle locale car la « boîte noire » du projet urbain révèle des évolutions récentes qui nous semblent significatives de transformations plus globales.

## A. L'ÉCLATEMENT DES STRUCTURES DÉCISIONNELLES À L'ÉCHELLE LOCALE : LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE AU CŒUR DE L'ACTION

### Appréhender le local comme échelle d'expression politique majeure

Dans différents pays, on passe dans les années 1980 d'un système intégré centré sur l'État à un système politique plus éclaté et potentiellement plus complexe. Selon Gilles Pinson l'émergence de l'échelle politique locale s'exprime en Europe occidentale à partir des limitations émanant de l'Union Européenne et d'un déclin tant des ressources économiques des États que de l'efficacité des politiques mises en œuvre, à ce niveau, pour le développement économique des villes. Cela conduit à « *déléguer aux élites urbaines la définition et la mise en œuvre des politiques de développement et d'aménagement des villes. (...) Cette délégation de responsabilité du national vers le local, et notamment vers les villes, se double d'un renouvellement des manières de faire de l'urbanisme et du développement économique* » (Pinson, 2009, p.10).

C'est à partir de ces processus et des lois de décentralisation, au sein de contextes politiques fédérés comme au Mexique ou unitaires comme en France, que l'échelle locale devient déterminante dans la mise en œuvre de politiques publiques au travers d'une montée en charge des collectivités locales. S'ils n'effacent pas nécessairement le rôle de l'État central (qui passe dans de nombreux contextes, d'interventionniste à régulateur), ces processus vont conduire à la multiplication des acteurs et des structures qui concourent au gouvernement des villes à l'échelle locale (Le Gales, 1995). Ils induisent également des processus de montée en compétences, plus ou moins possibles, faciles et réussis, de la part des différents opérateurs.

Le cadrage des travaux de recherches sur le local commence à se structurer à la fin des années 1970 dans le cadre de l'émergence d'une classe moyenne urbaine et du développement d'une vie sociale et culturelle à l'échelle locale (Bourdin, 2000). La question de l'autonomie politique dans les années 1980, entraîne le développement de travaux sur l'élaboration de l'action publique à l'échelle locale comme modalité d'expression du politique. Selon Joël Idt, l'émergence d'une littérature scientifique sur la gouvernance urbaine s'inscrit dans ce déplacement de la recherche. Ces travaux, issus de recherches anglo-saxonnes et importés en France, produisent entre autres des analyses qui mettent en lumière l'éclatement des entités investies dans la mise en œuvre de politiques publiques et la complexité de l'action collective locale (Idt, 2009).

Tout en permettant de conceptualiser l'évolution des politiques, les travaux sur la gouvernance ont suscité le débat. Ainsi, Dominique Lorrain propose une lecture historique de la notion de gouvernance qui met en lumière l'utilisation abusive de ce terme pour évoquer

les problématiques de la complexité des jeux d'acteurs. En effet, la gouvernance est une notion issue de l'économie (théorisée par un économiste américain, Ronald Coase en 1937, dans un article intitulé « *The Nature of the Firm* » et reprise par Oliver Williamson dans les années 1970) qui caractérise un phénomène de simplification des transactions : « *les échanges (ou transactions) peuvent s'organiser selon deux voies : le marché ou les organisations (appelées hiérarchies par Williamson). Le marché pour être efficace doit répondre à une condition d'atomicité ; c'est donc une forme organisationnelle fragmentée. Cette complexité des échanges entraîne des coûts. Les choix sont arbitrés par les prix. La grande firme intégrée s'impose historiquement comme un moyen pour réduire ces coûts de transaction. La gouvernance selon les analyses Coase/Williamson désigne les dispositifs mis en œuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces qui relèvent de deux registres : protocoles internes lorsque la firme est intégrée (les hiérarchies) ; contrats, applications de normes lorsqu'elle s'ouvre à des sous-traitants. Autrement dit, chez les économistes institutionnalistes la complexité est du côté du marché, tandis que la gouvernance renvoie aux procédés propres aux grandes firmes qui permettent de simplifier les échanges* » (Lorrain, 1998, p.86).

La gouvernance est donc envisagée comme un phénomène qui se traduit par la recherche d'une organisation *ad hoc* permettant de favoriser différents types de coordinations ou de transactions. Dominique Lorrain souligne que de nombreux chercheurs français ont plutôt eu tendance à aborder la notion de gouvernance pour traiter de la complexité des jeux d'acteurs et des relations de pouvoirs entre le secteur privé et le secteur public à l'échelle locale, notamment dans le cadre de la décentralisation. Cela représente, selon lui, une forme d'utilisation inversée de la notion par rapport au concept développé par Coase puis par Williamson.

Par ailleurs, s'il est incontestable que le passage d'un système d'action collective vertical à un système qui tend vers l'horizontalité produit potentiellement plus de complexité, il n'est en revanche pas totalement évident que les systèmes antérieurs aient été moins complexes que ceux qui les supplantent. En effet, il ne faut pas sous évaluer la difficulté d'antan, notamment parce que la mise en œuvre de politiques émanant de l'État vers ses services déconcentrés et de procédures et solutions standardisées (Arab, 2007, p.152) ne sont pas nécessairement moins complexes. Les standards sont par exemple tenus de s'adapter aux variabilités des contextes, ce qui n'est pas sans créer des difficultés. Les espaces à urbaniser sont tous potentiellement différents et présentent leurs propres spécificités et réactivités face aux décisions émanant de l'État central.

## Les organisations et l'importance des phénomènes de coproductions

À partir de la fin des années 1990, Dominique Lorrain introduit l'idée que des formes de coordination entre acteurs sont à l'œuvre, malgré une fragmentation des structures décisionnelles. Ainsi, en 2003, dans un article sur le gouvernement des métropoles, Patrick Le Galès et Dominique Lorrain nuancent la notion de fragmentation de l'action publique locale. Selon eux, si la complexité accrue des institutions peut engendrer des difficultés de coordination de l'action collective, avec des risques de fragmentation, il faut aussi prendre en compte le fait que « *les grandes métropoles restent pour une grande partie d'entre elles des ensembles vivables. D'ailleurs, le « vote avec les pieds » de millions de nouveaux urbains est rendu possible parce que des mécanismes de coordination, des processus de gouvernance se trouvent à l'œuvre. Ils ne correspondent peut-être pas à ceux auxquels les observateurs pensent spontanément mais ils existent* » (Le Galès et Lorrain 2003, p.312). Autrement dit, la mobilité résidentielle et le fait que des individus choisissent d'élire domicile au sein des grandes métropoles faute de pouvoir obtenir ce qu'ils souhaitent là où ils se trouvent (ce qu'on appelle le vote avec les pieds) témoigne de politiques urbaines qui permettent de rendre « *vivables* » ces grandes métropoles.

Ainsi, avec les processus de décentralisation, l'action collective locale doit faire face à des enjeux de structuration pour concevoir et produire l'urbanisation du territoire. Ces enjeux sont organisés autour de la nécessité d'aboutir à des coopérations *ad hoc* stabilisées, pour les décideurs locaux et leurs interlocuteurs ou partenaires, dans un contexte éclaté et mouvant. En effet, la production de la ville à l'échelle locale est caractérisée, entre autres, par des différences (d'objectifs, de moyens, de compétences, etc.) au sein des institutions, entre les institutions publiques et avec les opérateurs privés. Cela se traduit par des jeux de pouvoir, des enjeux de montées en compétence et d'adaptation, etc. Cette complexité nouvelle peut s'appréhender à plusieurs niveaux car elle « *ne fait pas que compliquer le problème. Elle en change la nature. Car elle n'implique pas que les acteurs agissant pour leur compte mais aussi pour le compte d'autrui (les citoyens), car elle ne relève pas que d'un seul acteur mais d'une pluralité d'organisations, car elle ne procède pas que de la mise en œuvre d'une politique mais de plusieurs (loi Chevènement, SRU, etc.), la question classique de la capacité des acteurs individuels ou collectifs à maîtriser leur action devient celle de l'aptitude des multiples organisations publiques qui ont la responsabilité politique des territoires à se coordonner entre elles, ainsi qu'avec des organisations de nature différente et qui n'ont donc pas les mêmes responsabilités, ni les mêmes objectifs (les entreprises privées, les associations, etc.), ceci afin de développer des actions collectives permettant de répondre aux enjeux qui se posent à ces mêmes territoires et alors que ces enjeux territoriaux ne sont pas nécessairement assimilables à ceux qui se posent à eux en tant qu'acteurs politiques* ». On assiste à une transformation organisationnelle majeure avec le recours généralisé au privé,

dans le cadre de délégations de service public par exemple ou de collaborations plus ponctuelles. Ce processus est lié à la fragmentation des ressources des institutions publiques dans la mesure où elles ne sont pas toujours capables de mobiliser à elles seules les ressources financières et cognitives de l'aménagement urbain à l'échelle locale (Boino, 2009, p.14).

Il s'inscrit dans un contexte économique spécifique caractérisé par la crise généralisée des finances publiques qui justifient l'intervention de capitaux privés.

Il s'agit, selon Emilio Duhau, d'une situation de déclin de l'attribution des fonctions d'organisation de l'espace urbain à l'autorité publique (Duhau, 2006). Aussi, les bouleversements de l'action publique urbaine ne correspondent-ils pas à un retrait de la puissance publique compensé par la montée en puissance des acteurs privés. Il s'agit plutôt de considérer que l'autorité publique n'est pas l'unique agent planificateur et générateur d'un ordre urbain.

## B. DEPASSER LE CLIVAGE ENTRE ANALYSE DE LA VILLE NEOLIBERALE ET APPROCHE INTERACTIONNISTE ?

### L'investissement des opérateurs et des capitaux privés au sein des villes

Le tournant néolibéral de la production de la ville, qui émerge dans un contexte (plus ou moins affirmé en fonction des pays) de démantèlement de l'État providence, de privatisation et de déréglementation de l'économie est un processus bien connu des recherches urbaines. Dans le domaine du logement en France, comme dans de nombreux pays européens, ce tournant s'est concrétisé avec l'abandon du logement administré par l'État (en collaboration avec des organisations caritatives, syndicales, religieuses, etc.) au profit du marché (Zittoun, 2001). Au Mexique, la transformation de l'économie (passage d'un modèle protectionniste à un modèle tourné vers l'exportation notamment) s'est opérée de façon radicale dans les années 1980 suivant les recommandations du Fonds Monétaire International (FMI) dans un contexte de dette et de crise économique (Garza, 2002).

Cette évolution de l'économie conduit à un investissement de plus en plus important des opérateurs et des capitaux privés dans la conception, le financement, la production et la gestion des villes (Lorrain, 2017), malgré les crises économiques et financières mondiales récentes qui ont en même temps induit un regain de l'interventionnisme de l'État et du contrôle de la spéculation financière. On assiste au Mexique, par exemple, au développement exponentiel des « *Fideicomisos de Inversión en Bien Raices* » (FIBRA), dispositif juridique dérivé des « *Real Estate Investment Trust* » aux Etats-Unis, connus en France comme les

fonds d'investissement immobiliers. Ils témoignent notamment d'une chose : la production du bâti est potentiellement un secteur de concentration de capitaux. Le rôle prédominant des acteurs et des capitaux privés s'organise sous l'emprise de la logique financière c'est-à-dire « *le développement et l'influence d'outils et de pratiques issus des marchés financiers dans les marchés immobiliers et dans la gestion de la production urbaine* » (David, 2017, paragraphe 3, *traduction personnelle*). Ces logiques qui s'imposent aux villes sont soumises à des règles propres liées à la volatilité des marchés immobiliers.

L'impact de ces investissements financiers, leurs logiques, leurs mobilités et leurs conséquences ont largement suscité de grands débats internes aux sciences économiques et sociales. Mobilisés par de nombreux chercheurs, les travaux de David Harvey s'articulent autour d'une approche macro qui consiste à analyser les effets de l'accumulation du capitalisme et des dynamiques de financiarisation sur la production et l'organisation des villes. Selon lui, les logiques spatiales du modèle économique néolibéral, qui se caractérise par l'accumulation du capital et la recherche de profit, entraînent « *une quête sans fin vers de nouveaux produits, de nouvelles technologies, de nouveaux modes de vie, de nouveaux moyens de se déplacer et de nouveaux lieux à coloniser* » (Harvey, 2001, p.121). Cette approche aussi fondée soit-elle, tend implicitement à envisager la logique néolibérale des villes comme issue d'un modèle de capitalisme unique. Or, Dominique Lorrain défend la thèse de la variété et la complexité de celui-ci, à partir d'enquêtes menées depuis plusieurs années et au sein de divers pays, sur les grandes firmes urbaines. Son analyse montre que si leurs activités sont conduites sous l'emprise des logiques globalisantes de marché, elles sont caractérisées par l'articulation entre le local et le global. En effet, l'histoire et les spécificités du mille-feuille des institutions de chaque pays préviennent l'uniformisation des effets du capitalisme (Lorrain, 2017, p.50).

Ainsi, l'influence mondiale de la logique des marchés et des raisonnements financiers sur l'évolution des villes se déploie selon de multiples déclinaisons en fonction des contextes. Les modalités de développement des projets urbains, d'investissement des institutions financières et immobilières, de négociation entre les acteurs privés et les autorités publiques, se dotent de spécificités en fonction des acteurs investis et des territoires concernés (de leurs histoires et de leurs institutions). Nous considérons que le rôle structurant des logiques financières peut se comprendre à l'aune de différentes spécificités, en fonction du rôle, par exemple, d'un ensemble d'intermédiations qui influent sur les décisions des acteurs politiques et sur le caractère impératif des acteurs et dynamiques économiques locales.

Sans vraiment nous détourner des logiques financières comme structure explicative, nous avons plutôt favorisé un autre type d'approche s'intéressant aux conditions qui permettent à ces logiques financières de se déployer. Dans le cadre de cette recherche, centrée en

particulier sur le projet urbain, cela implique d'analyser les mécanismes d'émergence de ces projets à partir des échanges et des positionnements des différents acteurs. Ces échanges dépendent de négociations, d'articulations entre protagonistes aux visées différentes, de micro ou d'épiphénomènes.

Au lieu d'une opposition tranchée entre les analyses économiques d'une part et interactionnistes d'autre part, nous proposons une analyse de la production du projet urbain qui dépasse ce clivage. Ce parti pris permet, par exemple, d'envisager la promotion immobilière à partir d'une lecture qui *« écarte les raisonnements comptables et les procédures de calcul menant à la réalisation du profit. En revanche, elle met en avant les conditions de possibilité de ce calcul et de ce profit en éclairant la façon dont les acteurs immobiliers sont associés à un projet. Sans travail relationnel, les promoteurs ne seraient pas en mesure de lancer des projets et donc d'articuler marchés fonciers et immobiliers pour dégager un gain »* (Coulondre, 2017, p.45).

### L'échelle locale, le projet urbain et les conditions de déploiement des logiques financières

Le rôle du marketing urbain est à cet égard tout à fait éclairant. En effet, s'il s'inscrit dans un processus de mondialisation, il se déploie selon des modalités spécifiques en fonction des contextes locaux. Il émerge dans le cadre des phénomènes de compétition qui se jouent, à l'échelle mondiale, entre certaines villes. L'objectif de cette compétition est d'attirer les acteurs et les capitaux privés au travers d'éléments matériels (équipement, infrastructures ou projets structurants), immatériels (événements, storytelling, image) et de mesures spécifiques (facilités administratives, partenariats, etc.). Pour y participer et renforcer l'attractivité de leurs territoires, les acteurs locaux doivent non seulement définir les spécificités de leurs villes, diffuser et communiquer autour de ces spécificités mais également créer les conditions du développement urbain et des logiques de marché (dispositions réglementaires spécifiques, foncier et réseaux de transport adaptés aux besoins des entreprises, etc.).

À ce titre, les projets urbains qui sont des outils à disposition des collectivités territoriales pour définir des stratégies de prospective, peuvent également être considérés comme des dispositifs de concentration de capitaux en fonction de leurs caractéristiques, situations géographiques, etc. car : *« dans un marché désormais organisé à une échelle de plus en plus globale, on peut observer dans bon nombre de pays que les institutions financières investissent dans de grands projets urbains localisés dans les métropoles »* (Theurillat, 2012, p.227). Les grands projets urbains sont, selon Ludovic Halbert, divers mais la question de la valorisation joue systématiquement un rôle important : *« Seule peut-être l'image de marque attachée plus directement à la stratégie de marketing territorial et à la dérégulation*

*urbanistique implicite (liberté architecturale souvent grande) est spécifique à ces types d'espace.* » (Halbert, 2007, p. 106).

C'est dans ce contexte que des projets urbains à la recherche de nouvelles tendances, capables de capter de plus en plus de pratiques et d'usages, de polariser de plus en plus d'activités et d'actifs, émergent. Ils se dotent de différentes spécificités. Sharon Zukin observe par exemple que *« les villes ne sont plus considérées comme des espaces de production mais de consommation (Zukin, 1991 ; Hanningan, forthcoming). Alors que la plupart des espaces urbains de consommation s'attachent encore à satisfaire les besoins quotidiens, de nombreux autres nouveaux espaces de consommation sont liés à des schémas inédits de loisir, de tourisme et de culture »* (Zukin, 1998, p.825).

Le marketing urbain permet de « poser le décor ». En effet, il montre à quel point le projet urbain peut être envisagé, par les acteurs de la ville, dans une perspective de rentabilité. Celui-ci est façonné par différents types de processus : certains sont variables comme l'ampleur de l'opération, sa programmation et destination (ludique, tertiaire, résidentielle, etc.), d'autres sont constants comme, entre autres, l'ancrage territorial (qui sera plus ou moins affirmé), la soumission à certaines règles ainsi que la recherche d'une forme de rentabilité.

Si la notion de rentabilité fait plutôt partie de la seconde catégorie, elle peut être soumise à des variations importantes. On le voit bien dans le contexte des crises financières et immobilières par exemple. En d'autres termes, pour qu'un projet urbain puisse voir le jour il faut que les acteurs investis puissent y projeter une forme de rentabilité dans le contexte mouvant de volatilité des marchés financiers. En effet, ils *« sont réalisés dans un contexte de marché. Une de leurs finalités est effectivement de mettre sur le marché des mètres carrés de surface habitable, commerciaux ou de bureaux. Pour y arriver, il est nécessaire de s'engager dans un processus économique qui implique l'acquisition du foncier, l'aménagement, la construction et la commercialisation du produit final et génère de la valeur économique. Cette création de valeur est en même temps un moteur et une finalité des projets urbains : elle est nécessaire aux acteurs pour s'engager dans les projets et pour financer les dépenses liées à leur réalisation. (...) Il apparaît clairement que dans la réalisation des projets urbains, les acteurs publics et privés ont besoin les uns des autres. Il en résulte des interactions et des négociations aux différents stades des projets, dont l'élément central est le rapport risques – revenus des opérations »* (Linossier & Verhage, 2009, p.2).

Cela n'implique pas exclusivement la question de la rentabilité financière, comme on peut le voir avec des projets urbains qui ne permettent pas aux promoteurs immobiliers de dégager une marge importante mais qui ont une valeur sur le plan de la prospective, du prestige, de l'image, etc. Le marketing urbain donne une tonalité spécifique à cette notion de rentabilité :

elle est soumise à des marchés compétitifs et elle suppose une forte capacité d'adaptation et parfois d'inventivité de la part des acteurs du projet urbain.

### C. COORDINATION ET TRANSVERSALITE DE L'ACTION COLLECTIVE DANS UN CONTEXTE GLOBAL CONTRAINT

#### D'un système vertical à un système horizontal ?

Ces transformations manifestes de l'organisation collective responsable de l'aménagement des villes témoignent d'un profond renouvellement des enjeux dans un contexte global marqué par de grandes crises économiques et financières, par les thématiques liées au développement durable, par l'évolution rapide des modes de vie et des besoins et par la recherche d'innovations. Ces phénomènes transforment de nombreuses villes à l'échelle mondiale et incitent ou contraignent les acteurs privés et publics à une plus grande transversalité de l'action collective et à des processus de coordination.

Le caractère « horizontal » des processus de décision à l'échelle locale fabrique, outre une potentielle complexité, une nouvelle intrication des rôles des différents acteurs privés et publics. Si ces derniers poursuivent leurs intérêts propres (qu'ils soient économiques ou fondés sur l'intérêt général), leur objet commun les oblige à des compromis de divers ordres qui débouchent sur des coordinations spécifiques.

Pour expliciter ce processus, Dominique Lorrain emprunte à Hume l'analogie des rameurs qui sont capables de se coordonner de façon implicite afin de ramer au même rythme. En ce sens, ils obéissent à une convention, pour aboutir à un résultat collectif dans un contexte où il n'y a pas a priori de contrat ou de règle énoncés préalablement. Pour Dominique Lorrain, cette métaphore « *fait ressortir l'idée qu'il est possible d'obtenir un résultat collectif, coordonné sans contrat formel, grâce au partage d'une même situation : se trouver dans le même esquif et devoir le faire marcher. Une action partagée entre plusieurs acteurs indépendants peut s'organiser sur une base collective parce qu'il existe un principe supérieur que les acteurs partagent (...). Lorsque le cadre demeure compliqué, traversé par de multiples forces centrifuges – rivalités des hommes, indépendances des institutions et des organisations – qui devraient conduire à un jeu à somme nulle, des actions parviennent pourtant à être menées. Les acteurs finissent par élaborer des compromis parce qu'ils se trouvent soumis à des principes supérieurs* » (Lorrain, 1998, p.92).

Cette recherche de synchronisation entre les acteurs conduit à un ensemble d'arrangements « *que les acteurs ont développés et à partir desquels ils produisent et entretiennent des modes de fonctionnement collectifs (appelés aussi des jeux)* » (Musselin, 2014, p.2). Ces

arrangements influent sur les façons de concevoir, de produire et de gérer la ville. Ils sont de différentes natures et tendent à structurer des enjeux et des actions pour concrétiser la production de l'urbain. Ces modes de fonctionnement collectifs peuvent associer des coopérations de nature informelle qui reposent par exemple sur les relations d'interconnaissance, de confiance ou de défiance, etc. et sur des coopérations formalisées. Ces dernières s'incarnent dans le développement de la contractualisation qui devient dès les années 1980 un instrument d'action politique locale et un support de négociations (Menez, 2008).

La coopération entre les acteurs, telle qu'elle est formalisée par la théorie des jeux en économie, est issue de comportements interdépendants. En d'autres termes, les choix des acteurs sont déterminés en partie par une anticipation des choix possibles émanant des autres acteurs. Dans ce contexte, le capital social, les relations informelles et interpersonnelles sont des facteurs déterminants qui limitent la prise de risque engendrée par une coopération. Dès lors, il s'agit d'adopter un cadre d'analyse qui permette d'analyser ces différentes interactions entre acteurs privés et publics de façon systémique. La sociologie des organisations permet d'aborder ces coordinations ad hoc au travers des intérêts, choix et interactions des acteurs entre eux ainsi qu'avec le système dans lequel ils évoluent. Le système du projet urbain est donc envisagé comme un construit social, au sens de l'approche développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans les années 1970 (Crozier & Friedberg, 1977).

À partir de ce cadre d'analyse, il est possible d'envisager le comportement des acteurs comme une émanation de leurs propres rationalités mais aussi comme un ensemble de réactions vis-à-vis des autres acteurs et du système dans lequel ils évoluent. Dans le contexte urbain contemporain, où les acteurs doivent s'adapter à des outils, des concepts et des structures de référence en perpétuel mouvement, il apparaît d'autant plus pertinent de s'intéresser aux mécanismes d'émergence et aux modalités de mise en œuvre de leurs actions. La prise en compte des acteurs et de leurs actions dans l'analyse de la fabrication de la ville permet d'analyser les phénomènes de coordination mais également les modalités de pilotage de l'aménagement urbain.

## Conclusion (chapitre 5)

Le passage d'un système vertical vers des systèmes plus horizontaux des processus de décision et de l'organisation de l'action collective investies dans la production de la ville induit de profondes transformations. On assiste à un déplacement de certaines recherches en aménagement urbain qui s'opère, des grandes logiques explicatives structurantes (rôle de l'État et de l'économie de marché) vers les modalités de fonctionnement de l'échelle locale. Il permet, entre autres, de s'intéresser à l'articulation entre les dynamiques globales et les mécanismes locaux de coopération entre les acteurs. Orienter la focale de notre recherche sur les phénomènes de coordinations, les tentatives de synchronisations et les différents types d'échanges qui émergent dans ce contexte permettent de comprendre comment le projet urbain peut devenir *in fine* ou même *a posteriori* (Idt, 2012) une action rationalisée et coordonnée. Ainsi, la partie suivante s'intéresse à la façon dont l'action collective se construit, s'organise et s'ajuste dans le temps.

# CHAPITRE 6 : L'ACTION COLLECTIVE EN SITUATION DE PROJET

Avec le renouvellement de la culture de l'action publique (décentralisation, développement de la contractualisation, des méthodes managériales, etc.), on assiste à une redistribution des rôles des différents acteurs de la ville et de leurs façons d'agir.

Cette dernière s'accompagne d'une progressive évolution de la culture de l'aménagement des villes qui tend vers plus de souplesse, de négociation et de coopération entre les acteurs, les institutions et les corps de métiers.

Le « mode projet » s'inscrit dans ce processus de décloisonnement de l'action, c'est-à-dire d'une forme de transversalité des interactions entre les acteurs (en opposition au mode de fonctionnement dit « en silo »). Il se développe dans un contexte où l'aménagement urbain est caractérisé par une certaine « incertitude » face, entre autres, à l'évolution des besoins sociaux, à l'instabilité des marchés financiers et aux grandes crises financières et climatiques mondiales. Conceptualisée en sociologie par Michel Crozier et Erhard Friedberg, la notion de zone d'incertitude caractérise entre autres, un partage inégal des savoirs et/ou des savoirs faire entre les acteurs. Ainsi, dans la mesure où un ensemble de phénomènes, liés ou connexes à l'aménagement urbain, sont moins prévisibles, l'incertitude tend à induire différents types de rapports de pouvoir qui ont pour objectif de la maîtriser ou de la réduire.

Ce contexte est favorable au projet urbain dans la mesure où il pose les bases d'une possible coordination entre les acteurs de la production de la ville. Le mode projet n'évacue pas les tensions et rapports de forces qui peuvent émailler les relations entre acteurs mais il intervient comme un moteur de l'action, comme le garant d'une plus grande efficacité.

Ainsi, le projet urbain peut être appréhendé comme une scène où se jouent, se nouent et dénouent de nouvelles modalités d'action et de coopération entre les acteurs de la ville. Nous explicitons dans cette partie la façon dont l'approche organisationnelle que nous avons privilégiée nous amène à considérer le projet urbain comme un processus mouvant qui fait évoluer les modalités d'organisation et d'action des acteurs publics et privés.

Cette approche permet d'appréhender la mobilisation d'un nouvel ensemble de références communes autour de la notion de laboratoires urbains, de projets pilotes et d'expérimentations.

## A. LE PROJET URBAIN COMME LEVIER D'ACTION PRIVILEGIE PAR LES ACTEURS LOCAUX DE LA VILLE

### Un contexte propice au développement du projet urbain

De nombreux auteurs font part de l'incertitude croissante qui caractérise l'activité d'aménagement des villes ainsi que bien d'autres domaines (Arab, 2007). Cette incertitude est générée par différents facteurs (qui peuvent être internes à une organisation ou relever de processus plus généraux) comme la crise des finances publiques, le renouvellement et la variabilité des besoins sociaux, la volatilité des marchés financiers, les grandes crises économiques et écologiques qui fragilisent l'économie mondiale et nos sociétés, etc. Ce sont des questions (parfois insolubles) et des problématiques qui se posent aux acteurs de la production de la ville et qui influent à divers degrés sur leurs choix et leurs pratiques. Les actions de ces derniers sont en partie liée à la mobilisation de ressources pour maîtriser ou transférer à autrui ce qui participe de l'incertitude (Maurice, 2017, p.2)

Dans ce contexte d'incertitudes multiples, la notion de projet s'impose comme un outil et un concept à disposition des acteurs afin d'assurer une meilleure maîtrise de ces zones d'ombre et d'encadrer leurs actions de façon plus souple et transversale. Dans la mesure où elles cherchent à faire « *advenir ce qui n'est pas encore, les démarches de projet entretiennent une connivence particulière avec l'incertitude* » (Evette, 2001, p.107). Le projet se pose en effet comme un outil d'aide à la définition des enjeux (quelles compétences et ressources faut-il mobiliser, quel avenir souhaitable pour tel espace, quel type de programmation ou de morphologie urbaine, etc.) et des objectifs (favoriser la densité des constructions, valoriser l'espace public comme espace d'échange et de rencontres, etc.) qui mobilisent les acteurs dans le cadre de l'aménagement d'une portion de territoire. Il se caractérise par une « méconnaissance » consubstantielle qui diminue au fur et à mesure des différentes étapes participant à son élaboration et à sa mise en œuvre (la formulation d'un besoin de changement, de renouvellement ou de modernisation d'un espace, l'organisation administrative, politique ou technique des conditions du réaménagement, les phases de conception, de concertation, de construction, de gestion, etc.).

En mobilisant les sciences de gestion, Nadia Arab propose d'appréhender les nouvelles préoccupations et problématiques qui se posent aux acteurs de l'aménagement urbain. Elle recense trois grandes évolutions, l'incertitude généralisée, la complexification des enjeux urbains ainsi que le renforcement de l'échelle locale, autant de changements en cours qui ont « *des conséquences significatives sur les pratiques et expliquent les mutations de l'activité de projet dans l'aménagement urbain* ». Ces mutations s'articulent, entre autres, autour d'un

« bouleversement des rapports entre amont et aval et braquent le projecteur sur l'activité de conception tout en insistant sur sa dimension collective » (Arab, 2007, p.155).

Le recours aux sciences de gestion permet d'analyser la production urbaine contemporaine organisée de plus en plus autour d'un urbanisme de projet. Elles permettent d'insister sur la dimension managériale de l'aménagement urbain et d'ajuster la focale sur les étapes de conception et le pilotage de projets. Cette approche permet d'identifier le projet selon trois critères :

- « Une création collective organisée dans le temps et dans l'espace, en vue d'une demande » qui fait émerger la figure de l'organisateur ;
- Une opposition entre le projet et l'opération, terme qui s'applique aux situations stabilisées (reproductibles) alors que le projet est unique et caractérisé par de l'incertitude ;
- La dynamique de projet dans le temps, qui conduit à des ajustements en fonction de deux processus : « un processus d'exploration et d'acquisition d'informations qui permet d'accumuler une connaissance qui réduit l'incertitude sur le projet et un processus d'action qui réduit l'étendue des marges de manœuvre sur le projet au fur et à mesure que des choix sont opérés » (Arab, 2007, p.156).

Ainsi, le projet urbain, qui est à la fois un outil stratégique qui façonne les espaces urbains, un processus d'association de connaissances et d'informations et enfin un cadre d'action spécifique. Il met en lumière les jeux de pouvoir et surtout les stratégies de recherche de compromis mises en œuvre par l'autorité publique et par les opérateurs privés à l'échelle locale. Ces jeux de pouvoir s'inscrivent dans la remise en cause du rapport vertical entre un agent qui commande et un autre qui réalise (Lascoumes & Le Galès, 2004).

#### Une réponse ad hoc en contexte incertain

Comme l'explique Ludovic Halbert à propos des grands projets urbains d'envergure métropolitaine, « ces projets constituent, de manière générale, des réponses des acteurs publics métropolitains (villes, autorités régionales ou métropolitaines, État central) à la transformation de l'économie contemporaine. Ces projets participent d'un effort d'adaptation des tissus urbains – ou de création de nouveaux espaces urbains adaptés – aux mutations du système productif. Effort que certains acteurs économiques prolongent, voire s'approprient. En ce sens, ces projets sont emblématiques d'une convergence d'intérêts entre les stratégies de promotion des pouvoirs publics et les attentes des investisseurs et des entreprises occupantes » (Halbert, 2007, p.102).

La recherche de stabilisation des relations entre acteurs repose sur la convergence des intérêts qui crée une forme de coordination ad hoc, élaborée pour la conduite du projet urbain. Cela ne veut pas dire que le projet urbain n'est pas encadré formellement (cadre réglementaire, documents d'urbanisme locaux) mais plutôt que les relations informelles et les transactions ad hoc influent aussi de manière décisive sur les orientations et la conduite du projet. Comme le montre Burcu Ozdirlik à propos du nouveau centre d'affaires d'Istanbul, les régulations entre acteurs produisent des règles et des normes formelles et informelles qui encadrent la production de la ville. Ces règles et ces normes, issues de négociations ou de collaborations plus ou moins stabilisées, orientent les décisions et les partis d'aménagement.

Nous envisageons la conduite du projet urbain comme un ensemble d'actions indéterminées reposants sur des échanges, des négociations, des visées communes mais aussi des conflits qui permettent d'une part d'agir en fonction de certitudes partagées (les acteurs du projet urbain sont confrontés à certains faits irréfutables ou incontournables) et d'autre part, de réduire l'indétermination et de maîtriser une partie de l'incertitude inhérente à l'action collective.

Cette action organisée s'articule autour d'une visée commune même si les intérêts et les modalités d'action diffèrent en fonction des acteurs et des organisations concernées. Ces différences ont tendance à être masquées par la valorisation de la démarche collective. Selon Joël Idt, c'est justement ces différences et l'aspect composite du projet urbain (les différents acteurs ont parfois ces objectifs qui ne se recoupent pas tout à fait, certaines de leurs actions peuvent déborder du cadre temporel et organisationnel du projet, etc.) *« qui permet à des acteurs très différents, aux enjeux variés et parfois opposés, de se retrouver dans une ou plusieurs parties du dispositif opérationnel, et de s'inscrire par ce biais dans une régulation d'ensemble de l'action collective. Le travail des acteurs qui assurent le pilotage du projet consiste alors à coordonner entre elles ces actions très disparates, plus qu'à chercher à réduire la fragmentation du projet. Nous sommes amenés en ce sens à souligner l'importance de la phase opérationnelle de concrétisation et de réalisation du projet - qui va de la conduite des procédures réglementaires à la production physique de bâtiments et d'espaces publics en passant par la maîtrise du foncier - dans la construction des objectifs généraux du projet, des stratégies affichées et des significations politiques de l'action, ou encore des récits qui lui donnent sens. Autrement dit, la planification stratégique d'un projet est peut-être là où on s'y attend le moins, c'est-à-dire dans sa fabrique et son suivi au quotidien »* (Idt, 2012, p.76).

## B. VERS UN RENOUVELLEMENT DU REFERENTIEL DU PROJET URBAIN

### Démontrer par l'exemple plutôt ou procéder par l'idée ?

La généralisation du projet urbain alimente des retours d'expériences, de pratiques, d'échecs et de succès qui donnent corps à un référentiel spécifique. Ce référentiel, confronté par les acteurs publics et privés aux problématiques climatiques, économiques, sociétales contemporaines, est sujet à un renouvellement permanent. Les étapes de conception du projet urbain sont ainsi marquées par la recherche de solutions adaptées à un contexte mondial mouvant.

Depuis quelques années cette recherche de solutions adéquates s'incarne dans des démarches dites d'expérimentation. De quoi s'agit-il ?

De nombreux projets urbains sont marqués, dès la phase de conception, par des processus dits d'expérimentation (Masboungi, 2013). Ils semblent dès lors exprimer l'idée d'une démarche exploratoire et parfois temporaire. Cela s'oppose à une approche de l'aménagement qui consiste à s'appuyer sur des modèles et des méthodes à reproduire, souvent référés à une doctrine. Cela suppose également une réinterprétation des modèles et des références de l'urbanisme : en les éprouvant, les acteurs sont poussés à les adapter aux contextes locaux. Il s'agit d'une façon de tester des formules qui - sans être nécessairement nouvelles - se caractérisent par la recherche de solutions adaptées à une situation précise. Cette posture singulière s'articule autour de l'idée, actuellement assez communément partagée par les acteurs de la ville et notamment du projet urbain, d'éviter les erreurs du passé et de s'éloigner des approches trop dogmatiques.

De manière générale ces démarches, qui ne concernent pas exclusivement le projet urbain, tendent à être intégrées dans de nombreux aspects de l'aménagement urbain : certains acteurs développent par exemple des approches expérimentales qui investissent la ville comme un laboratoire *in vivo* (c'est le cas de certaines collectivités locales mais aussi de start-up, des collectifs d'experts, d'artistes, etc.). Il s'agit d'un ensemble d'actions qui consistent à tester, grandeur nature et en temps réel, des dispositifs, des services, des équipements nouveaux censés faciliter, rationaliser, améliorer le quotidien des villes (dans des domaines comme la mobilité ou la qualité de l'air, par exemple).

Ainsi, l'expérimentation telle qu'elle est mobilisée par les acteurs de la ville, repose sur la recherche de méthodes, produits ou services novateurs, mis en place par les opérateurs privés ou publics, dans une démarche exploratoire et dans une certaine mesure, de façon réversible.

Autrement dit, elle est une forme de recherche ou de démonstration par l'exemple au travers d'expériences pilotes.

Dans un monde caractérisé par des besoins sociaux moins prévisibles, ces démarches expérimentales se posent aux acteurs comme des dispositifs de guidage. S'il fallait filer la métaphore, on pourrait ajouter que dans le brouillard ambiant de l'action urbaine, l'expérimentation semble projeter une lumière grâce à laquelle les acteurs de la ville auraient plus de facilités à se repérer.

De fait, elle procède de grands facteurs explicatifs généraux, tels que :

- Les injonctions politiques et sociétales en faveur du développement durable et de l'innovation ;
- L'incertitude des marchés ;
- La recherche de nouveaux secteurs de développement et de nouveaux produits, etc.

Expérimenter dépend aussi de dispositions spécifiques telles que :

- L'appétence des acteurs pour le changement ;
- La structuration de l'action collective ;
- La présence d'un réseau d'acteurs capables de la soutenir ;
- Les moyens matériels et financiers pour la réalisation du projet ;
- Les caractéristiques de la population ciblée, etc.

Elle induit un ensemble de démarches et de méthodes assez différentes qui peuvent être mobilisées simultanément ou indépendamment les unes des autres :

- Le fait de procéder par essais et erreurs ;
- La mise en place de démonstrateurs
- La réalisation de prototypes, etc.

La question qui se pose alors est de savoir si l'expérimentation produit réellement de nouvelles connaissances utiles pour les acteurs du projet urbain.

### Une démarche spécifique et protéiforme

Dans le domaine de l'aménagement urbain, on remarque que l'expérimentation semble reposer sur un certain nombre de concepts (comme la réversibilité par exemple) mais ne dépend pas d'un socle idéologique structurant ou de revendications communément partagées.

Ainsi, elle diffère de courants qui ont influencé et transformé l'aménagement des territoires dans de nombreuses villes, comme c'est le cas de l'hygiénisme ou du fonctionnalisme. Ces

courants ont donné lieu à des modalités d'actions et à des réalisations spécifiques identifiables (comme, dans le cas du fonctionnalisme, la construction de bâtiments qui reposent sur le recours à la standardisation et l'industrialisation, ou bien la répartition des espaces urbains selon les principes du zonage). Identifiables ne veut pas dire similaires : la façon d'interpréter ces doctrines ont pu diverger en fonction des interprétations qui en ont été faites.

En ce sens, l'expérimentation se caractérise par une prédominance de la pratique sur la théorie. Cette posture, qui favorise la réalisation d'expériences pilotes semble a priori plus prudente, si on les compare aux approches plus dogmatiques de l'urbanisme, qui ont marqué, par leur diffusion massive et internationale, les décennies précédentes.

Seulement, la prudence suggère dans ce cas de tirer des enseignements des expériences pilotes réalisées. Des évaluations sont-elles effectuées ? Les expériences pilotes sont-elles comparables entre elles ? L'évaluation est-elle un processus que les acteurs de la production de la ville souhaitent et/ou peuvent mobiliser ?

L'expérimentation se déploie de façon très différente en fonction des organisations, des territoires, des besoins, etc. et elle interroge singulièrement les nouvelles modalités de production de la ville. Ainsi, nous postulons que l'expérimentation engendre non seulement des produits ou des objets urbains spécifiques, parfois nouveaux, parfois simplement originaux, mais surtout des innovations organisationnelles. En effet, par sa nature assez fluctuante, l'expérimentation se joue notamment à partir de processus interrelationnels entre les acteurs (échanges formels et informels, prises de décision, jeux et enjeux de pouvoirs).

Ainsi, du point de vue de la structuration de l'action collective, c'est une approche qui est instable et suppose une organisation spécifique des jeux d'acteurs, des compétences et des savoir-faire idoines.

Les différences sont manifestes entre l'expérimentation telle qu'elle est mobilisée par les acteurs de l'aménagement et l'expérimentation mobilisée par les politiques publiques ou bien la science. Les différences sont également marquées entre les dispositifs, projets ou services dits expérimentaux qui émanent de structures publiques ou privées de la fabrique de la ville. Finalement, d'où vient cet attrait pour l'expérimentation ? On peut se poser la question autant pour le « fond » (de quoi s'agit-il ? Pourquoi choisir de réaliser des expériences pilotes ?) que pour la « forme » (pourquoi ce terme ?). Qu'est-ce qu'elle recouvre réellement dans le domaine de l'aménagement urbain, comment se manifeste-t-elle et surtout à quoi donne-t-elle lieu, à quoi sert-elle ?

## Conclusion (chapitre 6)

Dans un contexte de mutation de l'action publique et de l'économie, le mode projet et le projet urbain interviennent comme des réponses et des modalités d'organisation de l'action collective qui permettent de réduire une part de l'incertitude inhérente à l'aménagement urbain. Cependant, le projet urbain est un objet mouvant (en fonction des tendances, des contextes, des acteurs, des partenariats, etc.) et il évolue dans un contexte mondial et local incertain. Cette part d'incertitude (moyens financiers, obstacles réglementaires, etc.) est étudiée par la recherche en urbanisme (entre autres) et elle est également connue des acteurs du projet urbain (Arab, 2017). C'est dans cette perspective que nous abordons, dans le prochain chapitre, l'acuité nouvelle que semble revêtir le terme d'expérimentation, mobilisé par de nombreux acteurs différents du projet urbain.

# CHAPITRE 7 : LE RECOURS A L'EXPERIMENTATION DANS UN CONTEXTE D'INJONCTIONS A L'INNOVATION

*Expérimenter* est un mot du langage courant qui désigne autant l'idée d'une démarche scientifique, d'une expérience inédite, d'une prise de risque et d'une action qui consiste à réaliser un essai. Dans tous les cas, ce mot traduit un mouvement vers ce qui est inconnu, dans le but de le dévoiler.

Il est de plus en plus couramment utilisé par les acteurs du projet urbain – issus d'institutions publiques et du secteur privé - ce qui peut paraître de prime abord un emprunt surprenant aux sciences telles que la médecine et la psychologie et aux méthodes d'évaluation des politiques publiques. Surprenant, car ce terme semblait réservé jusqu'à présent à un champ méthodologique bien précis : celui qui consiste à encadrer la réalisation d'expériences selon un protocole afin de valider ou invalider une ou plusieurs hypothèses.

Qu'est ce qui se cache derrière l'utilisation de ce terme par certains acteurs de la production de la ville ? Mobilisé autant par certaines collectivités (le plus souvent celles portées par la recherche d'innovations) que par des start-up ou des grands groupes immobiliers, que désigne-t-il ?

L'utilisation de ce terme s'inscrit tout d'abord dans un contexte d'injonctions à l'innovation, de recherches *tous azimuts* de nouveautés et de plus de flexibilité de l'aménagement urbain. Cependant, nous verrons dans la première sous partie, que s'il est aussi galvaudé que le terme d'innovation, il désigne des processus plus spécifiques. Ceux-ci consistent principalement à réaliser des expériences « pionnières » dans le cadre d'une démarche exploratoire.

Accompagnés de nombreuses attentes, les résultats de ces expériences restent incertains. C'est ce qui fait du recours à l'expérimentation une démarche singulière, associée parfois aux techniques architecturales, au développement des écoquartiers puis à de nombreux autres types de dispositifs organisationnels, de services, de projets, etc. comme nous allons le voir dans les deux sous-parties qui clôturent cette première partie.

## A. INJONCTIONS A L'INNOVATION, DROIT A L'EXPERIMENTATION, DE QUOI PARLE-T-ON ?

### Une démarche qui émerge dans le sillon de l'innovation

Si le terme « expérimentation » émerge et tend à constituer un élément de langage partagé entre acteurs privés et publics de la ville, il est souvent associé à celui d'innovation qui tient encore (et probablement pour longtemps) le haut du pavé. Nous établissons un parallèle entre innovation et expérimentation parce que ce sont deux termes qui sont souvent mobilisés conjointement et parce que l'expérimentation est régulièrement mobilisée par les acteurs de la ville comme un facteur d'innovation. Lorsque ces deux termes sont employés pour qualifier un projet urbain, sur le plan fonctionnel, organisationnel ou réglementaire, ils traduisent une volonté de changement ou de nouveauté, c'est-à-dire de rupture avec des démarches et des processus préexistants. Cette volonté de changement est-elle prédictive, plutôt de l'ordre de la communication ou bien suivie d'effets tangibles et significatifs qui transformeraient les façons de produire la ville ?

L'innovation est actuellement omniprésente, dans le domaine de l'aménagement urbain mais également au sein des entreprises et des institutions publiques. Elle est mobilisée par des disciplines différentes et se décline en plusieurs sous-catégories qui n'ont pas forcément grand-chose à voir les unes avec les autres : innovations incrémentales ou de rupture, innovation ouverte, etc.

L'acception générale de l'innovation comme processus qui va de l'introduction d'une nouveauté jusqu'à sa diffusion et son intégration dans la société remonte aux travaux de recherche en économie qui s'intéressent à la question de la croissance et du progrès. Ces travaux s'inscrivent dans une analyse des cycles de croissance de l'économie, étudiés comme des alternances de périodes de croissances et de récessions plus ou moins longues (qui fluctuent entre cycles longs et cycles courts). Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'économiste Joseph Schumpeter s'est attaché à comprendre les dynamiques de l'économie capitaliste. C'est dans cette perspective qu'il a formalisé, entre autres, une théorie de l'innovation décrite comme vecteur de progrès et de renouvellement de la dynamique capitaliste et industrielle<sup>49</sup>. Pour ce dernier, les innovations techniques notamment sont des transformations endogènes (qui font partie de la dynamique capitaliste) qui permettraient d'introduire des cycles longs de croissance économique. Dans ses travaux, l'innovation est envisagée comme un mouvement qui bouleverse la stabilité d'un système à la recherche d'un nouvel équilibre. Il propose une

---

<sup>49</sup> Joseph Schumpeter a également travaillé sur les grappes d'innovations, sur les crédits et les marchés financiers, entre autres.

acceptation et des catégories très larges de l'innovation et distingue l'invention (nouvelles connaissances scientifiques et techniques) de l'innovation qui se caractérise par la diffusion et l'adoption d'inventions sur les marchés ou bien au sein d'un milieu social. Celle-ci repose sur la figure de l'entrepreneur de l'innovation. Vivement critiquée par ses contemporains pour sa « *naïveté* », la figure de l'entrepreneur de l'innovation développée par Joseph Schumpeter a eu cependant une influence majeure sur le management et la gestion du personnel au sein des entreprises (Cohendet, Hussler, & Burger-Helmchen, 2016). En effet, Joseph Schumpeter analyse les motivations de l'entrepreneur à partir d'une compréhension psychologique. Le moteur de ces actions ne serait pas uniquement pécuniaire mais plutôt induites par le « *rêve* », par la volonté de fonder « *un empire qui donne l'espace et le sentiment de la puissance* » (Schumpeter, 1999, p.135).

Selon lui, l'innovation participe de transformations économiques majeures dans la mesure où elle serait une « *destruction créatrice* » c'est-à-dire une force motrice qui permet d'introduire des changements et la remise en cause permanente d'un système. Certaines nouveautés restent à jamais des inventions (c'est-à-dire qu'elles ne deviennent pas des innovations) pour un ensemble de raisons liées entre autres à des contraintes externes (acceptation sociale, conjoncture économique, etc.). Dans la lignée des courants « *néo schumpétériens* », se développent un ensemble d'analyses qui tentent d'approfondir son approche en analysant non plus seulement les innovations de procédés mais aussi l'innovation de produits et l'innovation de consommation entre autres (Flichy, 2017). Ces courants ont conduit à l'élaboration de nouvelles catégories avec par exemple la distinction entre innovations incrémentales et innovations de rupture (ou disruptives) établies par Clayton M. Christensen (Christensen, 1997). La première s'inscrit dans une démarcation franche vis-à-vis des traditions et des conventions et s'appuie généralement sur les médias et sur un ou plusieurs leaders d'opinion (« *early adopters* »). L'innovation incrémentale, au contraire, est envisagée non comme rupture mais comme une variation, marginale ou partielle de l'existant qui repose sur des événements et la mise sous tension des consommateurs ou des usagers. Elles sont, par exemple, utilisées pour faire durer un produit ou un service ou pour attirer de nouvelles cibles de clientèles. Les usagers sont de plus en plus souvent confrontés à ces techniques qui relèvent plus du marketing que de l'innovation. D'autres innovations incrémentales peuvent relever d'une amélioration ou d'une transformation qui s'inscrit « *dans l'air du temps* », c'est-à-dire une proposition qui, sans révolutionner les usages, participe de leur évolution (Boullier, 2006, p.27).

C'est dans ce cadre que des analyses émergent autour des questions de l'apprentissage, des représentations, de la résistance des dispositifs ou des infrastructures qui peuvent constituer des freins à la diffusion de certaines inventions. C'est l'exemple régulièrement cité du clavier

Dvorak<sup>50</sup>, qui est plus pratique et ergonomique que le clavier actuel, mais qui malgré ses qualités intrinsèques n'a pas été intégré par les constructeurs et utilisateurs. Cet exemple témoigne également du « poids de l'habitude » c'est-à-dire de la difficulté à infléchir des dispositions établies. Il est souvent utilisé pour illustrer la théorie des sentiers de la dépendance, formalisée, entre autres, par Paul Pierson dans le domaine des sciences politiques, qui explique : « *Les étapes précédentes vers une destination particulière induisent des mouvements ultérieurs dans la même direction (...) les probabilités d'étapes supplémentaires dans la même direction augmentent avec chaque étape faite dans cette direction* » (Pierson, 2000, p.252).

Outre l'économie, d'autres disciplines ont participé à la définition de l'innovation en se focalisant notamment sur les activités qui la favorisent. C'est le cas des sciences de gestion qui « *cherchent à en rationaliser les processus à des fins d'optimisation des coûts et des délais de conception et non plus seulement de production* » (Arab, 2014, p.16). Dans cette perspective, les processus d'innovation aboutissent d'une part à une diminution des modalités d'action possibles et d'autre part à l'augmentation des connaissances par rapport à un problème donné : « *lorsqu'on introduit une innovation, on ignore, par définition, ce qui va se passer. C'est uniquement après que l'innovation a échoué ou réussi que l'on peut dire, rétrospectivement, si l'on a eu raison ou tort de la lancer. Autrement dit, l'innovation se présente toujours comme une expérience au cours de laquelle on échange des moyens humains et matériels contre de l'information sur les états du monde. Comme dans toute recherche scientifique, il faut d'abord risquer, monter une épreuve, avant d'apprendre, en tâtonnant, ce qu'on aurait dû chercher ainsi que le chemin qu'on aurait dû suivre pour le trouver. Au début on peut tout, mais on ne sait rien. À la fin de l'expérience, tous les crédits étant épuisés, on sait à quoi s'attendre, mais on ne peut plus bouger ni pied ni patte* » (Latour, 2003, p.6).

Ainsi, associée à l'idée de progrès (même lorsqu'elle est considérée comme une « *destruction créatrice* »), l'innovation a longtemps été liée aux champs des techniques et de l'économie avant d'être appliquée, à partir d'une acceptation plus vaste, à des démarches artistiques et créatives, de participations citoyennes (démarches dites *bottom up*), etc.

---

<sup>50</sup> Le clavier Dvorak a été mis au point dans les années 1930 par August Dvorak et William Dealey. Il s'agit d'une disposition spécifique des touches, optimisée pour l'anglais, qui permet une frappe plus rapide que les dispositions actuelles appelées AZERTY pour le clavier francophone ou QWERTY pour la plupart des pays anglophones. Le principe est simple : les lettres les plus utilisées sont situées sur les touches les plus accessibles.

## L'innovation et l'aménagement urbain

En revanche, l'innovation et l'expérimentation ont été peu conceptualisées par la recherche urbaine, même si l'innovation est tout de même un peu mieux lotie que l'expérimentation dans la mesure où elle invoquée par de nombreux travaux de recherche (Arab, 2014).

L'innovation, mobilisée dans le domaine de l'aménagement urbain, traduit, tout comme l'expérimentation, un désir de changement, de faire mieux, de s'adapter à la nouvelle donne mondiale et locale, incertaine et même inquiétante (finitude des ressources, risques climatiques, resserrement des finances locales, etc.) et à des besoins sociaux nouveaux, mouvants et parfois imprévisibles. Cependant, elle diffère de l'expérimentation, car le rapport qu'elle entretient avec l'aménagement urbain est non seulement plus ancien mais aussi plus intrinsèque : *« l'acuité nouvelle du thème de l'innovation ne doit, cependant, pas donner l'illusion d'une question récente. Les villes sont des inventions humaines, des artefacts conçus, construits et gérés par l'action urbaine. La relation entre innovation et espace est consubstantielle de l'histoire des villes et de leurs transformations, même si l'innovation n'a pas eu toujours, loin de là, le caractère institutionnalisé qu'elle a acquis aujourd'hui »*. Ce que Nadia Arab désigne comme *« un nouveau cycle d'innovation »* s'inscrit dans un contexte spécifique de *« mutation annoncée des services urbains, montée en puissance des techniques environnementales et numériques, transformation de la structure économique et financiarisation de l'immobilier, individualisation des rapports sociaux, nouveaux rapports entre société civile et action publique... »*. Ce nouveau cycle pose des questions inédites plus qu'il n'apporte de méthodes, de solutions et de réponses toutes faites (Arab, 2014, p.10). Ce cycle de l'innovation est original dans la mesure où, même si elle reste plurielle et probablement assez hétérogène, elle n'est pas seulement un moteur, un accélérateur ou un facteur de changement mais bien une des *façons* de concevoir et de concrétiser l'aménagement des villes. En d'autres termes, il s'agit, pour les acteurs de la ville qui participent à ce processus, de produire de l'innovation de façon innovante.

À ce titre elle suscite de nombreuses questions et l'intérêt de la plupart des acteurs de la ville, des décideurs publics aux grandes multinationales en passant par les start-up. Pour les grandes entreprises, l'innovation pose notamment des questions de compétitivité et de renouvellement, pour les start-up elle intervient comme un puissant moteur de l'action : il s'agit de vendre, de transformer ou d'adapter des types de solutions innovantes proposées dans un temps limité ; pour les acteurs publics nationaux et locaux, elle pose, dans ce nouveau cycle, des questions de prospective, de compétences, d'adaptation et de capacité à intégrer un certain nombre de transformations (nouvelles technologies, transition écologique, réversibilité, etc.).

Le développement des tiers-lieux témoigne de cette dynamique. Ce sont des espaces hybrides, vecteurs de coopération et d'innovation. Ils s'articulent autour de la mise en commun de moyens (locaux dédiés, ambiance agréable, sociabilité, etc.), de techniques (imprimantes 3D, logiciels, etc.) et l'interdisciplinarité (dans le domaine de l'ingénierie, des NTIC, du design, etc.). Au cours des dernières années, des tiers lieux de tous types ont émergé, en France et dans le monde, situés à l'intersection entre la sphère professionnelle et privée. Cet appel à projets et plus généralement les tiers-lieux, traduisent la volonté de mixer des approches *top down light* (pouvoir public comme facilitateurs, rôle « d'incubation », etc.) et *bottom-up* (rôle de la société civile, initiatives locales, *empowerment*, etc.). À titre d'exemple, un appel à projets lancé en novembre 2017 par la région Auvergne-Rhône-Alpes, dans le cadre d'un programme européen FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) invitait sans restriction de statut (société civile, associations, entrepreneur(e)s, etc.) à proposer des projets de « *tiers-lieux pour l'innovation* ». L'objectif de cet appel d'offre est d'identifier et de promouvoir des initiatives locales et des porteurs de projets capables de développer des espaces innovants tels que des fab labs (lieux de fabrication de projets ou d'objets), des living labs (espaces matériels ou immatériels de travail collaboratif et de concertation continue), des espaces de coworking (espaces de travail partagé).

Ainsi, l'innovation, telle qu'elle transforme nos villes à l'heure actuelle, n'est pas seulement un mot-clé. Elle s'inscrit d'une part dans le développement des nouvelles technologies qui font évoluer les façons de concevoir et de construire la ville (c'est le cas des BIM<sup>51</sup> par exemple), mais aussi dans une certaine forme de recherche de nouveauté et de changement.

Dans ce cas, pourquoi parler, dans notre travail, d'expérimentation plutôt que d'innovation ?

### L'expérimentation comme modalité d'action

Le point de départ de cette démarche, qui consiste à faire de l'expérimentation un objet d'étude, ne provient pas de l'idée que cela serait nouveau ou bien que ce terme soit omniprésent. D'une part nous ne pouvons préjuger de sa nouveauté et cela n'est pas notre ambition, d'autre part, s'il a été mobilisé par les acteurs du projet urbain que nous avons rencontrés en France et au Mexique, l'innovation ou bien la diversité fonctionnelle, par exemple, l'ont été tout autant. Il s'agit plutôt de saisir cette notion en la plaçant dans l'émergence de perspectives qui consistent à faire de la ville un laboratoire urbain.

---

<sup>51</sup> Les « *Business Information Modeling* » désignent l'ensemble des méthodes et des dispositifs qui permettent d'intégrer et de faire interagir les différentes données d'un bâtiment au sein d'une maquette informatique globale.

Seulement, cette notion est mobilisée par de nombreux acteurs privés et publics de la production de la ville, sans que l'on sache toujours ce que l'usage de cette notion implique. Lucile Schmid, dans le rapport relatif à l'innovation et à l'expérimentation pour la transition écologique pour la Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), explique que le glissement sémantique entre les deux termes est fréquent et il y a « *un risque [qui] existe aujourd'hui de ne plus très bien savoir ce qui se joue vraiment, et de ne pas pouvoir identifier les expérimentations importantes et utiles. Cette situation n'est pas satisfaisante. D'un côté l'expérimentation est trop encadrée pour les acteurs publics et donc peu utilisée, de l'autre elle est invoquée pour désigner des logiques de projet et de partenariat très diverses, sans véritable retour d'expérience* » (Schmid, 2017, p.20).

Récemment, un appel à projet lancé par le Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA) invitait à une évaluation non seulement du « *nouveau régime de l'innovation* » mais également de l'expérience des Démonstrateurs Industriels pour la Ville Durable (DIVD) et posait la question suivante en s'appuyant sur les travaux des « *laboratory studies* » : « *Quel dispositif de production urbaine ne revendique-t-il pas aujourd'hui son caractère expérimental et innovant ? Cette généralisation du "planning" ou du "governing" "by experiment" témoigne-t-elle d'une volonté de "tester avant d'adopter", de procéder par essai/erreur du fait même de l'intégration d'innovations et de l'incertitude sur leurs résultats ? Ou bien exprime-t-elle la difficulté à transformer de façon plus systémique, plus structurelle, les modes d'action publics et les modèles économiques urbains, conduisant à s'appuyer sur cet artifice pour s'exorbiter des cadres établis ? Si elle traduit l'émergence d'une nouvelle modalité d'administration des politiques urbaines, dans ce cas avec quels avantages, quels inconvénients et pour qui ? Conduit-elle in fine à une dérégulation des procédures d'action publique ou à de nouvelles formes de régulation ?* »<sup>52</sup>.

Une première tentative de définition repose sur deux principes simples : d'une part, l'innovation n'est pas forcément liée à l'expérimentation, d'autre part, l'inverse est moins vrai. En effet, l'expérimentation serait un des leviers d'action de l'innovation : « *la recherche du compromis, qui n'est que l'autre nom donné à la volonté de succès, s'opère par des expérimentations tous azimuts et par des itérations successives. L'innovation part de n'importe où. Les scientifiques et les ingénieurs n'ont pas le monopole de l'imagination. Elle peut aussi bien naître dans un centre de recherche que dans un service commercial, chez un client ou dans une usine. Puis de projet mal conçu et grossier, de programme encore flou, elle se transforme progressivement, à travers une série d'épreuves et d'expérimentations qui la confrontent aux savoirs théoriques, aux savoir-faire ou aux utilisateurs, en un dispositif*

---

<sup>52</sup> Appel à proposition de recherche sur « *la gouvernance urbaine de/par l'innovation* », lancé le 16 novembre 2017 par le PUCA

*capable d'intéresser. Le célèbre modèle linéaire, par lequel sont distinguées des étapes successives dont l'ordre chronologique ne peut être bouleversé, est le plus mal adapté qui soit pour rendre compte de ce mouvement erratique. Nous proposons de lui substituer le modèle tourbillonnaire qui permet de suivre les multiples négociations socio-techniques qui donnent forme à l'innovation » (Akrich, Callon, & Latour, 1988, p.6).*

L'expérimentation semble en effet être mobilisée par les acteurs de la ville, dans le cadre du projet urbain, comme une action qui vise à favoriser l'innovation avec la mise en œuvre d'un test, d'un essai ou d'un prototype dont la visée est de favoriser la résolution d'un problème (en procédant par essais et erreurs), une amélioration ou la rationalisation d'une situation, d'un objet ou d'un système. Si l'on se reporte à la définition que nous en donne le Trésor de la Langue Française Informatisé, on voit que l'expérimentation désigne deux choses (qui ne sont pas forcément antagonistes) : une action (le fait de tester) et une méthode :

**Action d'expérimenter.** *Champ d'expérimentation. Mais ma courte expérimentation du surréalisme entre 1930 et 1934, avec Benjamin, m'avait prémuni contre les excès de l'inspiration (ABELLIO, Pacifiques, 1946, p. 364).*

— *Spéc.* Expérience provoquée en vue d'observer le (ou les) résultat(s) :

- 1. Nous entrons dans un domaine encore mystérieux, celui où la volonté va s'unir à son objet. Elle y poursuit son achèvement ; elle attend, comme par une **expérimentation** provoquée.  
BLONDEL, *Action*, 1893, p. 137.

**Méthode scientifique** exigeant l'emploi systématique de l'expérience afin de vérifier les hypothèses avancées et d'acquérir des connaissances positives dans les sciences expérimentales. *Sciences d'expérimentation* :

- 2. Le but que doit se proposer le physiologiste, médecin expérimentateur, est de substituer l'autorité impersonnelle de l'**expérimentation** méthodique à toute autre et déjà nous pouvons citer des exemples qui prouveront que ce résultat peut être atteint.  
C. BERNARD, *Princ. méd. exp.*, 1878, p. 30.

*L'action d'expérimenter associée à l'expérience provoquée s'articule autour de l'idée du « faire » : c'est-à-dire de réaliser, à taille réelle, un essai. On pourrait considérer qu'il s'agit là du propre de l'urbanisme. Cependant, avec l'expérimentation, la variabilité du résultat est en quelque sorte assumée et intégrée comme un préalable à l'action. Cela implique plusieurs choses, en fonction des différents projets, services ou dispositifs expérimentaux, comme par exemple le fait que la réalisation soit envisagée dès le départ comme un prototype ou bien encore parfois, qu'elle soit relativement réversible en cas d'échec. Cela implique aussi que pour favoriser la réussite des projets ou dispositifs expérimentaux, dans ce contexte de variabilité accrue quant au résultat, ils sont parfois accompagnés d'un soutien médiatique,*

d'un important investissement des acteurs concernés, d'une campagne de communication spécifique, etc.

Le statut de l'aménagement s'en trouve quelque peu modifié puisqu'avec l'expérimentation, la finalité mais aussi la pérennité des réalisations ne sont plus envisagées de la même façon. Un prototype de logement n'a pas le même rôle ni la même finalité qu'un logement construit en série. De la même manière, un projet réversible ne sera pas conçu de la même façon qu'un projet qui n'intègre pas cette dimension d'évolutivité. Ainsi, le recours à l'expérimentation induit une certaine forme de prise de risque puisqu'il s'agit d'un processus censé permettre de faire advenir un potentiel changement.

À partir de la première définition du Trésor de la Langue Française qui repose sur l'idée *d'expérience provoquée* et d'une perspective rétrospective – des années 1960 à nos jours - nous proposons d'organiser le recours à l'expérimentation en urbanisme et en architecture, dans les champs de la recherche et de la pratique, selon quatre catégories :

- La première et la plus ancienne, correspond à l'émergence et au développement des villes nouvelles en France et dans le monde. Ces dernières ont souvent été étudiées, dans la littérature qui leur est dédiée, comme des expériences pilotes ;
- L'expérimentation et l'architecture ont aussi caractérisé des pratiques couplées à des programmes de recherche, liés notamment à l'habitat expérimental, à la recherche de formes architecturales idoines associées à des modes de vie qui se transforment ;
- Le développement durable a largement participé à la diffusion de l'expérimentation comme nouvelle modalité d'action mais aussi comme facteur de renouvellement du référentiel commun des acteurs de la ville ;
- Enfin, plus récemment un ensemble de projets qui ont donné lieu à quelques recherches (notamment les « *laboratories studies* ») appréhendent la ville comme un laboratoire géant et mobilisent massivement la notion d'expérimentation.

## B. L'EXPERIMENTATION : DE LA VILLE NOUVELLE AUX LABORATOIRES URBAINS

Contrairement à l'innovation, peu de recherches dans le domaine de l'aménagement urbain sont consacrées à l'expérimentation, sauf dans le cadre d'études et d'analyses dédiées d'une part à l'expérimentation en tant que méthode scientifique mobilisée par exemple dans le cadre d'évaluations de politiques publiques et d'autre part à l'inscription dans le droit français d'un droit à l'expérimentation.

Si elle est relativement peu présente dans les recherches universitaires françaises dans le domaine qui nous intéresse, elle est en revanche plus souvent mobilisée par les articles et les ouvrages d'urbanisme et d'architecture à visée plus opérationnelle. Ainsi, dans l'ouvrage

dédié aux projets urbains durables qu'elle dirige, Ariella Masboungi considère que « *promouvoir des démarches expérimentales et pionnières, pour tester des hypothèses et faire avancer les savoirs et les pratiques, s'impose. Beaucoup reste à inventer et, chaque territoire ayant des enjeux, des cultures, des ressources spécifiques, ces expérimentations sont nécessairement à mener in situ* » (Masboungi, 2013, p.15).

Cependant, il existe tout de même certains travaux de recherche en urbanisme et en architecture dédiés à l'expérimentation en tant qu'*expérience provoquée*. Ces catégories n'ont pas pour objectif de définir ce que serait l'expérimentation mais bien de relever les moments où elle est mobilisée par les chercheurs et les opérationnels de l'aménagement urbains. Cette perspective nous a permis de repérer quatre champs en particulier pour lesquels la référence à l'expérimentation est significative : les villes nouvelles comme expériences grandeur nature, l'architecture et l'habitat, le développement durable ainsi que les laboratoires urbains.

### Les villes nouvelles

Un article qui s'intéresse explicitement à l'expérimentation dans le cadre du développement des villes nouvelles a retenu notre attention<sup>53</sup>. Il s'agit d'un texte écrit par Henri Lefebvre intitulé « *utopie expérimentale : pour un nouvel urbanisme* ». En introduction, l'auteur évoque la Charte d'Athènes mais également un recueil allemand témoignant des travaux préparatoires réalisés pour la création d'une ville nouvelle de 30 000 habitants près de Zurich.

Henri Lefebvre explique que l'équipe projet s'est posée des questions qui dépassent les problématiques techniques généralement associées à la réalisation d'un plan-masse afin d'élaborer « *une méthodologie, une sociologie et presque une philosophie de la Ville nouvelle* ». L'originalité de leur travail repose, selon lui, dans la capacité à éprouver les propositions retenues, à les confronter au réel : « *la méthode employée est donc celle des variations imaginaires autour de thèmes et d'exigences définis par le réel au sens le plus large : par les problèmes que pose la réalité et les virtualités qu'elle contient. Cette méthode passe entre deux écueils ; elle évite deux impasses. D'un côté elle évite la constatation purement empirique ou se croyant telle, qui se borne à enregistrer et ensuite extrapole quand elle s'efforce de concevoir le possible. De l'autre côté, elle évite la construction a priori, dans le cas présent l'utopie abstraite qui s'occupe de la cité idéale sans rapport avec des situations déterminées. La méthode passe donc entre le pur praticisme et la théorisation pure. Pour désigner ces opérations de la pensée rationnelle, pour les employer de façon cohérente, ne faut-il pas introduire un vocabulaire, des concepts et une méthodologie ? On pourrait*

---

<sup>53</sup> Voir aussi, sur les villes nouvelles : « *Le projet socio-urbain des villes nouvelles, expérimentation et obsolescence* » (Vermeersch, 2005) ou encore les actes du séminaire « *Éléments pour une histoire des villes nouvelles* » (Vadelorge, 2005).

nommer "transduction" le raisonnement irréductible à la déduction et à l'introduction, qui construit un objet virtuel à partir d'informations sur la réalité et d'une problématique déterminée (...). Nous pourrions aussi nommer "utopie expérimentale" l'exploration du possible humain, avec l'aide de l'image et de l'imaginaire, accompagnée d'une incessante critique et d'une incessante référence à la problématique donnée dans le "réel". L'utopie expérimentale déborde l'usage habituel de l'hypothèse dans les sciences sociales ».

Plus loin, Henri Lefebvre, en décrivant le projet de ville nouvelle, introduit l'idée qu'il s'agit là d'une réalisation focalisée sur les individus : « *Il propose à ces êtres humains un programme de vie quotidienne. Il ne se contente pas d'apporter aux futurs habitants un cadre et un décor, cadre plus ou moins rigide ou adapté, décor plus ou moins réussi. Il veut offrir de multiples moyens rationnellement ordonnés d'accéder à l'épanouissement de l'individu et des groupes partiels dans la communauté. Il propose une harmonie. De cette proposition, de ce programme de vie, il prend la responsabilité morale* » (Lefebvre, 1961, p.191).

On retrouve là des thèmes développés par Le Corbusier et par la Charte d'Athènes, jugés aujourd'hui et depuis la critique du fonctionnaliste, trop dogmatiques, trop idéologiques et reposant sur une certaine forme d'ingérence quant à la façon dont les individus doivent vivre et se comporter en ville. Cette critique est d'ailleurs assumée par Henri Lefebvre qui qualifie l'approche de Le Corbusier de « naïve ». Il n'empêche, cette description de ce qu'Henri Lefebvre appelle l'utopie expérimentale, fait écho à la façon dont l'expérimentation, en tant que test, est actuellement mobilisée par certains acteurs de la fabrique de la ville.

L'expérimentation passe, dans la description qui en est faite ci-dessus, pour une approche *raisonnable*, c'est-à-dire plus en accord avec les aléas du réel, moins figée et ainsi plus proche de la réalité des usages et des besoins des individus. Elle s'éloignerait ainsi des approches qui consistent d'une part à répliquer des réalisations existantes et d'autre part à appliquer, au contraire, des recettes pensées *a priori*, déconnectées, voir dogmatiques.

### Expérimentation et architecture dans le domaine de l'habitat

L'expérimentation architecturale existe depuis longtemps, comme le montrent par exemple les travaux de Buckminster Fuller (comme le dôme géodésique), les prototypes de la ville spatiale de Yona Friedman ou bien encore les travaux du groupe Archigram. Ces expérimentations sont très souvent pourvues d'un caractère utopique plus ou moins revendiqué. Elles peuvent aussi concerner la réalisation de prototypes à échelle réelle.

Dans le domaine de l'habitat, sous l'influence du *Plan Urbanisme Construction Architecture (Puca)*, l'expérimentation se dote d'attributions spécifiques. La définition des missions de

l'agence interministérielle du Puca sur la page web qui lui est dédiée, témoigne ainsi de cette relation à l'expérience provoquée : « *Le Plan Urbanisme Construction Architecture (Puca) est une agence interministérielle créée en 1998 afin de faire progresser les connaissances sur les territoires et les villes et éclairer l'action publique. Le Puca initie des programmes de **recherche incitative**, de **recherche-action**, d'**expérimentation** et apporte son soutien à l'innovation et à la valorisation dans les domaines de l'aménagement des territoires, de l'urbanisme, de l'habitat, de l'architecture et de la construction* »<sup>54</sup>.

L'expérimentation a récemment fait l'objet d'un numéro spécial du journal d'information du Puca, Premier Plan, intitulé « *l'innovation architecturale à travers la recherche et l'expérimentation* ». Dans ce dossier, l'expérimentation en architecture est définie (en note de bas de page) par Jean Baptiste Marie dans l'article intitulé « *La recherche et l'expérimentation, vecteurs d'innovation en architecture* », de la façon suivante : « *par expérimentation dans l'habitat, on entend une réalisation en vraie grandeur d'un habitat destiné à l'occupation par des usagers à titre permanent. On en exclut donc les essais en laboratoire, les essais et expérimentations maquettes* ».

L'expérimentation est explicitement appréhendée d'une part comme une modalité d'action qui stimule l'innovation dans la mesure où elle permet de tester, *grandeur nature*, des propositions qui s'accordent avec les évolutions de la société et des individus. Ainsi, l'innovation est favorisée par une approche expérimentale qui consiste à promouvoir des opérations pionnières, des façons de faire la ville qui seraient novatrices, des techniques et des procédés constructifs inédits.

D'autre part, l'expérimentation est aussi envisagée comme une plateforme ou un laboratoire des nouvelles techniques constructives dans un contexte où « *la nécessité d'innover apparaît de tous ordres : nouvelles technologies de l'information et du numérique, économie circulaire dans l'architecture, réemploi de matériaux, flexibilité et évolutivité des logements en fonction des attentes sociales, apport des technologies à l'aune de l'enjeu climatique, démarches participatives, auto-construction, auto-finition. Ce contexte en forte mutation appelle à produire de la connaissance par la recherche et l'expérimentation, en réinterrogeant leurs liens et apports mutuels* » (Marie, 2016, p.3).

---

<sup>54</sup> Voir par exemple la bibliothèque d'expérimentations disponibles sur le site du Puca : <http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/cahiers-experimentation-r46.html>

## L'expérimentation et la construction d'un référentiel commun du développement durable

Le couple développement durable et innovation ont constitué un ensemble conséquent de travaux scientifiques. Certains s'intéressent à l'importance des dynamiques et des initiatives locales d'expérimentations dans la gestion des problématiques écologiques. Ils témoignent entre autres d'une prolifération d'initiatives et d'interventions liées au changement climatique au sein des villes, dans des secteurs divers : écodéveloppement, nouvelles technologies, etc. (Bulkeley & Castán Broto, 2013, p.361). Les démarches qui ont été mises en œuvre dans le cadre du développement durable, en tant que nouveau référentiel commun et structurant de l'action politique locale, ont largement participé à l'émergence de l'expérimentation. Selon Cyria Emilianoff, la critique de l'approche fonctionnaliste et de l'urbanisme moderne, portée entre autres par Françoise Choay, a été réinterprétée au niveau politique en 1990 par le Livre vert sur l'environnement urbain qui « *formule un diagnostic sans concession : la structuration des villes par l'urbanisme moderne (fonctionnalisme, zonage, table rase) est à l'origine de dysfonctionnements qui obligent à reconsidérer les principes mêmes de l'urbanisme ; la faible qualité de l'environnement urbain, environnement quotidien des trois quarts des Européens, est un point aveugle des politiques urbaines ; inversement, les politiques environnementales portent sur les espaces naturels et ruraux, peu habités, l'urbain est un délaissé. Le Livre vert cristallise une prise de conscience qui ouvre la voie à une politique européenne en faveur du développement urbain durable. À sa suite, la Commission européenne décide d'encourager les initiatives locales, susceptibles de conduire à des progrès concrets, en promouvant **les échanges d'expériences** : la Campagne européenne des villes durables sera le cadre et le catalyseur de ces échanges, à partir de 1994. **L'expérimentation et la mise en réseau** sont préférées à une approche réglementaire, inadaptée à la diversité des situations urbaines et au principe de subsidiarité, les politiques urbaines relevant de la responsabilité des États. Dans l'esprit des organisateurs de la campagne, **les solutions en matière de développement urbain durable n'existent pas, elles sont à inventer. Les villes sont mises à contribution pour construire ces nouveaux savoirs et savoir-faire d'une manière ascendante.** La campagne et les réseaux de collectivités qui la constituent aident à leur capitalisation et leur diffusion, au fur et à mesure des retours d'expérience* (Emelianoff, 2010, paragraphe 10).

Actuellement, l'expérimentation comme un moteur de l'action à l'échelle locale se déploie dans un contexte fortement structuré par les exigences et les différentes déclinaisons politiques, légales, organisationnelles, techniques, etc. du développement durable. Dans ce contexte, elle est non seulement envisagée comme un potentiel levier du changement mais aussi comme un droit à l'initiative locale.

## La ville comme laboratoire urbain

La notion de laboratoire urbain, liée à l'expérimentation, émerge partout dans le monde selon de multiples modalités et mobilise de nombreux acteurs de la production de la ville. Elle renvoie à un ensemble de promesses, articulées à l'expérimentation et à l'innovation, comme la protection de l'environnement, la cohésion sociale, l'animation territoriale, etc. La question qui se pose est de savoir si cette notion est un mot-valise de plus qui vient s'ajouter à la longue liste des métaphores de l'aménagement urbain ou bien si elle reflète des transformations spécifiques (Karvonen & van Heur, 2014, p.2).

Cette dernière catégorie se situe à la jonction entre l'innovation et l'expérimentation. Avec d'un côté le rôle des démonstrateurs industriels, des living lab, city lab, et de l'autre l'importance croissante de la participation et de la co-construction dans les projets urbains, on voit à quel point l'expérimentation est envisagée, par les acteurs publics et privés, comme un levier d'innovation.

L'exemple de la Ville de Paris témoigne du courant qui consiste à mobiliser l'innovation en lien avec la notion de laboratoire urbain puisqu'elle serait devenue, avec un ensemble de projets, de services, d'actions diverses et de dispositifs tels que celui du Velib'<sup>55</sup>, entre autres, « *un immense terrain d'exploration et d'expérimentation où sont testés des savoirs et techniques relatifs à l'écologie urbaine* » (Tironi, 2014, p.183). À Paris toujours, l'expérimentation pour l'implantation de mobiliers urbains dans l'espace public s'articule, selon Jérôme Rollin et Morgane Delarc, autour de « *dispositifs d'exception* » dans le cadre d'une démarche qui favorise la courte durée et « *consiste à mettre en place une convention temporaire d'occupation des espaces publics* ». Ainsi, cela permet à la collectivité de mettre « *à disposition des usagers de nouveaux services sans passer par les procédures de marché public* » (Delarc & Rollin, 2017, paragraphe 26).

Dans le même ordre d'idées, le développement des living lab,<sup>56</sup> qui font de la ville des « *laboratoires urbains* » géants, s'inscrit dans cette démarche qui consiste à éprouver *réellement* des solutions urbaines. Cependant, pour Martin Tironi, « *Si la ville en tant que "laboratoire d'expérimentation" a été, ces dernières années, problématisée et caractérisée par des processus incertains et orientés vers la transformation* (Evans & Karvonen, 2011), il

---

<sup>55</sup> Le Vélip' est un dispositif lancé en 2007, d'abord mis en place à l'échelle de la Ville de Paris puis, petit à petit, des communes voisines, de vélos en location et en libre circulation. Il s'apparente aux Ecobici lancés en 2010 à Mexico.

<sup>56</sup> Les living lab sont des dispositifs qui regroupent des acteurs différents : publics, privés et issus de la société civile, afin de favoriser des méthodes d'innovation ouverte.

*existe encore à nos yeux un vide empirique lorsqu'il s'agit d'analyser par le bas ces pratiques d'expérimentation urbaine* » (Tironi, 2014, p.184)<sup>57</sup>.

Une des raisons de la rareté des recherches consacrées à ces différents dispositifs peut s'expliquer par leur jeunesse. Ainsi, les Démonstrateurs Industriels pour la Ville Durable (DIVD) ont été lancés par le ministère de l'écologie et du logement en 2015. Ces projets envisagés comme des vitrines de la ville durable, rassemblent acteurs privés et publics et sont parfois pilotés par des start-up, considérées comme structures capables de questionner les modalités traditionnelles de fabrication de la ville afin de faire émerger des démarches plus innovantes. Avec le rôle de facilitateur endossé par l'État, la structuration mixte des consortiums qui réunissent des « gros » industriels, des startups, des chercheurs et des experts ainsi que des collectivités territoriales. Dans le contexte des DIVD, l'innovation est censée émerger non seulement au travers d'interactions et de coopérations inédites entre les différents acteurs mais également grâce à la réalisation de prototypes grandeur nature.

### C. L'EXPERIMENTATION : LA VALORISATION DES OBJECTIFS COMME LEITMOTIV

#### Un urbanisme qui s'affranchit des normes ?

On le voit, l'expérimentation en aménagement est multiple et protéiforme : le terme peut désigner la réalisation d'un projet novateur, à l'échelle du bâtiment ou du quartier, un dispositif immatériel (culturel ou social, par exemple), la réorganisation d'un service au sein d'une collectivité, mais aussi une posture, une façon d'envisager la fabrique de la ville. Bien souvent ces différents aspects sont emboîtés et il semble particulièrement difficile de comprendre ce que recouvre précisément ce terme tant il est utilisé et finalement déjà galvaudé. Globalement, même si elle revêt plusieurs formes, la notion peut être appréhendée, dans le domaine de l'urbanisme, par l'idée de mise à l'épreuve, c'est-à-dire d'une action qui consiste à *éprouver* une solution. Pour tester de nouvelles méthodes et procédés, de nouveaux produits et services, il faut être en capacité de libérer l'action, ce qui implique généralement un fort volontarisme de la part des acteurs et une structuration *ad hoc* de l'action collective.

La mobilisation de la notion d'innovation en urbanisme est également associée au développement d'un corpus réglementaire. En particulier dans le cas de l'expérimentation, ce corpus s'est constitué autour de l'idée de l'exception. Le droit à l'expérimentation pour les collectivités et certains segments de l'État a été revendiqué puis inscrit dans la loi. En effet, certaines dispositions légales majeures favorisent explicitement le recours à l'expérimentation

---

<sup>57</sup> Sur les laboratoires urbains, voir par exemple « *Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities* » (Karvonen & van Heur, 2014).

dans le but de libérer l'action et de permettre l'émergence de projets moins contraints par la norme et potentiellement plus innovants.

À l'échelle des collectivités territoriales, une première loi fait référence à l'expérimentation législative. Il s'agit de la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République qui donne une marge de manœuvre plus importante aux collectivités territoriales : « *L'expérimentation législative locale est l'autorisation donnée par une loi à une collectivité territoriale d'appliquer une politique publique ne faisant pas partie de ses attributions légales, pour une période donnée* ». Ce recours à l'expérimentation est très encadré (définition des objectifs et des modalités d'action, réalisation d'une évaluation) et peu utilisé par les collectivités territoriales<sup>58</sup>. Avec cette loi, l'État dispose également de ce droit et en fait usage plus couramment (Schmid, 2017, p.20).

Plus récemment, une autre loi envisage également l'expérimentation moins comme une méthode que comme une modalité d'action. Cette évolution est décrite à l'article 88 de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine : « *À titre expérimental et pour une durée de sept ans à compter de la promulgation de la présente loi, l'Etat, les collectivités territoriales ainsi que leurs groupements et les organismes d'habitations à loyer modéré mentionnés à l'article L. 411-2 du code de la construction et de l'habitation peuvent, pour la réalisation d'équipements publics et de logements sociaux, déroger à certaines règles en vigueur en matière de construction dès lors que leur sont substitués des résultats à atteindre similaires aux objectifs sous-jacents auxdites règles. Un décret en Conseil d'Etat fixe les règles qui peuvent faire l'objet de cette expérimentation, notamment en ce qui concerne les matériaux et leur réemploi, ainsi que les résultats à atteindre qui s'y substituent. Il détermine également les conditions dans lesquelles l'atteinte de ces résultats est contrôlée tout au long de l'élaboration du projet de construction et de sa réalisation. Dans un délai de trois mois avant le terme de l'expérimentation, le Gouvernement remet au Parlement un rapport d'évaluation comprenant des recommandations* » (LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, 2016). Ce droit à l'expérimentation octroyé aux collectivités territoriales et à l'État est régulièrement analysé par les magazines professionnels et la presse généraliste (Le Moniteur, La Gazette des communes, Les Échos) dans le cadre d'articles qui s'intéressent à la façon dont les collectivités se saisissent (ou pas) de cet outil juridique<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> En quoi consiste l'expérimentation législative ? Direction de l'Information Légale et Administrative (DILA), 19 janvier 2015

<sup>59</sup> Voir par exemple, dans La Gazette des Communes « Le droit à l'expérimentation n'est pas très expérimenté par les collectivités » (Blanc, 2016).

Pour conforter cette loi, envisagée comme une première étape vers une évolution des pratiques, un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) pour le « permis d'innover » a été lancé en décembre 2017 par trois Établissements Publics d'Aménagement : Euroméditerranée, Bordeaux Euratlantique et Grand Paris Aménagement (Cf. Articles de presse, Annexe, page 323-327). Le but de cet appel est de rassembler différents partenaires afin de créer des démonstrateurs dont le but serait entre autres de tester de nouvelles façons de faire<sup>60</sup>. Comme l'explique un article du journal le Monde paru le 07 décembre 2017 à ce sujet, les Établissements Publics d'Aménagement « s'engagent à "marier" les lauréats à des promoteurs sur des projets en cours, pour une mise en œuvre rapide. Avec l'ambition de faire entrer dans le droit commun les expérimentations qui auront fait leurs preuves » (Allix, 2017).

Parallèlement à la consolidation ou à la revendication d'un droit à l'expérimentation, on assiste à l'émergence de la notion d'urbanisme temporaire. Il infuse autant les modalités d'élaboration de la commande publique que les pratiques des acteurs privés. Ces derniers sont des acteurs « classiques » qui développent de nouvelles compétences (et de nouveaux discours) ainsi qu'un ensemble de néo acteurs de l'urbanisme qui se situent à la jonction entre les acteurs institutionnels de la production de la ville et les usagers. Il s'agit souvent d'individus ou de collectifs composés d'urbanistes, d'architectes, de graphistes, de designers, d'artistes plasticiens ou du spectacle vivant, etc. qui participent de l'émergence de cet urbanisme temporaire. Ce dernier consiste en l'occupation et l'animation d'espaces délaissés, en déshérence, en reconversion, etc. pendant un temps donné (souvent imposé par une collectivité territoriale ou par un propriétaire privé).

Par ailleurs, certaines collectivités ou intercommunalités revendiquent la notion d'expérimentation, c'est le cas de la Métropole du Grand Lyon. Son positionnement est spécifique dans la mesure où l'expérimentation est envisagée comme une dynamique organisationnelle (favoriser l'innovation au sein des services de l'intercommunalité, favoriser la co-production avec les usagers, etc.) et fonctionnelle avec le développement de projets présentés comme des prototypes (DIVD Lyon Living Lab, gestion des « Self data » avec la Fing et le programme MesInfos, etc.).

Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, l'expérimentation suscite un ensemble de pratiques différentes dont le statut et la portée sont difficiles à déterminer. Qu'en est-il pour les autres disciplines qui mobilisent l'expérimentation ?

---

<sup>60</sup> Voir par exemple en annexe les articles des journaux Libération paru le 06 décembre 2017 et Le Monde paru le 07 décembre 2017

## Prouver versus éprouver

Dans d'autres domaines, liés à l'aménagement urbain, comme celui de l'évaluation des politiques publiques, l'expérimentation est, cette fois, très clairement appréhendée comme une méthode scientifique. Elle est un outil mais elle est aussi un puissant vecteur de changement. Les évaluations de politiques publiques ont d'abord été utilisées en Amérique du Nord « *sur des programmes destinés à favoriser le retour à l'emploi. D'autres expérimentations ont cherché à évaluer l'effet des dépenses dites « passives » en examinant l'incidence d'une augmentation des allocations chômage sur le retour à l'emploi. Certains programmes s'apparentant au revenu de solidarité active (RSA) ont également été évalués par le biais d'expérimentations, notamment au Canada. Enfin, les politiques d'éducation – questions relatives à la taille des classes, à la mixité sociale et géographique – ont été analysées dans ce cadre (programme Star en particulier) » (Crépon, 2009, p.57).*

En France, le recours à l'expérimentation, dans son acception méthodologique et dans le domaine des politiques publiques, est étroitement lié à un processus d'évolution du cadre législatif : « *Même si le terme d'expérimentation n'y figure pas, on peut considérer que les lois sur l'interruption volontaire de grossesse (1975) et sur le Revenu minimum d'insertion (1988) ont été les premiers exemples de dispositions mises à l'essai : la loi IVG a suspendu l'application de la loi pénale pendant une durée de cinq ans ; la loi RMI a instauré l'allocation du Revenu minimum pour une durée de trois ans. À l'issue de la période de validité, le gouvernement présentait un nouveau projet de loi pérennisant les dispositifs » (Serverin & Gomel, 2013, p.129).*

Ici, telle qu'elle est décrite, l'expérimentation relève d'une méthode, définie et encadrée par un ensemble de règles. La façon dont les acteurs de la fabrique de la ville mobilisent l'expérimentation, dans le cadre par exemple du projet urbain, ne relève pas de cette approche méthodologique, mais plutôt, comme nous l'avons vu, d'une déclinaison de l'action en matière d'aménagement.

Dans d'autres domaines, comme la psychologie et bien sûr les sciences dites « dures », l'expérimentation est aussi une méthode couramment utilisée, considérée comme un moyen de produire une connaissance. Cette acception est ancienne, en effet : « *il n'est pas rare que l'expérimentation soit explicitement placée aux fondements même de la Révolution scientifique et de la science moderne »*. D'abord réduite à l'intérêt des résultats finaux et potentiellement à l'élaboration d'une théorie, le ou les processus d'expérimentation scientifique et leur valeur intrinsèque connaissent un intérêt croissant au tournant des années 1970-1980 (Chatzis & Fontanon, 2011, p.7).

Elle se fonde d'une part sur la mise en place d'un protocole d'expérimentation (identification des hypothèses et des moyens mis en œuvre pour réaliser l'expérimentation), sur un moyen de contrôler l'expérience (avec un groupe témoin par exemple) et sur un processus d'analyse définis en amont de l'expérience réalisée. En d'autres termes, l'expérimentation désigne la réalisation d'expériences à partir d'une méthodologie spécifique qui doit être scrupuleusement respectée pour que la démarche de *preuve* soit valide.

À partir de cette méthodologie, élaborée à l'origine par des disciplines telles que la médecine et la psychologie, de nombreuses autres sciences mobilisent l'expérimentation. C'est le cas de l'économie qui peut l'utiliser de manière dite naturelle (situations de crise financière, par exemple) ou bien en laboratoire ou encore sur le terrain. Cette dernière option permet de réaliser notamment des évaluations de politiques publiques. Dans le domaine des technologies et sciences de l'ingénieur, l'expérimentation est mobilisée également et permet la réalisation de prototype dont le but est de tester des solutions avant la mise en œuvre d'un projet.

Dans tous ces cas, il faut que l'expérimentation soit réalisée selon un protocole qui permette d'analyser une situation avant/après ou avec/sans l'objet de l'expérimentation (dans le cas des politiques publiques, un groupe témoin est souvent créé afin d'évaluer les différences entre ce dernier et le ou les groupes bénéficiaires d'un dispositif).

Droit à l'expérimentation, libéralisation de l'action, flexibilité des cadres réglementaires ou constructifs, urbanisme temporaire : toutes ces notions ou mouvement semblent témoigner d'une démarche tout à fait différente de celles que nous venons d'évoquer plus haut. La démarche qui semble émerger des revendications et des expérimentations émanant des acteurs de la ville s'apparente plutôt à une façon *d'éprouver* des façons de faire considérées comme innovantes. Le statut de l'évaluation s'apparente, dans ce contexte, plus à l'élaboration d'un référentiel qu'à une méthode rigoureusement encadrée.

### Quid de l'évaluation des expérimentations urbaines ?

Comme nous l'avons vu avec l'appel à projet lancé par le PUCA qui consiste, entre autres, à évaluer les Démonstrateurs Industriels pour la Ville Durable (DIVD), il existe des formes d'évaluation de certains projets ou dispositifs. Cependant, même si l'ambition de produire des connaissances à partir d'un dispositif nouveau est souvent présente, il ne semble pas que cette production de connaissances repose sur une méthodologie structurante dans la plupart des projets dits innovants.

Comme l'explique Nadia Arab, au sujet de la diffusion des « *bonnes pratiques* », l'évaluation semble incohérente avec la pratique même de l'aménagement : « *L'enjeu est de construire un*

*référentiel pour disposer de critères à partir desquels évaluer les projets et fonder l'éligibilité aux allocations de ressources. Cette logique est relayée par des cabinets conseil qui se spécialisent dans l'évaluation. Ils vendent des guides méthodologiques conçus sur une sélection de facteurs de réussite et d'échec d'une décision publique ou d'un projet urbain. Dans cette version, les critères d'exemplarité sont assez bien connus, ceux de la performance et de l'innovation occupant le haut du pavé. La performance est parfois associée au statut assez énigmatique de qualité urbaine. Elle véhicule surtout l'idée d'une meilleure efficacité dans la capacité à résoudre des problèmes urbains et sociaux. Le musée Guggenheim à Bilbao constitue un cas d'espèce de ce palmarès. Levier d'une revalorisation foncière et symbolique d'un territoire stigmatisé et déqualifié, ce cas est érigé en modèle du renouvellement urbain. Pourtant la question de la performance et de sa mesure est loin d'être évidente. D'une part, parler de meilleures pratiques suppose la comparaison de performances entre différentes réalisations et démarches ce qui, en toute rigueur méthodologique, est impossible toutes choses égales par ailleurs ; d'autre part, la performance ne peut pas s'évaluer indépendamment du contexte dans lequel elle s'insère. Le second critère, celui du caractère innovant de la démarche ou de la réalisation part d'un raisonnement qui postule la valeur ajoutée de l'innovation souvent sans disposer du recul nécessaire à l'objectivation de ce présupposé. Sans non plus, la plupart du temps, prendre en considération les singularités cognitives qui caractérisent les situations d'innovations » (Arab, 2008, p.35).*

L'évaluation des démarches et des productions expérimentales s'articule plutôt en urbanisme autour d'une circulation de références dont le cycle de vie est particulièrement court. Tel projet, tel dispositif ou approche que l'on retrouvera cité dans les colloques, les revues spécialisées, analysé par les chercheurs, sera bien souvent *has been* quelques années plus tard.

En ce sens, elle s'oppose à des approches plus dogmatiques, reposant sur des modèles, qui ont structuré l'histoire de l'aménagement urbain depuis des décennies.

Pourtant, comme l'explique Jean Haëntjens qui oppose les villes laboratoires et les villes modèles : « *la logique voudrait qu'une ville soit d'abord un laboratoire avant d'être un modèle. Mais la réalité n'est pas si simple et ce depuis longtemps. Périclès promettait aux athéniens de leur construire une ville que « le monde entier leur envierait » mais le modèle de la cité hellénistique s'est plutôt inventé à Millet, petite colonie de l'Asie mineure dont le plan en damier inspira par la suite celui d'Alexandrie (-331 avant J.-C.) et de nombreuses autres cités. Athènes, Rome ou Venise furent de formidables laboratoires urbains mais elles préfèrent s'appuyer sur des modèles éprouvés et standardisés pour investir les territoires placés sous leur tutelle. Haute couture au centre, prêt à porter en périphérie, telle fut souvent la devise de l'urbanisme impérial » (Haëntjens, 2017, p.19).*

Il y a là un paradoxe. Si l'expérimentation repose sur la circulation d'expériences, de bonnes ou de mauvaises pratiques, elle s'apparente également à une recherche de singularité : tout comme la haute couture, elle pousse les acteurs de la ville à s'inspirer de ce qui existe mais en même temps à distinguer les productions dites expérimentales de par leur nouveauté voire leur audace. C'est aussi en cela que l'on peut caractériser l'expérimentation comme un potentiel levier d'innovation, dans la mesure où elle induit une rupture avec des modèles et des modalités d'action « classiques ».

Ainsi, avec l'expérimentation les acteurs de la ville participent à une production de connaissances (même si elle est limitée dans la mesure où elle est fluctuante et peu encadrée) qui peut, sur la base d'expériences partagées, qui circulent dans les milieux de l'urbanisme, de l'architecture ou de la construction par exemple, alimenter un référentiel commun du projet urbain. Ce référentiel, comme nous l'avons déjà dit, se construit de façon itérative et relativement anarchique. Elle est aussi présentée comme un processus qui favorise l'attractivité des territoires, en lien avec le développement durable et l'innovation. Cette aura d'attractivité, dont bénéficient certains territoires qui favorisent l'expérimentation, est probablement liée tout autant aux réalisations concrètes qu'à la démarche elle-même.

Cela pose un ensemble de questions quant au statut et au rôle de l'expérimentation : le recours à cette approche est-il le témoin d'un égarement des acteurs privés et publics quant à la façon d'aménager les villes ? Est-elle une sorte de droit à l'erreur que se ménageraient ces derniers ? Quel est le statut des « expérimentateurs », c'est-à-dire bien souvent des usagers ? Leurs expériences contribue-t-elle à alimenter la connaissance et les déploiements des expérimentations ?

## Conclusion (chapitre 7)

L'expérimentation, mobilisée par les acteurs de la ville diffère fondamentalement de l'expérimentation utilisée en économie, en psychologie ou en médecine. Ce « détour » par d'autres disciplines qui mobilisent l'expérimentation permet de donner un éclairage singulier à la question de l'invention de nouvelles formes de régulations de l'action publique dans le domaine de l'aménagement urbain. Il semble que le respect d'une méthode stricte et de critères d'évaluation scientifique soient absents des approches expérimentales en aménagement car il s'agit justement de favoriser une certaine souplesse et une libéralisation de l'action afin d'inventer de nouvelles manières de faire la ville. L'expérimentation émerge comme une réponse possible dans un contexte en tension, où les acteurs sont partagés entre la rigidité des cadres réglementaires et constructifs d'un côté et de l'autre les injonctions à l'innovation, à la coproduction et aux collaborations (entre le secteur privé et le secteur public, avec les usagers, les associations, etc.). Les deux projets urbains que nous avons étudiés en France et au Mexique se présentent comme des expérimentations, qui participent à l'élaboration de ce qui est valorisé par les promoteurs immobiliers comme de nouvelles formules (même si elles sont parfois relativement datées) : village urbain, nouvelles technologies, diversité fonctionnelle, verticalité, etc. Dans les deux cas, l'investissement de ces thématiques par les promoteurs immobiliers, dans une perspective exploratoire, traduit des évolutions récentes de la production du projet urbain.

PARTIE IV - DU PROJET URBAIN  
AU PROJET URBAIN DE  
STANDING

## INTRODUCTION (PARTIE IV)

Après avoir présentés les concepts et les théories que nous avons mobilisés dans le cadre de cette recherche, nous entamons le cœur de notre analyse. Celle-ci s'intéresse aux évolutions du projet urbain et au développement des projets urbains de standing dans le cadre de la mobilisation de la notion d'expérimentation par les autorités publiques locales et par certains opérateurs privés, dont les promoteurs immobiliers.

Le « projet urbain » est une expression qui recouvre de multiples définitions en fonction, par exemple, de la taille de la ville où il s'implante, mais qui désigne aussi plusieurs types d'approches possibles (un grand projet ludique et récréatif versus un écoquartier particulièrement vertueux), ou différentes compétences et métiers (des architectes aux promoteurs immobiliers en passant par les experts de la biodiversité), ou bien encore diverses réalisations architecturales et types d'organisation de la voirie (grande hauteur ou bien petits ensembles mitoyens, rues sinueuses ou grandes allées plantées).

Une fois que sa multiplicité a été établie, nous n'avons pas dit grand-chose.

Alors ce que nous pouvons dire, tout de même, sans figer le projet urbain dans une définition trop réductrice, c'est qu'il représente un moment de l'évolution de la façon d'aménager les villes. Avec l'idée de « projet », on assiste à deux transformations majeures. La première est d'ordre organisationnel : l'action d'aménager la ville s'élabore de façon plus partenariale (cela peut induire des modalités très variées, comme la mobilisation citoyenne mais aussi le développement des partenariats publics - privés). La deuxième est d'ordre morphologique, car l'urbanisation se conçoit à l'échelle de morceaux de territoires qui vont connaître des transformations dans le cadre d'une même opération.

Les modalités de déploiement des caractéristiques organisationnelles et morphologiques du projet urbain ont largement évolué, comme nous allons le voir, depuis que cette notion se développe, en France dans les années 1970 et au Mexique, dans les années 1990.

## CHAPITRE 8 : LE PROJET URBAIN UN CADRE FEDERATEUR ET FLEXIBLE

La logique du projet urbain émerge dans un contexte historique spécifique de transformation de l'action publique avec, en arrière-plan, les premiers moments des mesures de décentralisation. Il intervient dès lors comme un dispositif dont les maires peuvent se saisir pour aménager leurs communes. Le terme de dispositif n'est probablement pas tout à fait juste dans la mesure où, même s'il permet aux élus de développer une approche pragmatique de l'aménagement à l'échelle locale, il ne faudrait pas pour autant le présenter comme une sorte de kit réunissant les bons outils de l'urbanisation moderne des villes.

Un regard rétrospectif sur ses conditions d'émergence en France et au Mexique et sur la façon dont il permet actuellement aux collectivités de définir leurs stratégies de développement montre qu'il intervient plutôt comme un concept fédérateur réunissant des acteurs aux compétences et aux modalités d'action différentes. Il permet également de mobiliser des grands thèmes appliqués à l'aménagement urbain tel que le développement durable, par exemple, dans le but de permettre une transformation orientée et parfois thématique d'un morceau de territoire.

Il ne faut pas s'y tromper : le projet urbain n'est pas non plus un dispositif de « pacification urbaine ». Parce qu'il transforme, souvent de façon radicale, parfois de manière arbitraire, des portions importantes d'un territoire communal voire même intercommunal dans certains cas, il peut aussi cristalliser de vives tensions, des réactions et des situations de blocage, comme en témoigne le récent projet EuropaCity, par exemple (Cf. page 268).

C'est là toute l'ambivalence du projet urbain : il fédère de nombreuses compétences et de nombreux acteurs, il rassemble et met en cohérence les grands sujets et les impératifs de la production urbaine tels que la protection de patrimoine, la participation citoyenne ou bien encore l'innovation, mais en même temps il reproduit ce que nos sociétés transformées par le capitalisme moderne engendrent de pire (fortes inégalités sociales et de développement entre les territoires, urbanisation galopante, etc.). C'est en quelque sorte le revers de la médaille.

## A. LE PROJET URBAIN EST D'ABORD UNE EVOLUTION SEMANTIQUE QUI S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE DE MUTATIONS SOCIOTECHNIQUES

### Des approches plurielles pour un terme fédérateur

Le projet urbain est un outil et un concept mobilisé en France depuis les années 1970 notamment par les architectes dans le cadre d'une remise en cause de l'approche fonctionnaliste (Ingallina, 2008) et démocratisé au Mexique dans les années 1990 à partir de travaux académiques qui s'intéressent notamment à l'investissement d'opérateurs privés et à partir d'actions de mobilisation de la société civile (Tomas, 1995)

C'est une notion extensible qui laisse une grande marge d'interprétation aux personnes qui l'emploient. On peut distinguer par exemple deux types de postures « *selon les approches qu'on adopte pour, d'une part, l'analyser et, d'autre part, le pratiquer. Et on confond souvent ces deux pratiques radicalement différentes, à savoir l'étude analytique du "projet urbain" à laquelle s'adonnent les sciences sociales, et la pratique du "projet urbain" qui n'est pas seulement le propre du travail de l'architecte, de l'urbaniste ou du paysagiste. En d'autres termes, ce qu'on entend par "projet urbain" ne peut pas supporter une définition rigoureuse et identique pour tous* » (Tsiomis, 1996, p.153).

Les chercheurs et certains acteurs opérationnels de la production urbaine qui ont écrit sur le sujet s'accordent pour le décrire comme un terme à la fois vague et complexe (Genestier, 1993). Comme l'explique Yanis Tsiomis, en fonction des individus et des contextes dans lesquels il est mobilisé, il recouvre des réalités parfois différentes (*Ibid.*). Ainsi par exemple, l'aménagement des abords de la gare d'une petite ville et la création d'un écoquartier au sein d'une grande métropole, sont dénommés projet urbain alors que les différences organisationnelles, techniques, fonctionnelles et formelles entre les deux projets sont loin d'être négligeables.

À partir de ce constat, globalement partagé, la production scientifique et spécialisée qui traite du projet urbain se compose, depuis les années 1970, d'approches diverses qui valorisent, par exemple, la dimension sociale du projet urbain, ou son rôle politique et démocratique, ou bien sa valeur doctrinale, ou encore son impact territorial. En France, dans les années 1970, les architectes se saisissent du terme projet urbain « *comme synonyme de composition urbaine. Ils y associaient aussi l'idée d'un projet d'architecture "à grande échelle". Autrement dit, la notion de « projet » classique, processus technique du ressort de l'architecte, l'emportait sur celle, plus large « d'urbain » qui se réfère à la ville et qui renvoie de ce fait à des compétences multiples et donc pas uniquement aux problèmes d'organisation spatiale. Cette*

*double dénomination de "projet" et « d'urbain » a favorisé une certaine ambiguïté de la notion » (Ingallina, 2008, p.7).*

Cette posture se dote d'une dimension sociale accentuée à partir des années 1990 et du débat instauré par Christian Devillers avec la revendication d'une approche qui lie les aspects sociaux et spatiaux du projet urbain<sup>61</sup>. Ainsi, le projet urbain peut être envisagé comme un espace de mise en valeur de l'espace public dans la mesure où il « *ne peut pas être dissocié du projet culturel, social, bref du projet de civilisation qu'il induit* ». Cela exclut pour Yanis Tsiomis les grands projets commerciaux et ludiques comme par exemple l'Odysseum de Montpellier car ce sont des opérations marquées par « *l'importance quantitative et qualitative de l'opération qui lie stratégiquement le ludique avec le commercial dans un montage savant où l'équipement privé et l'équipement public se confondent pour proposer/imposer dans une forme urbaine "nouvelle" une manière d'être dans l'espace, une manière de se comporter et de se distraire en consommant ou plutôt de consommer en se distrayant, et dans la distraction !* » (Tsiomis, 1996, p.162).

Pour de nombreux auteurs, le projet urbain intervient comme un moment de renouvellement de la pensée en urbanisme et des modalités d'action sur la ville, dans le cadre d'une critique de l'approche fonctionnaliste (Genestier, 1993 ; Arab, 2001; Ingallina, 2008). Ce renouvellement porterait les germes d'une intégration « *de la pluralité et de la diversité* » de l'action urbaine dans une perspective de « *coproduction* » de la ville avec les différents acteurs qui concourent à l'aménagement urbain à divers degrés (c'est-à-dire les institutions publiques, mais aussi le monde économique et la société civile) (Arab, 2001, p.59).

Pour Philippe Genestier, entre autres, le projet urbain n'est autre qu'une nouvelle doctrine qui serait devenue dominante et induirait une posture « *favorable à la ville qui s'exprime, avec les connotations historiques que celle-ci comporte* ». Celle-ci induirait « *un mode particulier d'appréhension de la ville, le mode visuel ; il véhicule ainsi un système de valeurs essentiellement qualitatives, subjectives et esthétisantes. En réalité le plus souvent le projet urbain ne se donne pour objet que la réalisation d'un fragment urbain censé produire plus largement "un effet de ville"* » (Genestier, 1993, p.84).

Les auteurs qui envisagent le projet urbain comme un renouvellement doctrinal adoptent ainsi un point de vue critique dont le but est de remettre en cause l'évidence que représente le projet urbain pour les acteurs de l'aménagement urbain (Genestier, 1993; Zepf, 2004).

---

<sup>61</sup> La conférence de Christian Devillers sur le projet urbain qui s'est tenue au Pavillon de l'Arsenal en 1994 et publiée en 1996 est une référence citée régulièrement dans les publications académiques et spécialisées.

Plus récemment, Rachel Linossier et Roelof Verhage ont analysé le projet urbain sous un angle économique. À partir de cette approche le projet urbain est considéré comme un processus économique, politique et administratif qui se développe dans le cadre d'une relation d'interdépendance entre les acteurs privés et publics. Ils définissent le projet urbain à partir d'une approche structurelle composée de trois facteurs : le contexte (localisation, accessibilité, dynamiques urbaines, etc.), les objectifs (besoins, ambitions, etc.) et le montage (cadres procéduraux et organisationnels). Cette focale structurelle permet d'introduire une donnée transversale : le temps, qui permet d'appréhender les projets urbains comme « *des processus non linéaires et itératifs. La structuration des projets procède de l'interaction permanente entre les différentes dimensions. Le contexte urbain et économique influence le montage opérationnel et les objectifs du projet, mais dans la mesure où il s'inscrit aussi dans la durée, les objectifs fixés au départ, les premières réalisations ou la spécificité du montage peuvent à leur tour faire évoluer le contexte, et entraîner des modifications en termes d'objectifs, et ainsi de suite. Le projet urbain se structure dans le temps, au gré d'un processus d'interaction continue entre le contexte, les objectifs et le montage des opérations* » (Linossier & Verhage, 2009, p.6).

Certains abordent le projet urbain à partir d'une approche typologique, comme Nadia Arab lorsqu'elle analyse, entre autres, ses différentes déclinaisons possibles à partir d'une analyse qui précise « *les champs d'action, les échelles d'intervention (échelle spatiale), les temporalités, les principaux acteurs ainsi que les problématiques dominantes attachées à chaque type de projet* » :

- Les projets qui permettent aux grandes villes de définir leurs ambitions de développement à long terme ;
- Les projets à l'échelle micro-localisée qui concernent la construction d'un bâtiment ;
- Les projets d'aménagement urbain qui se matérialisent par une transformation concrète et stratégique de l'espace (Arab, 2007, p.149-150)

C'est aussi le cas de Mario Bédard et Sandra Breux qui qualifient cette typologie d'arbitraire et restrictive mais utile pour « *plus clairement faire ressortir les divers types de rapports aux lieux que ces opérations d'aménagement commandent* » et pour analyser leurs différents cas d'études à Montréal. Ils distinguent :

- La planification (définie comme « *volonté de rationaliser la gestion d'un lieu spécifique* ») ;
- Le projet urbain présenté comme une action qui se déploie à l'échelle locale et qui repose sur une démarche participative ;
- Le grand projet urbain qui a pour but de « *transformer, de manière accélérée et plus ou moins radicale, la vocation et l'aspect de certaines zones, tout en statuant sur ce que ces zones devraient être en termes d'activités, de rayonnement et de cadre* »

*physique au sein de l'entité urbaine visée. Certains, dont Manzagol et Sénécal (2002), affirment même que le grand projet urbain est un outil essentiel du marketing urbain sinon du branding territory et qu'il a pour objectif d'incarner la ville et au besoin de la doter de qualités spécifiques : le grand projet urbain serait ainsi un symbole grâce auquel la ville se met en scène et choisit son milieu comme son devenir » (Bédard & Breux, 2011, p.140).*

Comment expliquer son fulgurant succès, c'est-à-dire le fait qu'il soit convoqué massivement par des acteurs différents (qu'ils soient issus de secteurs opérationnels ou de la recherche en aménagement ou en architecture) et son omniprésence dans le paysage des grandes, moyennes et petites métropoles du monde ? La généralisation du recours au projet urbain peut s'expliquer en partie parce que son caractère plurivoque permet à différents acteurs et à des professions différentes de dialoguer.

Ainsi, dans une certaine mesure (et pendant un temps limité), il a un caractère fédérateur et possède un « *statut cognitif et affectif semblable à celui que l'on rencontre souvent dans la vie quotidienne pour des termes mobilisateurs, sous-tendant une quête de sens qui se déroule sur fond d'incertitude* » (Rémy, 1998, p.5).

Cependant, cette fonction cognitive n'intervient pas toujours comme un facteur de compréhension partagée des différents enjeux et mécanismes du projet urbain. Comme le montre de façon satirique le schéma ci-dessous réalisé par l'agence deux degrés (« *laboratoire débridé sur les évolutions des modes de vie et des territoires* »)<sup>62</sup>. Le projet urbain peut ainsi intervenir comme dispositif de mise en scène de l'action des élus. Ce schéma témoigne ainsi de la complexité du projet urbain sur le plan réglementaire, technique, juridique, etc. qui fait intervenir, pas toujours de façon productive, un ensemble d'acteurs aux compétences différentes.

---

<sup>62</sup> Site internet de deux degrés : <http://www.deuxdegrés.net/> (l'image a été publiée sur la page Facebook de la structure)



L'intervention des différents acteurs qui prennent part à la conception du projet urbain émerge dans un contexte d'évolution généralisée des enjeux, des exigences et des pratiques de l'aménagement urbain qui conduisent à élaborer des modalités d'intervention plus souples. Celles-ci s'appuient largement sur la démarche de projet. Cette approche se place « *en opposition — voire en rupture — avec l'urbanisme technocratique et centralisé, qui privilégie la dimension technique et réglementaire, et dans lequel la rationalité du plan tient une place primordiale. La démarche de projet se voudrait plutôt comme l'expression de stratégies opérationnelles complexes — comportant une organisation souple et évolutive des phases de l'action — dans lesquelles sont impliqués une pluralité et un nombre élevé d'acteurs (politiques techniques, économiques, publics, privés, collectifs, individuels, etc.). Ceux-ci ne doivent plus, dès lors, se positionner (ou être positionnés) dans un système hiérarchisé, mais ils doivent se situer plutôt, grâce notamment aux effets de la décentralisation, dans une configuration en réseau* » (Cattedra, 2010, p.66). Cette configuration plus transversale favorise le développement du « mode projet » qui se « *présente comme une méthode d'élaboration et non pas comme une conception renouvelée de la ville* » (Tomas, 2001, p.46). Concrètement, cette méthode se caractérise par « *la constitution d'équipes dédiées à cette action spécifique, par une moindre référence à la loi et par l'intervention du partenariat, c'est à dire d'abord de financements mixtes public / privé et éventuellement par des dispositifs de co-production, avec des partenaires économiques ou de la « société civile* » (Bourdin, 2005, p.52).

Le projet urbain caractérise donc un tournant de l'histoire de l'aménagement des villes. Il participe de changements paradigmatiques puisqu'il s'agit d'envisager et de produire de l'urbanisation, en mode projet, de façon plus souple, plus transversale et partenariale. Cela répond à une complexité accrue de nos sociétés contemporaines et en même temps, cela génère aussi de la complexité puisque la concrétisation d'intentions stratégiques se heurte nécessairement aux divergences et conflits potentiels entre les acteurs, aux ajustements et aux compromis que cela induit (Arab, 2004; Ingallina, 2008).

Ainsi, depuis la fin des années 1970 et malgré cette relative complexité, c'est à partir du projet urbain que se sont fondées la plupart des politiques d'aménagement urbains, en France, en Europe et dans de nombreux pays des autres continents (Tomas, 1995).

Ce mode projet induit une approche spécifique de l'action d'aménager les villes autour d'une projection d'un avenir souhaitable. Cela exprime une tension puisque lors « *de sa conception et durant son processus de réalisation, le projet énonce « ce qui sera », « ce qui va se réaliser ».* Cette tension temporelle entre une situation (le présent) et un état à atteindre s'institue comme une modalité ou un principe de l'action politique sur la ville, qui se décline à travers le temps et peut comporter un changement d'échelle de l'action, une

*réduction des ambitions* » (Cattedra, 2010, p.69). Entre un avenir idéalisé et les modalités de réalisation qui se heurtent aux aléas du réel, qu'ils soient d'ordre financier, organisationnels, politiques, etc., le projet urbain évolue bien souvent dans une dynamique d'adaptation à ce contexte mouvant.

L'émergence de cet outil et l'adhésion généralisée à ce concept, de façon concomitante, au sein de pays différents, témoignent d'une évolution de la façon d'aménager les villes. Cette généralisation amène à considérer le projet urbain comme un modèle de référence aux contours mouvants qui circule et se fixe dans des contextes urbains très différenciés. Comment émerge-t-il ? Dans quel contexte ? À partir de quels facteurs et selon quelles modalités ? Pour répondre à ces questions, nous avons privilégié une lecture historique croisée entre des moments de l'aménagement urbain en France et au Mexique. Elle nous permet de questionner les mécanismes d'émergence du projet urbain, au sein de différents contextes, afin de mieux cerner les contours d'un concept mobilisé par les chercheurs et les praticiens. L'objectif de cette démarche croisée est d'éviter de figer une proposition de définition nécessairement trop simplificatrice vu la multiplicité des facettes du projet urbain.

## B. REGARDS CROISÉS, EN FRANCE ET AU MEXIQUE

François Tomas, en note de bas de page de son article intitulé « *Vers une nouvelle culture de l'aménagement des villes* », retrace les premières occurrences du terme projet urbain : « *Pour ma part, j'ai entendu pour la première fois utiliser ce terme pour désigner des pratiques alternatives à l'occasion de rencontres entre urbanistes à l'automne de 1977. A partir de là, il entre dans les revues – pour la première fois en 1978 sous la plume de Christian Devillers. Un effort spécifique de théorisation se développe par la suite. En Amérique Latine, il semble qu'il ait fallu attendre le milieu des années 80 pour que le terme projet urbain se substituât à celui de *diseño participativo* qui avait commencé à être utilisé* » (Tomas, 1998, p.33). Pour Mario Lungo, la notion de projet urbain supplante celle de plan dans les années 1980 en Europe car elle est plus « *attractive pour les investisseurs dans la mesure où elle spatialise les propositions et où elle inclut en plus les aspects économiques clés, les objectifs sociaux, culturels et environnementaux et qu'elle repose sur l'accord entre de multiples acteurs, dont ceux issus du secteur privé, même si le projet urbain est conduit par la puissance publique* ». Elle aurait été utilisée plusieurs années après en Amérique Latine dans une perspective de transformation des modalités d'action de la planification urbaine classique face « *aux évolutions de l'environnement urbain dont témoignent de nombreuses études [notamment celles publiées par l'ONU à la fin des années 1980] comme les problèmes liés à l'exode rural, à la pauvreté, à l'économie informelle* » (Lungo, 2005). Nous allons, à partir de ces témoignages croisés, retracer les évolutions du terme et de la pratique du projet urbain en France et au Mexique.

## En France

L'intervention à l'échelle de morceaux entiers de territoires au sein des villes est ancienne. En témoignent les grands chantiers de la reconstruction après la seconde guerre mondiale. Ces projets participent d'une conception volontariste et étatisée de l'aménagement urbain par les pouvoirs publics dans un contexte d'État Providence. Cette notion repose sur une conception spécifique de « *l'action publique [qui] rime désormais avec interventionnisme public fort dans tous les domaines. De nombreuses entreprises sont nationalisées. L'État contrôle ainsi toutes les dimensions essentielles à son développement, en érigeant des sociétés d'économie mixte ou des entreprises publiques dans les secteurs bancaire, énergétique et de communication (essentiellement les transports). Il s'appuie sur une politique de plans, programmant les investissements prioritaires et confortant les territoires supports de ces investissements* » (Menez, 2008, p.41).

Ainsi, comme l'explique Alain Bourdin, « *tout se jouait dans l'État qui maîtrisait notamment les allocations de ressources et finançait presque tout, directement, ou indirectement à travers des organismes dépendant directement de lui (Caisse des dépôts, Crédit foncier etc.)* » (Bourdin, 2005, p.51). La dimension régénératrice et la mobilisation importante de ressources (financières, organisationnelles et techniques) qui ont été déployées, ont caractérisé la capacité des acteurs de l'État à moderniser et même à réinventer les villes (en témoigne la reconstruction des villes du Havre, de Saint-Nazaire, de Brest, etc.).

Pour reconstruire des morceaux entiers de villes et mêmes des villes entières, détruites par les bombardements aériens de la seconde guerre mondiale, des procédures inédites sont mises en place. À l'échelle des quartiers, des premiers plans d'urbanisation sont réalisés afin de donner une vision d'ensemble aux grands travaux de reconstruction.

Dans certaines villes, c'est le parcellaire dans sa totalité qui est recomposé. De nouveaux modes de coproduction sont inventés, avec, à l'échelle des logements, la création d'associations qui font converger des ressources au sein d'une même structure syndicale afin de gérer les indemnisations des individus dont les foyers ont été détruits pendant la guerre.

L'élaboration des Schémas Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) institués par la Loi d'Orientation Foncière en 1967 vient renforcer cette dynamique, marquée par l'action conjuguée d'acteurs différents, puisqu'ils entraînent le développement de partenariats inédits entre des professionnels issus de différents secteurs d'activités.

Cependant, l'aménagement des villes reste une action qui relève largement de l'État et de ses différents organes (ministères et services déconcentrés), dans le cadre d'une logique

centralisatrice. Ce système « *fonctionne selon des procédures et des solutions standardisées, ordonne les actions de manière linéaire, séquentielle et cloisonnée et coordonne les acteurs par le contrôle de la hiérarchie* » (Arab, 2004, p.14). Jusqu'à la fin des années 1970 ce système, qui renvoie à l'approche taylorienne de division du travail et qui s'inscrit dans un contexte de relative stabilité, caractérise la façon d'aménager les territoires. L'urbanisation des villes repose également sur les différentes modalités d'application des courants de pensée issus de l'approche fonctionnaliste. Cela entraîne par exemple des réflexions autour d'une séparation nette des fonctions urbaines qui implique notamment une suppression de la rue et de l'ilot.

Un changement s'opère dans les années 1970, avec d'une part une évolution structurelle globale qui « *s'explique en partie par les échecs successifs des politiques de relance économique initiées dans les années 1970 pour faire face à la crise économique. Le marché devient alors le nouveau référentiel, conforme aux thèses néo-libérales* ». Cette dynamique s'amorce en France avec Valéry Giscard d'Estaing, élu président en 1974 (Menez, 2008, p.43). D'autre part, en France et dans d'autres pays émerge une critique généralisée de l'approche fonctionnaliste. Cette critique s'attache notamment à prendre de la distance avec la dimension standardisée de l'architecture fonctionnaliste. L'histoire des lieux et le patrimoine, qui sont relativement peu pris en compte par les courants fonctionnalistes, sont également d'importants points de tensions.

Cette critique générale émane de plusieurs architectes, dont Christian Devillers, qui promeuvent le projet urbain comme un outil permettant de valoriser la composition urbaine, le rôle structurant de l'ilot et de la rue et les enjeux des revendications citoyennes. De façon concomitante et probablement connexe, certains élus et promoteurs immobiliers commencent à douter du succès commercial de l'urbanisme fonctionnel (Tomas, 1995).

On assiste en même temps, dans les années 1980, à l'avènement de la ville post-industrielle. Cette dernière se caractérise par la domination des « *activités économiques de l'information, de l'échange dans ses dimensions les plus abstraites et les services. La consommation, toujours essentielle, se fonde sur la différenciation, exactement comme la mobilité, qui ne cesse de croître mais à partir de comportements nouveaux. Les modes de vie se diversifient et se fluidifient, l'individu devient la base de la vie collective, alors que les grands groupes sociaux perdent de leur influence. La centralité se définit moins par la multifonctionnalité et plus par l'excellence dans une fonction (centralités d'affaires, de loisirs, technologiques, administratives ...). L'événement et l'éphémère marquent les dynamiques urbaines, alors que les anciens espaces productifs centraux sont abandonnés et que les territoires des agglomérations s'agrandissent par le développement de la péri urbanisation. Enfin la ville*

*post-industrielle est celle de la diversification sociale, culturelle, « ethnique » : elle accepte, avec des bonheurs divers, plus qu'elle n'intègre » (Bourdin, 2005, p.50.)*

C'est dans ce contexte que sont formulées les premières lois de décentralisation, en janvier et juillet 1983, qui transfèrent les compétences en matière d'urbanisme de l'Etat vers les collectivités locales. Cette politique qui donne aux collectivités une « *maîtrise directe de l'action, s'est accompagnée d'un développement important du financement privé, qui tient pour une part au désengagement de l'État, pour une autre, à la pression de l'Union Européenne et à une évolution générale de l'économie* » (Ibid., p. 51).

Avec les politiques de décentralisation, les maires gagnent en légitimité quant à l'aménagement urbain qu'ils administrent. Ils se saisissent de cet outil conceptuel et pragmatique que représente le projet urbain. Ils sont soutenus dans cette démarche par des figures de l'architecture, comme Christian Devillers, pour qui le projet urbain est une nécessité face à la faillite de l'urbanisme (Devillers, 1994) et dont le positionnement « *assume presque une dimension éthique face à la demande des maires, de plus en plus pressante, de lancer des "projets urbains" comme démonstration (et parfois aussi comme caution) d'une politique de l'action* » (Ingallina, 2008, p.9).

Au tournant des années 1980, le projet urbain devient en France non seulement un outil de gestion communale et sociale mais aussi un atout de valorisation des villes. Il s'impose au sein des institutions avec « *l'usage général qu'en firent spontanément les techniciens et les responsables politiques des agences d'urbanisme et des sociétés d'économie mixte françaises* (Tomas, 1995, p.134-135). Dans ce contexte, il participe largement des mouvements de réhabilitation de l'habitat social et ancien, du réaménagement des centres urbains et des centres historiques qui concerne de nombreuses villes en Europe, comme en témoigne la Déclaration de Bruxelles où de nombreux architectes plaident pour la réparation des villes en opposition aux préceptes fonctionnalistes (« La déclaration de Bruxelles », 1980). Il se dote également d'une dimension environnementale, grâce à l'approche globale qu'il favorise, à l'échelle de morceaux entiers de territoires et en adéquation avec les préoccupations écologiques qui émergent à cette époque.

Ainsi, il permet d'intégrer des exigences et des enjeux nouveaux ou renouvelés, à savoir :

- La valorisation du patrimoine<sup>63</sup> ;

---

<sup>63</sup> *La dimension patrimoniale du projet urbain émerge à partir de ce qui sera appelé « l'exemple de Bologne », ville italienne d'où émerge une « nouvelle culture urbaine » à partir du refus, émanant de la municipalité et des conseils de quartiers, d'une rénovation radicale inspirée de l'approche fonctionnaliste de la ville « intra-muros ». Ces revendications conduiront à la préservation du patrimoine et de l'architecture vernaculaire (Tomas, Blanc, & Bonilla, 2003, p.123).*

- La notion de « droit à la ville »<sup>64</sup> ;
- La prise en compte des revendications locales et citoyennes ;
- L'intégration de la dimension environnementale ;
- L'intégration des différentes temporalités de la ville (le temps du projet urbain intégré dans le temps long de l'histoire de l'aménagement et le temps court des mandats électoraux locaux, etc.).

Le projet urbain devient pour les villes un outil formidable de transformation du territoire mais aussi de planification, ainsi, comme l'explique Marie Burkart : « *La deuxième moitié des années quatre-vingt a vu des municipalités développer des projets urbains à long terme, en tentant de transformer le document réglementaire qu'est le POS en plan d'urbanisme prospectif. D'autres établissent un plan de développement urbain informel qui, pour certaines villes, sera appliqué au coup par coup par l'intermédiaire de ZAC ou de modifications ponctuelles du POS. Certaines villes mènent une politique d'aménagement de l'espace urbain à travers un "urbanisme de projet" qui privilégie la forme urbaine* » (Burkart, 1999, p.1).

Ces transformations sont révélatrices de tendances générales qui touchent et mobilisent de nombreuses villes dans le monde. Elles poussent les différents acteurs à intégrer et à gérer un certain nombre de problématiques urbaines concrètes qui, si elles sont loin d'être nouvelles, se posent selon des modalités inédites, à l'aune du développement durable, de la valorisation du patrimoine, de la prise en compte des revendications citoyennes, etc. Il s'agit dès lors d'intégrer, à l'échelle de morceaux de villes et à partir de ces exigences, les réflexions autour du rôle accordé à l'espace public, du choix de la programmation, de la composition et de la morphologie urbaine, de l'intégration et de la gestion des réseaux et des flux, etc.

### Au Mexique

À cet égard, le contexte d'émergence du projet urbain au Mexique est éclairant puisqu'il s'appuie également sur la valorisation du patrimoine et de l'approche environnementale et qu'il est lié au développement de revendications citoyennes.

Le terme en lui-même, peut être traduit en espagnol par « *proyecto urbano* » ou « *emprendimiento urbano* » qui met l'accent sur le rôle des opérateurs privés. En effet, le terme « *emprendimiento* » se traduit en français par « entreprise » ou « esprit d'entreprendre ».

---

<sup>64</sup> L'expression « droit à la ville » est attribuée à Henri Lefebvre dont l'ouvrage qui porte ce titre paraîtra en 1968. Il fait référence à un contexte spécifique, celui d'une nouvelle réalité urbaine avec, entre autres, l'éclatement de la ville en périphérie, d'importantes mutations sociales, la domination des aspects fonctionnels de la ville par rapport à la dimension sociale (Costes, 2010).

L'émergence du projet urbain en tant qu'objet d'analyse date de la fin des années 1980. François Tomas participe à cette diffusion avec un ensemble de recherches croisées entre le Mexique et la France<sup>65</sup>. Ses analyses comparatives entre la France et le Mexique traitent notamment de l'émergence du projet urbain et du rôle des mouvements citoyens. Il élabore par exemple un parallèle entre le projet de renouvellement urbain de l'Alma-Gare à Roubaix et du quartier Tepito à Mexico dans les années 1970. Ces deux projets, qu'il considère comme précurseurs, sont issus d'une mobilisation citoyenne qui témoigne de la volonté et de la capacité d'action de la société civile. Cela fait apparaître, selon lui, le projet urbain comme « *l'expression d'une volonté politique de la société et non comme le produit d'une réflexion pseudo-scientifique* » (Tomas, 1995, p.134-135).

Le cas de la mobilisation des habitants, de militants politiques et associatifs, d'enseignants et d'élèves issus de la UNAM (taller 7 autogobierno), de chercheurs, de jésuites et d'artistes (groupe Arte Acà) contre le projet de rénovation radicale du quartier populaire Tepito dans le centre de Mexico<sup>66</sup> est emblématique, pour François Tomas, de l'émergence du projet urbain. Il marque le déclin de l'urbanisme de la « tabula rasa » porté par les courants fonctionnalistes et l'émergence de préoccupations pour la notion de qualité urbaine (Tomas, 2001).

Cette mobilisation plurielle a permis le développement d'un projet alternatif de réhabilitation qui a montré qu'il était possible de mettre en échec les projets peu soucieux de la dimension sociale et patrimoniale de la ville. Il constitue les prémisses d'un urbanisme de projet, dont l'émergence repose sur la coopération et la convergence de différents intérêts. Le tremblement de terre du 19 septembre 1985 qui a détruit une partie de la ville de Mexico marque également un tournant important dans la manière d'envisager la rénovation urbaine. Les reconstructions qu'il a générées se sont articulées autour de la mobilisation de ressources financières exceptionnelles issues notamment de crédits de la Banque Mondiale (Tomas, 1995, p.136) La rénovation du centre de Mexico s'est également appuyée sur un assouplissement des règlements patrimoniaux afin de développer une approche plus transversale de l'aménagement. Le contexte urbain des grandes villes mexicaines, durant cette période, est celui de la généralisation de projets de rénovation urbaine d'espaces fortement détériorés. Le projet urbain se dote ainsi d'une mission régénératrice pour pallier les carences en équipements, logements, viabilisations, etc.

---

<sup>65</sup> Citons par exemple "Después del funcionalismo ¿qué?", paru dans la revue *Sistemas Urbanos. Actores sociales y ciudadanías. Colección de Estudios Urbanos, UAM-Azcapotzalco, 1998*. François Tomas a exercé plusieurs fonctions universitaires et politique à Saint-Etienne des années 1970 aux années 2000. Il a été détaché de 1989 à 1992 auprès du Ministère des Affaires étrangères pour exercer les fonctions de Directeur de l'Institut français d'Amérique latine à Mexico.

<sup>66</sup> Le projet alternatif proposé par le groupe mobilisé contre la « rénovation bulldozer » de Tepito a gagné le premier prix du Congrès d'Architecture de Varsovie en 1981.

Le terme « *emprendimiento urbano* » tend à supplanter celui de « *proyecto urbano* » (utilisé finalement par peu de chercheurs) et se développe de façon généralisée en Amérique Latine, avec un ensemble de travaux qui s'intéressent entre autres à la privatisation des espaces urbains dans le cadre de la fermeture et de la sécurisation de certains espaces résidentiels, entre autres.

L'article de Sonia Roitman sur l'urbanisation sécurisée le présente en ces termes : « *la ségrégation sociale urbaine liée aux résidents des quartiers sécurisés s'exprime non seulement au travers de la présence de barrières physiques qui limitent la libre circulation mais aussi du contact rare ou nul qu'ils ont avec les quartiers environnants, de la méconnaissance des voisins, de la non réalisation d'activités (commerciales, récréatives, sportives) en dehors des zones proches et de la non présence de résidents des quartiers environnants pour travailler dans ces quartiers sécurisés (...). Le système social influe sur le processus de ségrégation en acceptant ce nouveau type de projet urbain [emprendimiento urbano] comme une nouvelle option résidentielle pour ceux qui possèdent les ressources financières et le désir d'y habiter, légitimant socialement cette option et acceptant sans critique ou débat public les potentielles conséquences sociales négatives de ces derniers* » (Roitman B., 2004, p.15).

Le développement de projets urbains commerciaux en périphérie urbaine, destinés aux classes moyennes et supérieures, est qualifié par Guénola Capron de « *emprendimiento comercial* ». Cette expression renvoie d'une part à l'investissement d'opérateurs privés et d'autre part au laissez-faire des autorités de Rio de Janeiro (Capron, 2007).

C'est le cas également de la catégorie des « grands projets urbains » (GPU) qui est un objet de recherche constitué à l'échelle de l'Amérique Latine depuis les années 2000. Elle se place dans la continuité de travaux de recherche qui émergent dès les années 1950 aux Etats-Unis et dans les années 1980 en Europe. Outre la question de la privatisation de la production urbaine, cette catégorie définit des opérations d'envergure métropolitaine emblématiques ayant un impact significatif sur le développement de la ville (Cuenya, 2009; Valenzuela, 2013; Lungo, 2005; Alonso Arenas & Juárez Pérez, 2016). Ces projets sont de natures diverses : projets de reconversion industrielle ou militaire, construction de grandes zones à vocation ludique, par exemple. Ces travaux se dotent d'une dimension critique dans le cadre des recherches qui analysent la ségrégation sociale et spatiale engendrée par ces développements urbains. Le terme de « *megaproyecto* » est également de plus en plus mobilisé. Dans la littérature scientifique dédiée, il tend à mettre l'accent sur les effets de l'économie globalisée et financiarisée (Olivera & Delgadillo, 2014).

Comme dans la plupart des grandes villes du monde, le projet urbain contemporain à Mexico s'articule autour de la concentration d'investissements financiers qui convergent vers des zones considérées comme stratégiques. À la différence de la France, les investisseurs et acteurs privés sont devenus des acteurs majeurs, c'est-à-dire « *les principaux protagonistes du processus de modernisation urbaine qui se caractérise par une forte tendance de privatisation de la vie publique et l'implantation de logiques de profits dans le domaine de la consommation culturelle* » (Hernández, Castillo, & Origel, 2010, p.64).

L'analyse de ces moments de l'histoire urbaine contemporaine de la France et du Mexique situe le développement du projet urbain dans une évolution paradigmatique de l'action urbaine. Il émerge d'une prise de conscience et d'un certain empowerment de l'échelle locale autour des décideurs publics mais aussi de la société civile.

Cette approche croisée montre que la démarche du projet urbain s'inscrit dans des évolutions plus globales de la société et qu'elle intègre de nouveaux enjeux comme l'importance de l'espace public et l'influence des mobilisations citoyennes par exemple.

Il s'articule également autour d'acteurs et de savoirs qui ne sont pas nécessairement nouveaux mais qui incarnent des préoccupations devenues centrales (dimension patrimoniale, exigences environnementales, etc.). Ces transformations entraînent de nouvelles modalités d'organisation de l'action collective, qui tend à se déployer à l'échelle locale et selon des modalités d'échange plus transversales.

### C. LE PROJET URBAIN OU COMMENT CREER DE L'UNITE ENTRE LES ACTEURS

#### Le projet urbain exprime un choix stratégique

Le projet urbain traduit l'idée d'une action sur la ville. Cette action se déploie dans un contexte organisationnel où il est perçu comme « *un moyen efficace pour créer de l'unité dans des systèmes d'action très atomisés et pour stabiliser des coopérations* » (Bourdin, 2000, p. 154 cité par Nadia Arab). Dans un contexte mondial caractérisé par de l'incertitude et des processus de fragmentation, qui génèrent ce que la théorie de la gouvernance nomme la crise de gouvernance de nos sociétés, le projet urbain apparaît comme un facteur d'unité et d'intégration, dans une démarche de coopération sous diverses formes avec les habitants, d'une part pour favoriser l'appropriation et d'autre part dans le cadre de partenariats entre les acteurs publics et privés (Arab, 2001). Pourquoi et comment le projet urbain est-il en mesure de créer un consensus ?

En premier lieu, le projet urbain définit un horizon possible et parfois souhaitable, ou souhaité par un grand nombre d'acteurs. Les changements qu'il suscite ont d'abord vocation à être fédérateurs (même s'ils ne le sont pas toujours) dans la mesure où ils concernent de grandes portions de territoires, donc souvent de nombreux habitants. Ces changements mobilisent de nombreux acteurs, institutions et structures (associations, groupements, experts, etc.) publics et privés dans le cadre de montages opérationnels spécifiques.

Cette finalité mobilisatrice confère aux projets urbains un statut spécial : « *Leur envergure, leurs enjeux, leur irréversibilité déterminent chez les acteurs le sentiment de participer à une œuvre hors norme, ce qui n'évacue pas les difficultés et les conflits. Si la mobilisation idéologique a perdu sa force, celle par projet, sélective et électorale, garde un attrait pour des motivations professionnelles et souvent pour des raisons stratégiques* » (Evette, 2001, p.66). Ainsi, le projet urbain peut être facteur de conflits entre acteurs opérationnels et avec la société civile, mais il est aussi capable de mobiliser et d'agrèger différents individus autour d'une visée partagée.

Concrètement, cette possibilité de changement et de consensus s'organise autour de différents types de coordination entre les acteurs. Elles sont de plusieurs natures et s'organisent en même temps :

- Dans un cadre formel (instances de concertation, réglementations ou cadre hiérarchique, par exemple) ;
- Selon des modalités informelles (relations conflictuelles, d'interconnaissances, de proximité ou d'amitié, etc.)

Elles peuvent aussi se construire de différentes façons :

- Soit se déployer de façon itérative (les formes de stabilisation et de régulation des relations entre les acteurs se construisent au fur et à mesure et/ou de façon spontanée selon des modalités idoines)
- Ou au contraire s'inscrire dans un cadre préétabli (avec des instances de pilotage spécifiques et structurantes, par exemple).

Ainsi, le projet urbain repose sur la convergence de ressources (organisationnelles, financières, etc.) exceptionnelles et plurielles et s'appuie de fait sur des partenariats, de diverses formes, entre les autorités publiques et les investisseurs et opérateurs privés.

### Le projet urbain et les partenariats public/privé (PPP)

Dans le cadre du passage d'une logique distributive à une logique de l'offre, avec l'entrée dans l'économie de marché dans les années 1970, les collaborations entre le secteur privé et le

secteur public se développent (Menez, 2008, p.44). Les partenariats publics/privés (PPP) en sont l'expression et désigne le recours à des capitaux privés mais reposent aussi sur une logique de gestion en mode projet inspirée des méthodes managériales et sur des collaborations entre les différents acteurs.

Ces partenariats entre secteurs privé et public s'inscrivent dans le cadre d'une modernisation du système financier qui passe d'une « économie de l'endettement » (emprunts bancaires) à une économie de « marchés financiers » (émission de titres). Cette modernisation ou libéralisation de l'économie est liée d'une part à une recherche d'équilibre des finances publiques et d'autre part au contexte de concurrence internationale des villes entre elles. Elle va entraîner la banalisation du recours au financement d'entreprises privées.

Cette libéralisation financière s'opère en France et plus généralement en Europe mais de façon bien plus accentuée encore au Royaume-Uni ainsi qu'aux Etats-Unis. Selon Elisabeth Campagnac, elle va entraîner le développement d'investissements internationaux et va également susciter « *de nouveaux marchés immobiliers, fortement spéculatifs, autour de la concurrence que se mènent les grandes capitales européennes, à la fin des années 1980 : Londres en est l'un des principaux sièges* » (Campagnac, 2001, p.22-23).

Le recours aux PPP concerne de nombreuses villes dans le monde et se pose comme une solution de financement (recours aux finances du secteur privé) et de coopération mutuelle (plus-value liée aux compétences mutuelles des acteurs privés et publics, réduction des risques pour chacune des parties). Il est ainsi perçu comme « *l'un des moyens qualifiés d'efficaces pour endiguer les crises urbaines qui sévissent aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces expériences, notamment celles qui réussissent à redynamiser les centres urbains, vont très vite inspirer des décideurs d'autres pays, comme la France dès le milieu des années 1980 mais dans une configuration quelque peu différente qui s'explique par une situation sociale (les crises urbaines n'ont pas la même ampleur), politique (c'est la gauche mitterrandiste qui est au pouvoir) et culturelle (avec le maintien en France d'une administration publique forte même décentralisée) distinctes* » (Menez, 2008, p.23).

Rééquilibrage des finances publiques, libéralisation de l'économie, développement des investissements transnationaux, etc. sont autant de facteurs qui conduisent le développement de partenariats entre le public et le privé. Si l'action d'aménager les villes a toujours été, selon des modalités diverses, un point de rencontre entre les acteurs du privé et ceux du public, ces coopérations deviennent nécessaires lorsqu'il s'agit de concevoir, réaliser et même parfois gérer un projet urbain. Ainsi, dans le contexte politique et économique actuel, les acteurs publics ont besoin des acteurs privés et inversement, ils sont interdépendants même si les attributions de chacun varient d'un projet à l'autre (Linossier & Verhage, 2009). L'avènement

des PPP et leur rôle structurant pour le projet urbain dotent la production de la ville d'un nouveau genre de questionnements qui pourraient être résumés par la question suivante : qui pilote ? (Jouve, 2005). À partir de cette question, les PPP deviennent non plus seulement des outils financiers mais aussi des dispositifs organisationnels spécifiques qui transforment l'action collective.

Le PPP et le projet urbain sont liés, témoins des évolutions de l'action publique urbaine et de la nécessité « *de recourir à d'autres acteurs, pour des raisons financières et de mobilisation de nouvelles expertises. Dans cette optique, le partenariat public-privé s'impose ainsi que la démarche de projet urbain comme un "moyen" ou un nouvel "instrument" de la maîtrise d'ouvrage urbaine en recomposition* » (Menez, 2008, p.68).

### Les stratégies de compétitivité des villes

Le rôle des grandes villes devient structurant, dans la mesure où elles sont des entités stratégiques de développement économique, culturel, politique, etc. pour les populations et les acteurs locaux de la production de la ville. Leur attractivité est une donnée fondamentale qui induit, selon des modalités spécifiques à chaque contexte, des phénomènes de concurrence entre les villes, à la fois à l'échelle nationale et internationale. Au travers des programmes urbains et des morphologies privilégiées, ces dernières véhiculent l'image d'une certaine idée de la modernité.

De manière générale, concurrence ou pas, les grandes villes du monde organisent leur pouvoir d'attractivité autour de stratégies de valorisation de leur image, des qualités et parfois des spécificités locales, dans le but d'attirer des activités et des investissements. Ces stratégies reposent sur des éléments de communication, c'est-à-dire de mise en valeur de leurs atouts, mais aussi sur des démarches volontaristes de modernisation, de rénovation ou de mise en cohérence d'espaces ou de réseaux existants.

Dans la mesure où le projet urbain permet de partager une vision d'un futur souhaitable et de mobiliser des ressources, il devient un outil majeur au service de ces stratégies volontaristes de valorisation. Il organise et concrétise la capacité d'action des villes et de leurs élus avec, bien souvent, le concours de financements privés.

Paradoxalement, les phénomènes de concurrence entraînent des formes de standardisation de la production urbaine et spécifiquement du projet urbain. Cela ne veut pas dire que tous les projets du monde sont absolument identiques mais on observe depuis plusieurs années une circulation de modèles, de références, de standards esthétiques et de bonnes pratiques. On retrouve des phénomènes similaires dans le domaine de la mode par exemple ; tout simplement parce que les couturiers les plus emblématiques sont aussi les plus influents et

que cette influence dépasse le cadre de leur propre maison de haute couture. Dans le champ qui nous intéresse, les architectes de renom, bien sûr, mais aussi certains paysagistes, certains experts de l'espace public ou de la mobilité et certains grands groupes de promotion immobilière ont des activités qui dépassent les frontières des pays et qui inspirent et influencent leurs pairs.

Ainsi, l'urbain en tant qu'espace de consommation, selon la définition qu'en donne Sharon Zukin, est un moteur d'accélération non seulement de la concurrence des villes entre elles mais aussi des phénomènes de standardisation (Zukin, 1998).

Le projet urbain participe largement à ces phénomènes de compétition et d'homogénéisation du paysage des villes, dans la mesure où il rend possible et libère, entre autres, la concentration de moyens financiers et de compétences diverses, la mise en œuvre de mesures exceptionnelles (programmation d'envergure métropolitaine, augmentation des hauteurs autorisées des bâtiments, etc.) et la créativité architecturale. La concurrence et les phénomènes de résonance, c'est-à-dire les similarités esthétiques et fonctionnelles entre les projets s'organisent alors autour de la hauteur des bâtiments, de la qualité des matériaux, de la spécificité de la programmation, du caractère écologique ou innovant du projet, etc.

Dans ce contexte, si l'on considère la dimension « marketing » du projet urbain et notamment des projets les plus ambitieux, on s'aperçoit qu'ils occultent une partie de la complexité des villes dans la mesure où ils imposent une certaine lecture, performative et grandiloquente du paysage urbain. Ainsi le projet urbain « *dérive souvent vers une sorte de projet de ville pour affirmer une image et garantir un avenir économique et social (...). Le problème se pose alors à deux échelles : à celle du territoire pour les villes défavorisées, à celle de la ville pour les quartiers marginalisés* » (Tomas, 1995, p.143). Ils sont en même temps des moteurs de développement qui ont une influence considérable sur la stratégie d'aménagement d'un territoire, mais aussi des espaces d'exception relativement isolés de leur contexte urbain.

De plus, des questions de localisation et de connexion des projets urbains se posent : les villes où les phénomènes de concurrence sont les plus affirmés sont aussi souvent des territoires où le foncier libre est particulièrement rare et cher. Ainsi, l'aménagement a tendance à se développer par à-coups, au gré d'opportunités foncières. Si ce processus peut sembler tout à fait naturel, il tend aussi à renforcer la spécificité des projets urbains et leur potentielle déconnexion du reste de l'environnement urbain.

## Conclusion (chapitre 8)

Le projet urbain est un instrument de l'aménagement urbain particulièrement mobilisé (dans le discours et dans les faits) par les acteurs publics locaux car il permet de projeter un ensemble d'intentions puis d'actions sur un territoire donné. Son caractère mouvant et protéiforme en fait un mot valise qui transporte avec lui différentes acceptions possibles en fonction de multiples paramètres (contexte, acteurs investis, orientation donnée au projet, etc.). Les acteurs de la ville, qu'ils soient élus, techniciens au sein d'une collectivité ou promoteurs immobiliers le mobilisent pour qualifier des modalités d'action sur des morceaux de territoires, qui n'ont parfois rien à voir les uns avec les autres. Les recherches académiques témoignent, depuis plusieurs décennies, d'un processus similaire : certaines s'intéressent à la portée sociale du projet urbain et à son caractère fédérateur, d'autres à sa valeur doctrinale et aux phénomènes de privatisation de la production urbaine, etc. Il a d'abord une valeur cognitive : il permet à des personnes issues de différents secteurs et possédant différentes expertises de communiquer entre elles. Sa mobilisation, au Mexique comme en France, s'inscrit dans un moment spécifique de l'aménagement des villes : il supplante des logiques de planification standardisées qui prévalaient depuis les années 1950 et participe d'une valorisation des modalités de coproduction de l'aménagement des villes. Cela veut dire que les projets urbains sont susceptibles d'être issus de compromis mais aussi de conflits entre l'autorité publique, les acteurs privés et la société civile. Ils apparaissent dès lors comme un instrument de gestion, de valorisation (patrimoniale, culturelle, environnementale, etc.) et en même temps de transformation de morceaux de territoire. À ce titre, ils peuvent permettre aux acteurs politiques locaux, entre autres, de les inscrire dans une dynamique de compétitivité. Cette dernière induit l'intégration de nouvelles préoccupations et le développement d'expertises et de positionnements singuliers des opérateurs privés, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

# CHAPITRE 9 : LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DU PROJET URBAIN AUTOUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'INNOVATION

Le standing désigne ce qui confère un certain prestige. Nous utilisons ce terme moins dans sa proximité avec la notion de luxe que dans l'ambition de distinction qui caractérise certains projets urbains. Qu'est-ce qui distingue un projet urbain d'un autre ? En quoi l'écoquartier du Fort est-il plus prestigieux que celui des bords de Seine à Issy-les-Moulineaux ? Et Plaza Carso plus spectaculaire que l'opération Parques Polanco, par exemple ? Plusieurs facteurs concourent à l'émergence de projets urbains dont la portée, l'aura ou le prestige les distinguent des autres façons d'aménager la ville.

Ces ensembles sont considérés comme à « l'avant-garde » de l'urbanisation par projet, dans la mesure où ils représentent la possibilité de tester, grandeur nature, de nouvelles « formules » : densité, diversité et verticalité à Mexico, dispositifs numériques et domotiques à Issy-les-Moulineaux, réseau d'énergies alternatives à Lyon (Hikari), etc. Les possibilités sont multiples mais elles s'articulent globalement autour des notions d'innovation (technique, technologique, sociale, etc.) et de développement durable. Elles donnent lieu à des projets où les usages, la programmation, l'architecture et les formes urbaines peuvent être accompagnées d'une certaine image de modernité.

Le fait de se positionner à « l'avant-garde » de la production urbaine implique plusieurs évolutions organisationnelles conséquentes, puisqu'il s'agit d'identifier les nouveautés qui trouveront leur marché, les acteurs capables de produire ces nouveautés et les façons de les commercialiser. Les opérateurs privés et publics se sont conformés à ces diverses injonctions ou les impulsent, mais ils ont aussi développé des outils *ad hoc* qui permettent de comprendre et d'intégrer les émergences jugées significatives. C'est le cas par exemple de l'incubateur de startup Paris&Co qui dépend de la Ville de Paris, ou bien encore du fonds d'investissement Bird, créé par Bouygues Immobilier pour soutenir des initiatives portées par des start up. Cela implique également une dynamique de coordination importante entre les acteurs afin de maîtriser une variabilité accrue, inhérente à l'ambition de tester de nouvelles formules.

## A. L'ÉVOLUTION DES COLLABORATIONS ENTRE ACTEURS DE LA FABRIQUE DE LA VILLE

### Le développement durable et le renouvellement des enjeux du projet urbain.

Le développement durable est un élément incontournable des politiques publiques et de l'aménagement urbain. Selon Yves Bonard et Laurent Matthey il s'agit d'une thématique qui « *constitue désormais la référence obligée des politiques urbaines. En témoigne notamment la signature massive de la charte d'Aalborg (1994) par les villes européennes. Une des formes les plus manifestes de ce phénomène est la diffusion du modèle d'urbanisme dit des éco-quartiers* » (Bonard & Matthey, 2010, paragraphe 1). Avec le développement durable, un cadre légal et de nouvelles références émergent et créent un socle de standards à intégrer. Cela engendre en même temps des processus d'adaptation progressive à cette nouvelle donne et des stratégies d'innovation et d'expérimentation. Le contexte actuel du développement des projets urbains et des partenariats publics-privés est fortement orienté par les réglementations et les recommandations liées au développement durable. Ces dernières se structurent à l'échelle nationale et internationale (protocoles internationaux ou européens) avec des grandes directives qui se déploient ensuite à l'échelle locale, suivant des prescriptions adaptant et/ou complétant ces directives.

Ce concept aux multiples traductions conceptuelles, techniques et organisationnelles est maintenant une donnée fondamentale qui s'est imposée aux acteurs privés et publics de l'aménagement urbain. On le retrouve, à l'échelle nationale, dans les discours, les représentations et les organisations des instances politiques et gouvernementales : « *dans le domaine de l'action publique, l'apparition du syntagme "développement durable" dans le nom d'un portefeuille ministériel est bien entendu particulièrement remarquable. En France, la création en mai 2002 d'un secrétariat d'État au Développement durable et d'un ministère de l'Écologie et du développement durable (faisant suite à ce qui était précédemment un ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement) atteste la prise en charge par les politiques publiques de ce à quoi la formule "développement durable" renvoie comme construit dans l'ordre des représentations. L'apparition d'un programme Écologie et développement durable dès la mise en place de la LOLF promulguée en 2001, ou encore le lancement d'une Semaine du développement durable en 2003, témoignent d'une mise à l'agenda de ce que la formule est supposée désigner, dans le cadre plus large de la montée en puissance des problématiques sanitaires et environnementales* » (Krieg-Planque, 2010, p.6).

Il se décline également à l'échelle locale, dans le cadre de la formulation de la définition de politiques publiques (Agendas 21)<sup>67</sup> ou bien en actions d'aménagement à l'échelle de morceaux de territoire (écoquartiers). Le développement durable transforme aussi les modalités d'organisation des entreprises (Responsabilité Sociétale des Entreprises, création de pôles dédiés, etc.). Il tend enfin à transformer le quotidien des individus autour des « écogestes », par exemple (tri sélectif, isolation du logement, consommation « responsable », etc.).

Cette évolution conduit à l'émergence de nouveaux courants voire à de nouveaux systèmes de valeurs (frugalité, réversibilité, etc.) et surtout à un ensemble de révolutions techniques (innovations numériques, systèmes d'économies d'énergies, etc.) et à des transformations organisationnelles (évolution de la réglementation, processus de labellisation, création de nouveaux savoirs et savoirs faire). Il correspond à une attente sociétale, à des injonctions politiques aux changements et à un ensemble de références éthiques, mais également à un corpus légal et réglementaire local, national et international qui prend de l'ampleur au fil du temps.

Le développement durable, qui ne transforme pas seulement la production urbaine, est considéré comme un objectif positif mais il est aussi traversé par de nombreuses contradictions qui vont du « greenwashing » aux idées reçues (un habitant du périurbain n'est pas forcément plus polluant qu'un hyper urbain, contrairement aux idées qui circulent couramment) en passant par des mesures politiques fortement culpabilisantes et peu efficaces.

Pour les différents professionnels du projet urbain, le développement durable marque une évolution puisqu'il s'agit d'une part d'intégrer non seulement de nouvelles normes techniques mais aussi de nouveaux savoirs, de nouveaux métiers et de nouvelles attentes. Ainsi, « *les organisations de projet sont confrontées d'une part à l'introduction des finalités du développement durable dans la production bâtie et d'autre part aux transformations de l'action publique en matière de politique patrimoniale et constructive ainsi que de prestation de service à l'usager. Les enjeux de la durabilité conduisent à une rénovation assez radicale, peut-être à une rupture paradigmatique, des procès de production et des cultures professionnelles* » (Biau & Tapie, 2009, p.12).

Au sein de la plupart des grandes entreprises internationales de promotion immobilière, cette rupture paradigmatique se concrétise par un changement d'échelle. Celui-ci est lié, selon le

---

<sup>67</sup> Les agendas 21 sont des plans d'action, destinés aux collectivités territoriales, adoptés par de nombreux États lors du Sommet de Rio en 1992.

directeur général délégué de l'entreprise Bouygues Immobilier, à l'émergence d'une approche plus systémique de la ville :

*« Quand on essaye d'appliquer des règles du développement durable à de l'immobilier, on s'aperçoit que des éléments de la constitution d'écosystème autour du bâtiment, c'est essentiellement la prise en compte de facteurs qui sont exogènes au terrain dont on parle. En clair, on ne peut plus s'amuser à prendre un terrain et ne plus tenir compte de ce qui se passe autour et juste se dire : je vais faire un havre de paix très sympa pour les mecs qui vont acheter là, ou qui vont travailler là, ou qui vont consommer là, parce que c'est tout juste pas possible. Il y a beaucoup d'interactions, que ce soit sur la mobilité, sur la mobilité douce, sur le partage de l'énergie, sur l'écosystème, sur les conséquences sur la biodiversité, l'environnement et le rapport aux autres, sur la co-créativité, voilà, sur un tas de choses. Petit à petit on en est venu à se dire que c'était plus possible de faire notre métier de promoteur immobilier en faisant abstraction de l'environnement »<sup>68</sup>.*

Cela implique une réflexion à une échelle plus vaste que celle du périmètre du projet urbain, dans le cadre d'une articulation entre le local et le global, même si cette réflexion n'est pas nécessairement suivie d'effet et même si les programmes, réseaux, continuités, restent parfois pensées à l'échelle de l'opération concernée.

Enfin, pour les promoteurs immobiliers et nombre d'autres opérateurs privés, le développement durable a entraîné une évolution de la stratégie de communication des entreprises. L'intégration des thématiques liées au développement durable permet de revaloriser l'image des entreprises de promotion immobilière et donne surtout aux entreprises concernées un certain avantage concurrentiel sur le marché de la production de logements, de bureaux, de commerces ou d'équipements (Taburet, 2012, p.200).

### Classements et hiérarchisations des projets urbains

Le recours à la labellisation et à la certification est une des grandes tendances des projets contemporains. En France, il existe par exemple la certification Haute Qualité Environnementale (HQE) qui vise à limiter les impacts environnementaux néfastes ou bien encore le label national ÉcoQuartier, délivré par l'État, qui fixe, avec l'élaboration d'une charte, vingt engagements à respecter selon quatre étapes : projet, chantier, livraison et tenue des engagements dans le temps. Au Mexique, le système le plus courant est la certification américaine *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), mais d'autres

---

<sup>68</sup> Entretien avec le directeur général délégué de l'entreprise Bouygues Immobilier, le 04 novembre 2016

certifications à l'échelle des Etats sont aussi attribuées, comme le *Programa de Certificación de Edificaciones Sustentables* (PCES) au niveau du *Distrito Federal*, qui établit une norme de durabilité pour les bâtiments résidentiels et commerciaux et qui fonctionne également avec des incitations fiscales pour les promoteurs immobiliers.

À l'échelle du bâtiment mais aussi du quartier, les promoteurs immobiliers ont recours à ces systèmes de référentiels qui valident les bonnes pratiques. Bouygues Immobilier en particulier fait figure de proue dans ce domaine : « *Depuis le milieu des années 2000, chaque promoteur opère des choix face à la multiplication des référentiels de certification et/ou de labellisation définis dans le sillage de la durabilité. Lorsque Bouygues Immobilier s'engage à coupler sa marque et sa production à la certification Habitat et Environnement, c'est comme si, d'un seul coup, la figure de proue de toute une profession, montrait la voie à suivre, tout en envoyant un message fort, à ses clients comme à ses concurrents. À l'époque, seule la certification H&E existe. Depuis, les certifications se sont multipliées, donnant à chaque promoteur le choix d'adopter, ou non, le référentiel le plus en phase avec sa politique de développement durable. Pendant que certains suivent l'exemple de Bouygues Immobilier, d'autres s'en éloignent, certains construisant même leurs propres outils* » (Taburet, 2012, p.189).

L'une des vertus de ces systèmes de référencement, si l'on se place du point de vue des promoteurs immobiliers et des responsables politiques, locaux entre autres, est d'augmenter la valeur (symbolique mais aussi économique) des projets. Il s'agit en même temps d'un éventuel (relatif) surcoût et d'une démarche de valorisation des projets.

D'autres éléments que le développement durable participent à la dimension de performativité des projets urbains, au premier rang desquels se trouve l'innovation.

## B. DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES AUTOUR DES ENJEUX DE COORDINATION

### L'innovation et l'expérimentation pour la valorisation des objectifs

L'innovation est généralement perçue comme une valeur positive. Elle agit comme un moteur de l'action, au sein d'entreprises privées mais aussi au sein de structures publiques. Ainsi, des dispositifs, des compétences, des modalités d'organisation voient petit à petit le jour au sein des entreprises mais aussi des collectivités territoriales pour tenter de favoriser l'émergence et le développement de l'innovation. Dans les entreprises, elle est favorisée grâce à divers types de dispositifs comme :

- Les fonds d'investissements ;

- Les services Recherche et Développement dédiés ;
- De nouveaux recrutements / de nouveaux postes et profils au sein de l'entreprise ;
- La création de nouvelles branches ou de nouveaux services.

Elle pourra reposer sur une stratégie de prospective et de développement clairement affichée ou au contraire sur des tentatives qui participent à la marge aux activités de l'entreprise.

Lorsqu'elle est mobilisée au sein de structures publiques, elle s'appuie également sur de nouvelles dispositions, qui peuvent s'articuler autour de la création de nouveaux services et de nouveaux postes ou bien d'un projet pilote testé sur un territoire donné. Sa valorisation aura alors tendance à s'adosser à une stratégie de politique publique affichée qui consiste à faire émerger des propositions nouvelles ainsi qu'une certaine image des actions de la collectivité ou de l'intercommunalité comme nous l'avons déjà évoqué pour la Métropole du Grand Lyon (Cf. page 59).

Aux côtés de l'innovation, la notion d'expérimentation tend à émerger comme une approche qui permettrait la mise en œuvre « en vrai » d'une expérience, qu'elle soit processuelle ou organisationnelle (nouveaux services ou nouvelles façons de travailler dites expérimentales, par exemple) ou liées à un prototypage (expériences pilotes, projets, services, applications numériques, etc.). Souvent, ces dispositions sont implicitement ou explicitement liées à une connotation temporelle spécifique : la pérennité du dispositif dépend de son efficacité ou de son acceptabilité. L'expérimentation comme vecteur de changements et d'innovations, oui mais à condition qu'elle fonctionne et qu'elle ait bonne presse !

À ce stade, on peut se demander quelle est la marge de manœuvre pour l'expérimentation si les acteurs sont tous soumis, d'une façon ou d'une autre, au « poids de l'habitude » ? Comment pousser à l'innovation dans le cadre de structures, qu'elles soient privées ou publiques, dans la mesure où elle pourrait entraîner une remise en cause drastique des compétences et du fonctionnement de la structure ?

#### Le rôle accru de la co-conception et des métiers de l'interface

Une partie de la réponse à cette question réside d'une part dans le fait que l'innovation est une injonction et qu'elle devient incontournable : en d'autres termes, les acteurs n'ont souvent pas le choix. Dans le cadre du projet urbain, de nouveaux métiers et de nouvelles missions se développent, principalement chargés de favoriser le dialogue et la coordination entre les acteurs (A.M.O, compétences liées au management, à l'animation) et parfois de développer des dispositifs dits expérimentaux.

De manière générale, la complexification (technique, fonctionnelle, etc.) de la production de la ville incite à la création de nouvelles modalités organisationnelles entre les acteurs (évolution des instances de pilotage, développement de nouveaux formats d'échanges tels que les ateliers de conception) et l'émergence d'acteurs qui ont des fonctions de plus en plus centrales au sein des instances de pilotage et de coordination (experts, médiateurs, startup). On assiste également au renforcement du rôle des « indépendants ». Ainsi, « *L'espace professionnel de la conception, des études et du conseil, s'il continue à s'appuyer sur des figures historiques (l'architecte, l'ingénieur, l'urbaniste dans une moindre mesure), voit se développer de nombreuses activités d'expertises spécialisées* » (Tapie, 2014, p.9). Avec l'importance accrue de la coordination, les professionnels sont invités à repenser les formes de démarcation qui différencient les métiers entre eux : Elisabeth Campagnac voit apparaître un renouveau du professionnalisme à partir d'une analyse de l'évolution de la commande publique en Grande-Bretagne (Campagnac, 2001).

On assiste à l'intervention de nouveaux entrants dans la production de la ville, qui sont de deux ordres :

- L'émergence de savoirs et savoir-faire inédits ou actualisés (liés à la révolution numérique ou bien à la réutilisation de notions comme celle de l'échelle de la proximité, de village urbain, etc.) ;
- L'intervention de nouveaux acteurs sur des champs de la production et de la gestion urbaine qui jusqu'alors ne leur étaient pas dédiés.

La première catégorie se caractérise par l'intervention de structures spécialisées et de spécialistes dans des domaines spécifiques, liés par exemple à l'innovation technologique (start-up, spin-off, informaticiens, etc.) ou à l'animation (collectifs d'artistes et d'urbanistes). Leur intervention s'appuie sur l'évolution de la production de la ville et participe en même temps à la diffusion de nouvelles pratiques (événements participatifs et festifs, in situ, coproductions avec les usagers, aménagements réversibles, etc.).

La seconde est investie en particulier par les promoteurs immobiliers dont une partie de l'activité passe de la promotion « classique » à un autre type de positionnement qui s'apparente plutôt, comme nous allons le voir, aux modalités d'intervention d'ensembliers urbains (changement d'échelle et de temporalité, rôle de coordination).

## C. LE ROLE CLEF DES PROMOTEURS IMMOBILIERS : DES OPERATEURS OMNIPRESENTS

### Concentration et diversification des activités des entreprises de promotion immobilière

Cette sous-partie s'attache, dans un premier temps, à dresser un panorama général de l'évolution des entreprises et du métier de promoteur immobilier. Au préalable, Il faut préciser que nos données empiriques sont issues des deux entreprises qui ont été observées, Bouygues Immobilier et Immuebles Carso. Il s'agit d'entreprises spécifiques. En effet, leurs activités de promotion immobilière sont inscrites dans des contextes plus globaux de conglomérats aux activités variées : téléphonie, construction, infrastructures, etc. De plus, ces deux grands groupes (Bouygues et Carso) présentent la particularité d'être des « conglomérats familiaux » selon l'expression de Dominique Lorrain, ce qui implique que plusieurs membres de la même famille (Bouygues et Slim) travaillent au sein de ces structures mais surtout détiennent une part du capital (Lorrain & Mouton, 2017).

Les promoteurs immobiliers sont des acteurs économiques spécifiques de la production de la ville. Ils interviennent à différents niveaux, au cours de plusieurs moments d'une opération et interagissent avec de multiples autres acteurs. Une première lecture pragmatique consiste à décrire leur activité comme la recherche de profit grâce à la construction et à la valorisation d'un ou plusieurs bâtiments. Cependant, il existe de grandes disparités entre les « petits » et les « grands » promoteurs, les locaux et les internationaux, entre les types de bâtiments réalisés (fonction, ampleur, destination, etc.) et entre les différents partenariats qui sont réalisés pour mener à bien les différents projets.

Contrairement aux architectes, les métiers de la profession immobilière ne dépendent pas d'une profession réglementée dont le titre est protégé. Leur activité est encadrée par un mandat d'intérêt commun au titre de l'article 1831-1 du Code civil. Ce mandat oblige le promoteur immobilier « *à faire procéder, pour un prix convenu, au moyen de contrats de louage d'ouvrage, à la réalisation d'un programme de construction d'un ou de plusieurs édifices ainsi qu'à procéder [lui-même] ou à faire procéder, moyennant une rémunération convenue, à tout ou partie des opérations juridiques, administratives et financières concourant au même objet. Ce promoteur est garant de l'exécution des obligations mises à la charge des personnes avec lesquelles il a traité au nom du maître de l'ouvrage* » (Code civil - Article 1831-1, 1978).

Le promoteur immobilier peut être l'initiateur d'une opération et faire procéder, en tant que client, à l'acquisition et à la construction d'un bien immobilier mais il peut aussi œuvrer pour le compte d'un client privé (particulier, entreprises) ou public (collectivité, Etat).

Dans tous les cas, le promoteur est « *celui qui conçoit et mène les différentes étapes de production d'un bâtiment. Il pense et réalise les immeubles (ou les fait penser et les fait réaliser par des sous-traitants). Pour mener ces réalisations, il doit disposer d'un important volume de capitaux afin d'acheter les terrains ou encore de payer les travaux de construction. Ce capital de promotion, le promoteur peut le trouver au sein de son organisation ou à l'extérieur, auprès de partenaires financiers. Une fois l'argent réuni et les édifices construits, la propriété de l'ensemble est transférée à un ou plusieurs acquéreurs.* » (Coulondre, 2017, p.41). C'est au moment de la revente que le promoteur rentabilise les financements investis lors des étapes précédentes. En fonction de la marge entre l'argent investi et perçu lors des ventes, l'entreprise génère plus ou moins de profits.

Dans un contexte de contractualisation avec une maîtrise publique, le promoteur immobilier, qui est désigné comme « maître d'ouvrage délégué », réalise ou fait réaliser la plupart de ces étapes :

- Contractualisation avec un client, qui est le maître d'ouvrage ;
- Réalisation d'études de faisabilité ;
- Acquisition du terrain ;
- Études techniques (parfois en sous-traitance ou en cotraitance) ;
- Réalisation des démarches en vue de l'obtention du permis de construire et autres documents règlementaires ;
- Recherche de financement ;
- Construction (avec un contrat en interne au sein du groupe immobilier ou en contrat externe) ;
- Vente des logements et/ou bureaux, espaces commerciaux, etc.
- Dans une certaine mesure et selon des modalités qui diffèrent en fonction des entreprises et des exigences de l'acteur public, les promoteurs immobiliers sont aussi tenus d'assurer la garantie des réalisations, sous forme de suivi ou de « service après-vente ».

Ainsi, dans ce type de situations, les entreprises de promotion immobilière sont en situation de responsabilité auprès de deux types de clients différents : la maîtrise d'ouvrage ainsi que les futurs acquéreurs (sauf dans les cas où le maître d'ouvrage est aussi l'acquéreur final).

Leur positionnement s'organise autour de différents métiers et plusieurs services ou secteurs au sein de l'entreprise. Au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier, par exemple, les équipes de promotion « classique » s'organisent de la façon suivante :

*« Il y a le responsable de programme, c'est le chef d'orchestre de l'opération, il y a le responsable technique qui est le garant, vis à vis du responsable de programme, des délais, coûts, réalisation, enfin délais, coûts, qualités, plutôt que réalisation du projet, vis-à-vis de son manager de projet (qui est le responsable de programme) et puis le responsable relation clientèle qui lui, va faire l'accompagnement client, des clients, pendant la durée de construction du projet. Alors je ne mets pas là-dedans les commerciaux et tout ça, mais voilà, on va dire l'équipe projet c'est ça »<sup>69</sup>.*

Aux côtés de ces équipes, il existe d'autres secteurs d'activité, secteurs ou services : Green office, dédié à la réalisation de bureaux économes en énergie, Nextdoor, enseigne dédiée aux espaces de coworking, mais aussi le pôle Urban Era dont l'objectif est de favoriser la mixité fonctionnelle et générationnelle, ou encore l'Observatoire de la ville, think tank envisagé comme un « laboratoire d'idées pour la ville de demain »<sup>70</sup>. La coordination entre ces entités aux statuts différents est un enjeu majeur pour l'entreprise. Enjeu qui ne concerne pas seulement Bouygues Immobilier mais tous les grands groupes immobiliers marqués par ces processus de diversification de leurs activités, comme l'entreprise Nexity par exemple.

### Les promoteurs immobiliers deviennent des acteurs structurants de la production urbaine

Selon Eleonora Elguezabal, l'essence de l'activité de la promotion immobilière est de construire un projet immobilier dans une zone où personne ne voudrait habiter puis d'en faire une marque à la mode (Elguezabal, 2011). Cela ne représente qu'une partie de leurs activités (sans doute la plus rémunératrice), et l'on doit ajouter qu'il s'agit d'un domaine dont la pérennité dépend d'adaptations permanentes d'une part aux besoins formulés par les autorités publiques et d'autre part aux attentes et aux besoins des consommateurs, qui se renouvellent sans cesse.

En effet, selon le principe de mouvement élaboré par Dominique Lorrain, les grandes entreprises sont tenues de s'adapter à une dynamique en perpétuels animation et renouvellement, contrairement au monde des entreprises publiques, entre autres, qui

<sup>69</sup> Entretien avec le directeur de l'agence Paris Rives de Seine, Bouygues Immobilier, le 14 octobre

<sup>70</sup> Présentation de l'Observatoire pour la ville sur la page web qui lui est dédiée : <https://www.bouygues-immobilier-corporate.com/engagements/imaginer-la-ville-durable-de-demain>

connaissent plus de stabilité. Cette idée, qui constitue finalement l'essence du capitalisme consiste à introduire sur les marchés des produits, innovants ou pas, à la rencontre de la demande et à massifier la production d'un bien, d'un service ou d'un dispositif, à partir d'un essai. Pour les firmes, comme les grandes entreprises de promotion immobilière cotées en bourse, ce processus est vital (Lorrain, 2002).

Ainsi, depuis plusieurs années, les grandes entreprises de promotion immobilière connaissent des mutations internes importantes pour intégrer les deux paramètres fondamentaux de la production urbaine contemporaine que sont le développement durable et l'innovation. Pour les promoteurs immobiliers, il s'agit d'un changement de paradigme. Ces mutations sont assez peu étudiées dans la littérature scientifique, mais récemment en France, de plus en plus de travaux, notamment des thèses de doctorat, s'attachent à analyser le rôle et le positionnement des promoteurs immobiliers<sup>71</sup>.

Julie Pollard, qui s'attache à dresser un panorama de l'activité des grands promoteurs immobiliers français, entre autres, constate que « *Depuis l'ouvrage fondateur de Christian Topalov, paru en 1973, et portant sur une situation observée à la fin des années 1960, très peu de travaux scientifiques se sont attachés à saisir cette profession, à appréhender son rôle sur le marché et à observer les politiques publiques visant à l'encadrer. Or, depuis trente ans, de nombreux éléments ont contribué à la transformation du monde de la promotion immobilière. Les entreprises de promotion sont de plus en plus fréquemment adossées à de grands groupes, les promoteurs indépendants se sont segmentés et les capitaux soutenant la promotion privée se sont internationalisés...* » (Pollard, 2008, p.94).

Dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, puis de façon accentuée à partir de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, les entreprises immobilières sont marquées par l'intervention des banques et par des mouvements de concentration d'activités qui vont avoir tendance à grossir la taille de certains établissements (Pollard, 2008). La période d'après-guerre en France se caractérise, entre autres, par une impressionnante production de logements qui participe de la croissance des villes. On assiste alors à une importante au développement de l'habitat collectif, portés par deux types d'acteurs, d'un côté des acteurs publics ou parapublics dont l'activité est qualifiée de promotion institutionnelle par Aurélien Tabouret et de l'autre un ensemble de promoteurs issus du secteur privé qui vont mettre à profit l'ensemble des aides et prêts développés par la puissance publique (Tabouret, 2012) .

---

<sup>71</sup> Voir par exemple la thèse de Julie Pollard intitulée « *Acteurs économiques et régulation politique : les promoteurs immobiliers au centre des politiques du logement dans les régions de Paris et de Madrid* », 2009 ; la thèse d'Aurélien Tabouret intitulée « *Promoteurs immobiliers privés et problématiques de développement durable urbain* », 2012 ; la thèse de Paul Citron intitulée « *Les promoteurs immobiliers dans les projets urbains. Enjeux, mécanismes et conséquences d'une production urbaine intégrée en zone dense* », 2016.

En Ile-de-France, la raréfaction du foncier s'amorce et dans le même temps, la demande s'accroît (en logements, en bureaux) et renforce le rôle des promoteurs immobiliers ainsi que les phénomènes de désindustrialisation dans les espaces proches du centre (Albecker, 2015, p.4)

À partir du milieu des années 1970, une évolution s'amorce avec l'émergence des phénomènes de périurbanisation et le succès de l'habitat individuel. Ceux-ci conduisent « *à la primauté de la production de logements individuels neufs sur le collectif qui participe alors à la montée d'un appareil de production de maisons individuelles organisé d'une part, autour de la promotion sans promoteur et, d'autre part, autour des constructeurs de maisons individuelles* » (Taburet, 2012, p.36).

Cependant les promoteurs immobiliers ne disparaissent pas du paysage, au contraire, puisqu'ils commencent à organiser une partie de leur activité autour de cette nouvelle donne et de ces nouvelles aspirations (mode de vie périurbain, rejet des méfaits des centres vétustes). Ils participent ainsi à la mise en place d'un appareil industriel et massif de constructions pavillonnaires (*Ibid.*). Peu à peu le secteur du logement s'oriente également vers la réhabilitation du bâti ancien (et la reconquête des centres), ce qui ouvre de nouvelles possibilités pour le secteur du marché immobilier (en locatif et en accession à la propriété).

Ces différentes phases liées aux évolutions sociétales globales, aux contextes économiques (crises ou périodes de croissances) et aux orientations données par les politiques publiques entre autres, influencent l'activité des promoteurs immobiliers qui, en fonction des situations, vont faire évoluer leurs activités. Ainsi, par exemple, dans les années 1980 et 1990, dans le contexte de crises économiques, « *les promoteurs accentuent la diversification de leur production et s'orientent vers la construction de logements aidés, vers l'immobilier de loisirs, les résidences avec services, les résidences universitaires mais également le bureau* » (*Ibid.*, p.45).

De façon plus structurante encore, les entreprises de promotion immobilière vont avoir tendance à diversifier leurs activités vers des secteurs d'activités moins fluctuants que la production de logements, comme c'est le cas par exemple du domaine des réseaux urbains considérés comme plus stables, même si, comme l'explique Julie Pollard, ces secteurs offrent une rentabilité potentiellement moins importante (Pollard, 2008). Nous observons également, à partir de nos terrains d'investigation, une évolution des entreprises vers des sujets plutôt attribués aux professionnels désignés comme urbanistes. C'est le cas par exemple de la mobilité ou bien encore de l'attention portée à la diversité et à la complémentarité de la

programmation urbaine. Ces différents éléments sont justement souvent intégrés au dispositif du projet urbain.

Le trait commun qui caractérise les grandes entreprises de promotion immobilière en France, concerne selon Julie Pollard, le regroupement des filiales en un nombre réduit de firmes dans une perspective de changement d'image et afin de clarifier l'identité et les activités de ces dernières. Cette politique est adossée à des « *réflexions menées sur les attentes des élus locaux qui constituent un axe récurrent des discours et des stratégies. De manière croissante, les grands promoteurs se mettent à produire des discours sur la mixité sociale, sur le respect de l'environnement, sur leur rôle d'"accompagnateur" à long terme de l'aménagement urbain* ». Ces stratégies de regroupement des filiales et en même temps de diversification de leurs activités s'articulent autour d'objectifs de croissance, de gestion et d'anticipation des risques et d'adaptation aux évolutions de la société (Pollard, 2008, p.106).

Au Mexique, avant la fin des années 1990, le marché immobilier de la production de logements est également relativement éclaté. Il commence à se structurer au milieu des années 1990 avec l'entrée en bourse de grandes entreprises immobilières et le développement d'investissements étrangers qui stimulent la production du marché immobilier mexicain et qui permettent aux promoteurs mexicains de devenir des acteurs centraux de la production de logements (Hiernaux-Nicolas, 2005). Une grande partie de l'activité des promoteurs immobiliers est, durant les années 1990, particulièrement orientée vers la production massive de logements sociaux en série. En 1994, avec la signature de l'accord de Libre Échange Nord-Américain (ALÉNA), le secteur immobilier, entre autres, connaît des processus de financiarisation qui se manifestent au travers d'investissements financiers originaires d'Amérique du Nord, d'Asie et d'Europe. À la fin des années 2000, ces investissements étrangers sont facilités au sein du *Distrito Federal* par l'émergence d'un nouveau type d'acteurs identifiés par Louise David comme des « *promoteurs - plateformes* ». Ces derniers qui se situent entre les promoteurs et les investisseurs ont pour mission de chercher des produits immobiliers rentables (David, 2017). En 2016, l'investissement total dans le secteur immobilier est estimé, selon l'entreprise Softec SC, à 405 millions de pesos (soit environ 210 millions d'euros) dont près de la moitié concernent la construction de logements<sup>72</sup>.

De plus, les injonctions politiques et sociétales au changement, qui transforment l'urbanisme contemporain, poussent les promoteurs immobiliers à repenser leur positionnement. Il s'agit d'une évolution importante, portée par des discours et une stratégie de communication qui sont devenus des standards pour de nombreuses entreprises de promotion immobilière. Les entretiens menés auprès de responsables de l'entreprise Bouygues Immobilier en France et

---

<sup>72</sup> Softec SC. est une entreprise mexicaine de conseil et évaluation du secteur de l'immobilier.

Inmuebles Carso au Mexique, montre que cette évolution s'articule autour d'un changement d'échelle. Il s'agit d'une stratégie dont l'objectif est de démontrer la capacité des promoteurs à intervenir au-delà de l'échelle du bâti.

Le projet urbain est l'expression de ce changement d'échelle. Il est envisagé par les entreprises de promotion immobilière concernées par cette évolution, comme un système composé de plusieurs éléments qu'il s'agit de connecter. Ainsi, des thématiques telles que la mobilité ou l'énergie sont envisagées par ces acteurs comme des composantes à part entière du projet urbain. Cela a des répercussions techniques et organisationnelles, puisqu'il s'agit pour les acteurs de la promotion immobilière d'intégrer des compétences spécifiques et d'intégrer de nouveaux métiers ou de nouveaux savoirs. Ce phénomène qui se joue, entre autres, sur des questions de temporalité (positionnement des promoteurs sur le temps moyen ou long) a des répercussions en termes d'organisation interne de l'entreprise mais aussi sur le fonctionnement de l'action collective et sur les modalités de conception et de gestion des projets urbains. Nous considérons que cette nouvelle posture est liée à trois facteurs principaux, qui caractérisent les évolutions au sein de nombreuses grandes entreprises de promotion immobilière :

- Tout d'abord la recherche de produits compétitifs au sein d'un marché concurrentiel. Cela induit, entre autres, un changement de positionnement auprès des commanditaires publics dans la mesure où l'une des stratégies de ces entreprises est de se positionner le plus en amont possible de la commande publique, pour influencer sur les contours et la définition de cette dernière afin de maximiser les chances de remporter des marchés ;
- Mais aussi, la volonté d'intégrer les grandes tendances de l'urbanisme (stratégie de prospective) qui s'articulent notamment autour des questions de durabilité (développement des écoquartiers, des outils et dispositifs d'économie d'énergie et de ressources non renouvelables, etc.), d'innovation (intégration dans l'urbain des nouvelles technologies de l'information, des évolutions des modes de vie liés à l'usage d'internet, etc.) et d'expérimentation (mise en place d'expériences pilotes, intégration de la notion de laboratoires urbains, etc.) ;
- Et enfin, l'ambition d'agréger et de faire dialoguer entre eux de nouveaux acteurs tels que des experts et des structures spécialistes de la gestion de données, de la gestion de l'énergie, mais aussi de la participation avec les habitants, etc., issus généralement du secteur associatif ou privé et parfois intrinsèquement liés aux grandes entreprises de promotion immobilière (spin off, start up incubées, etc.)<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Une « corporate spin off » désigne la scission entre une structure mère et une structure pilote qui développera ses propres activités mais dont l'actionnariat reste identique. Par « start up incubée » nous caractérisons les structures qui ont bénéficié du soutien (financier) et de l'accompagnement d'un grand groupe.

## Conclusion (chapitre 9)

Les injonctions au développement durable et à l'innovation tendent à infléchir le cours de l'élaboration, de la construction et de la gestion du projet urbain. Avec elles, de nouvelles normes (légales, formelles, implicites, etc.) se dessinent et déterminent les contours des projets urbains contemporains. Ceux-ci évoluent avec l'émergence de nouvelles compétences issues de structures telles que les startup ou d'experts tels que les informaticiens ou les designers. Ils évoluent également avec le rôle prédominant des grandes entreprises de promotion immobilière qui tendent à investir les marchés de l'aménagement urbain et plus spécifiquement l'échelle du projet urbain. Cela tend, entre autres, à produire des objets urbains spécifiques, dont la programmation et les prix de vente au m<sup>2</sup> dès leur commercialisation, ne laissent pas de doute possible quant au statut social des populations ciblées. Ces projets urbains investissent en même temps la question du prestige et d'un retour à un urbanisme « traditionnel » de la proximité et de la diversité fonctionnelle. Cette double orientation, qui peut paraître incompatible de prime abord, fait l'objet des analyses du chapitre suivant.

## CHAPITRE 10 : LES PROJETS URBAINS DE STANDING, LA VILLE DE L'EXCEPTION ?

Comme nous l'avons évoqué en introduction, nous nous intéressons en particulier aux projets urbains de standing où la dimension résidentielle est centrale, car ces opérations témoignent du souci de produire des espaces de vie qui soient en adéquation avec les modes de vie contemporains. Cette notion n'implique pas que les pratiques et les parcours des individus sont envisagés comme homogènes, mais plutôt que certains espaces et des services nouveaux sont promus comme des émissaires de « *la ville de demain* ».

Certes, la nouveauté est une notion relative, nous l'envisageons ici comme un moteur de transformation par rapport à un système donné (Dadoy, 1998) et comme une recherche de solutions à un ensemble de problèmes ou de défis auxquels sont confrontés les acteurs du projet urbain, en l'occurrence les injonctions à l'innovation, les exigences du développement durable, les évolutions des modes de vie, etc.

Ainsi, nous assistons avec les projets urbains de standing, à des propositions *hors-norme*. Il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur sur ce qui est *vraiment* nouveau ou original mais de s'intéresser non seulement à la façon dont émerge une proposition atypique et à son impact en termes organisationnels mais aussi urbanistiques (même si elle provient d'une vieille formule simplement remise au goût du jour).

## A. LE STORY TELLING DU PROJET URBAIN

### Faire de l'architecture un spectacle

La symbolique puissante qui émane de certaines productions architecturales n'est pas une donnée récente. Ainsi en 2007, l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région Ile-de-France (IAURIF) éditait un numéro de ses Cahiers dédié aux grands projets urbains, qui présentait ces derniers comme des vitrines du développement et de l'attractivité des métropoles françaises.

Un tour d'horizon des expériences de grands projets urbains européens devait permettre de participer à l'amélioration du savoir et du savoir-faire français en la matière. Conduire le changement, tel est le rôle des grands projets urbains qui sont présentés comme le *langage* du changement au sein des métropoles, c'est-à-dire des symboles d'une certaine idée de la modernité. Ils sont décrits en introduction de ce numéro comme des projets de grande envergure : « *La notion de "grand" projet est une commodité de langage pour désigner des réalités très diverses. Il peut être grand par l'ambition que ses initiateurs lui donnent, par sa dimension physique (sites de plusieurs centaines d'hectares), par son programme (milliers d'emplois et d'habitants prévus), ou encore par l'importance des moyens engagés (investissements, engagement de grands acteurs publics ou privés, recours à l'organisation d'un grand événement, etc.). (...). C'est parfois un projet "emblématique", un projet "phare" (flagship project), parce que, dans un monde de communication planétaire, l'image est devenue un outil puissant d'attractivité, de rayonnement et de développement pour les métropoles* » (Lecroart & Palisse, 2007, p.7).

Avec la crise économique et financière (dite crise des subprimes) de 2008, qui a eu plus ou moins d'impact sur les différents pays et les dettes contractées, on assiste à l'abandon de certaines grandes opérations et à l'évolution des montages juridiques et financiers de ces projets. En effet, les projets de grande envergure engagent d'importantes ressources et alourdissent considérablement les finances des collectivités territoriales, même si les montages financiers de ces opérations sont mixtes (Partenariats Publics-Privés, fonds nationaux et supranationaux). Ainsi, selon la base de données Emporis, consultée par le journal Le Monde, en 2009, sur les 1 431 projets de gratte-ciel en cours dans le monde à cette époque, 124 chantiers étaient immobilisés (Rey-Lefebvre, 2009). Le titre de l'article « *la fin de l'âge d'or des grands projets immobiliers* » sonnait le glas d'un certain type de projets urbains : budgets pharaoniques, architecture hyperbolique, programmations à l'échelle métropolitaine.

Cependant, les projets « phare » évoqués en 2007 dans le numéro des Cahiers de l'IAURIFF connaissent actuellement un essor considérable. Certains de ces projets phares sont précisément ce que nous appelons des projets urbains de standing. Ces derniers s'articulent autour d'une injonction singulière et paradoxale : innover autour de l'idée de préfigurer « *la ville de demain* » tout en s'inspirant de références esthétiques mondialisées. Ainsi, le projet urbain qui intervenait à ses débuts dans une perspective de valorisation d'un territoire et parfois de ses valeurs patrimoniales et de son histoire, tend à se délester peu à peu de cette orientation première. En effet, on assiste à la circulation de standards esthétiques et architecturaux et de modèles véhiculant l'image d'une modernité.

Est-ce dire que ces projets participent d'une homogénéisation des paysages urbains ? Assistons-nous à une perte de sens des lieux dans la perspective phénoménologique de la notion de lieu développée par Edward Relph (Relph, 1976) ?

La réponse à cette question est complexe car elle dépend bien sûr des contextes et des projets : certains sont plus originaux que d'autres. En revanche, il est clair qu'il existe des modes, comme en témoigne l'édification simultanée, dans des contextes très différents, de nombreuses tours de grande hauteur qui participent d'« *un langage architectural global* » commun aux grandes métropoles mondialisées (Appert & Montes, 2015).

En même temps, les projets urbains de standing s'élaborent autour d'une ambition de distinction, mais aussi d'attention aux expériences, aux vécus et à la conscience du lieu, afin notamment de valoriser leur potentiel d'attractivité et d'appropriation par les usagers. On assiste à un processus qui relève en même temps d'un phénomène marketing (il s'agit tout de même – aussi trivial que cela puisse paraître - de vendre des m<sup>2</sup> de la façon la plus rentable possible, en tout cas pour les promoteurs immobiliers) et d'une évolution des enjeux et des sujets significatifs de la production du projet urbain.

Cela produit parfois des ensembles aux propositions architecturales surprenantes et inédites comme par exemple l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux dont l'ambition de produire un environnement connecté et numérique a donné lieu à la réalisation de bâtiments de forme ovale inspirée de celle des souris d'ordinateur<sup>74</sup>.

Sur le plan morphologique, il existe donc plusieurs types de projets urbains de standing : ceux qui se placent dans la continuité de la forme urbaine dans laquelle ils s'inscrivent (ils sont rares), avec par exemple des formes qui s'inspirent du passé industriel d'un site, ceux qui

---

<sup>74</sup> Selon les personnes interrogées lors de notre enquête de terrain et investies dans la conception du projet (Bouygues Immobilier et Architecture Studio).

nient ou réinventent leur contexte, dans la perspective d'un droit à la créativité et à l'innovation urbaine et architecturale (Tomas, 1995), ceux enfin qui transposent un langage architectural et esthétique mondialisé et presque galvaudé (la tour et les revêtements en verre, par exemple).

### Des projets urbains qui préfigurent *une* ville de demain

L'expérimentation, qui se pose comme un contre-courant par rapport aux approches dogmatiques liées au fonctionnalisme, est censée produire des projets urbains, originaux, uniques et singuliers puisqu'ils s'élaborent dans un contexte de recherches d'innovations. Qu'en est-il réellement ?

À Issy-les-Moulineaux, Lyon, ou Mexico, la mobilisation de l'expérimentation, dans le cadre du projet urbain, donne lieu d'une part à des structurations organisationnelles qui sont parfois inédites (partenariats singuliers entre les promoteurs immobiliers et l'autorité publique à Mexico, rôle des startup à Lyon et à Issy-les-Moulineaux, par exemple). En revanche, si l'on s'intéresse en particulier aux formes urbaines, on pourrait questionner les partis d'aménagement et leur originalité car l'homogénéisation des paysages et des projets urbains des grandes villes du monde est manifeste. Pourquoi les références dominantes sont-elles préférées à d'autres ? Quels « sous-titres » du film de la ville moderne nous donnent-elles à lire ? Pourquoi le verre et l'acier ? Pourquoi la tour et les murs végétaux ? Pourquoi les trames intérieures sinueuses et les oasis de verdure ? Pourquoi « *la ville de demain* » ressemble-t-elle à ça ?

Nadia Arab explique que la circulation des références et des bonnes pratiques est un processus courant et global : « *qu'on la soutienne ou qu'on la critique, la circulation des modèles urbains est un fait incontestable et chaque jour des professionnels se préoccupent de savoir ce qui se fait ailleurs et comment* » (Arab, 2008, p.34). En effet, les images de la ville du futur s'exportent au(x) Nord(s) comme au(x) Sud(s). Cependant, elles n'y posent pas les mêmes questions, ainsi « *le laboratoire reste un luxe. Les villes du Sud ne disposent ni de l'autonomie politique et économique des villes européennes, ni du temps nécessaire à l'expérimentation. Mises en demeure d'accueillir 3 milliards de nouveaux urbains d'ici 2050, elles sont demandeuses de modèles clé en main. On comprend alors que de nombreuses cités cherchent, comme Songdo (Corée du Sud), à se positionner sur ce gigantesque marché ; ou que les majors du numérique et du BTP investissent massivement dans des concepts de smart cities destinés à la plus large diffusion. La compétition dialectique entre la logique bottom up des cités laboratoires et la logique top down des modèles impériaux est donc toujours d'actualité* » (Haëntjens, 2017, p.19).

Cette circulation se pose dès lors comme une recherche de solution, impulsée par les acteurs de la ville, institutionnels et privés, face à des enjeux qui sont de plus en plus globaux.

Parallèlement, les projets urbains dits innovants ou mobilisant l'expérimentation, sont accompagnés d'une nuée de supports et de discours promotionnels. Nous envisageons ce processus comme une forme de *story telling*<sup>75</sup> qui caractérise les projets urbains de standing. Cette expression permet de décrire la façon dont les projets urbains de standing sont portés par un ensemble de discours, de supports promotionnels matériels, de références cognitives valorisant la modernité et l'innovation avec par exemple des images en rendering, la mobilisation de personnalités issues du monde académique, des événements dédiés, etc.

## B. INTENSITE URBAINE, QUALITE DE VIE ET ENTRE SOI

### Penser le retour à la ville

La dynamique résidentielle et la qualité de vie sont des parts importantes de l'attractivité des villes qui ne se limitent pas aux activités économiques créatrices de richesses (Cusin & Damon, 2010). Ainsi, le cadre de vie joue un rôle de plus en plus important, notamment auprès des cadres et des cadres supérieurs qui sont généralement la cible principale des projets urbains de standing.

Hélène Nessi, dans le cadre de sa thèse de doctorat, parle du cadre de vie comme un contexte à la fois fonctionnel, sensible et social et analyse les rapports que les individus entretiennent avec leur cadre de vie comme un facteur déterminant les mobilités de loisir. Elle distingue le contexte urbain, un « *espace d'opportunité et de contraintes dont on peut rendre compte sur la base de données extérieures aux ménages* » et le cadre de vie « *qui renvoie aux représentations propres à chacun* » et également aux pratiques : « *en pratiquant son cadre de vie, l'habitant modifie sans cesse la représentation qu'il en a* » (Nessi, 2013, p.128). La notion d'appartenance ou d'adhésion, liées au cadre de vie, sont des éléments déterminants de la qualité de vie. Cette question de l'adhésion représente un enjeu central pour les acteurs, privés ou publics, de la production de la ville et du projet urbain de standing.

L'un des éléments qui structurent l'élaboration de projets urbains valorisant la notion de qualité de vie, en France comme au Mexique, est celui de la diversité fonctionnelle. Celle-ci consiste à associer résidentiel et activités (tertiaires, ludiques, culturelles, etc.) afin d'éviter de créer des espaces monofonctionnels susceptibles de devenir, par exemple, des cités dortoirs. Elle intervient tout particulièrement dans le contexte du projet urbain à vocation résidentielle,

---

<sup>75</sup> *Le story telling est une expression du langage courant qui désigne les méthodes de communication fondées sur la structure narrative du conte ou au moins du récit plus ou moins romancé.*

dans la mesure où elle permet de favoriser la qualité, l'intensité et l'attractivité d'un quartier pour ses occupants.

On assiste, avec le succès de la notion de diversité fonctionnelle, à un phénomène de « *retour à la ville* » selon l'expression analysée par Annick Germain pour évoquer les transformations des villes centrales et des modes de vie (Germain, 1984). Il s'articule, en France principalement, autour d'un regain d'intérêt pour un urbanisme de la rue et de la place, pour la proximité des commerces et la qualité des relations de voisinage, etc., une sorte de *revival* de l'esprit de village. On assiste à un phénomène comparable à l'analyse que faisait Éric Charmes des processus de gentrification à partir de la revalorisation de la rue comme espace de convivialité au sein des anciens quartiers populaires en France : « *le retour à la rue a constitué un système de sens et de valeurs favorable à la gentrification des quartiers populaires et notamment des anciens faubourgs. Bien que mal dotés en patrimoine, ces derniers offrent un paysage urbain traditionnel et des espaces publics très vivants, deux caractéristiques que le retour à la rue a fortement mises en avant. Ce mouvement a ainsi permis à certaines couches moyennes, non seulement de justifier leur présence dans des quartiers populaires, mais aussi de construire une image attrayante de leur environnement* » (Charmes, 2005, p.116). Au Mexique, ce « *retour à la ville* » qui occupe tant le discours des promoteurs immobiliers, s'articule plutôt autour de la création d'espaces de convivialité, de rencontre et de promenade relativement ouverts qui, s'ils imitent l'apparence des espaces publics, ont un statut d'espaces privés.

Les différentes modalités de mobilisation de la diversité fonctionnelle ne sont pas toutes saisies unanimement et systématiquement par les différents opérateurs de la ville, mais elles sont souvent perçues comme des leviers de réussite d'un projet et d'amélioration de la qualité urbaine<sup>76</sup>.

### Qualité de vie et urbanité

Le projet urbain de standing articule ce « *retour à la ville* » selon deux modalités : les projets sont implantés soit dans des centres denses et dynamiques où ils participent directement à la vie et à l'intensité urbaine, soit en périphérie où leur programmation prône les valeurs des modes de vie urbains. Il s'agit par exemple d'augmenter la densité du cadre bâti pour éviter l'étalement urbain, de valoriser le commerce de proximité en rez-de-chaussée des immeubles

---

<sup>76</sup> À titre d'exemple, le CAUE (Conseil en Architecture, Urbanisme et Environnement) du Tarn organisait en 2013 un colloque, destiné aux élus et aux professionnels de l'urbanisme, intitulé « *Retour en ville ou comment réinventer la centralité ?* », dont l'objectif était « *de débattre du regain d'intérêt de plus en plus vif pour la ville et les services qu'elle propose* ».

et ouverts sur la rue, favorisant la vitalité de cette dernière, d'articuler la trame urbaine autour des espaces publics, de les concevoir comme des vecteurs de sociabilité, etc.

Plus encore que dans un contexte de projet urbain classique, la notion de valorisation de la qualité de vie au sein des projets urbains de standing, implique un potentiel niveau d'expectatives et d'exigences élevées, de la part des habitants et usagers concernés. Cette tension entre le « producteur », c'est-à-dire les opérateurs publics et privés de la production de la ville, et le « consommateur », à savoir les résidents et les usagers, tend à renforcer le statut d'exemplarité du projet. Au Mexique en particulier et en France aussi, dans une certaine mesure, ces projets urbains de standing s'adressent à des individus issus des mêmes milieux socioprofessionnels que ceux des gated communities (quartiers sécurisés en français). Pourtant, si la sécurité reste un argument central du marketing des projets urbains de standing, il est largement concurrencé par l'idée que ces espaces rendent possible un style de vie, sans doute lié à l'idée d'un certain entre soi, mais surtout articulé autour de l'idée d'un « *retour à la ville* ». Cette comparaison avec les gated communities nous semble pertinente car ces dernières représentent une certaine façon d'envisager la vie en ville, en rupture avec cette dernière. Le développement des projets urbains de standing témoigne, au contraire, d'un récent engouement pour une certaine forme de « connexion » à l'urbain. Elle peut se manifester de plusieurs façons : les projets urbains de standing peuvent être implantés dans des quartiers centraux ou à proximité, mais ils peuvent aussi de par leur programmation, l'ambiance qu'ils promeuvent et leur architecture, valoriser la notion d'urbanité tout en étant relativement éloignés et situés en périphérie d'une grande ville.

Comme l'explique Claire Rossignol, la densification et l'intensification de la ville sont des préconisations pour la ville durable qui caractérisent de nombreux projets urbains dans le monde. Selon elle, le degré d'urbanité d'un projet dépend, entre autres, de l'usage qui est fait de ces deux notions. Dans sa thèse de doctorat, elle définit l'urbanité au prisme d'une approche socio-spatiale qui l'envisage comme la rencontre entre des interactions sociales et un milieu particulier (la ville) et qui désigne la capacité des individus à se côtoyer et à établir des relations en milieu urbain. (Rossignol, 2014, p.51). Cette acception de l'urbanité renvoie également, dans le cas des projets urbains de standing, à un certain degré d'intégration des technologies. De manière plus générale, on assiste à un recours aux nouvelles technologies de la communication et de l'information dans de nombreux domaines qui participent de l'aménagement urbain, tels que la mobilité, l'environnement, la sociabilité, la sécurité, etc. (Besson, 2017).

Cette dynamique participe également de la mouvance des smart city, ville « intelligente » ou ville numérique, qui se caractérisent par l'intégration croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Avec les NTIC, la ville se dote d'un

accroissement des flux d'information et d'informatisation des systèmes existants. Au sein des projets urbains de standing, l'informatisation se traduit par différents types de dispositifs comme les systèmes de domotique, les formules de vidéo-surveillance, contrôles d'accès et plateformes de gestion de la sécurité, les smart grids, etc.

## Conclusion (chapitre 10)

Les projets urbains de standing ne passent pas inaperçus, visuellement par exemple, les efforts de créativité émanant des grandes agences d'architecture rivalisent d'audace et parfois d'orgueil dans le choix des matériaux et des formes des bâtiments phares qui caractérisent ces opérations. Il en résulte des propositions opérationnelles spécifiques soutenues par une importante artillerie communicationnelle (images en rendering, slogans prometteurs, événements promotionnels de grande ampleur, etc.). L'ambition d'innovation et de sensationnalisme dépasse les productions architecturales, elle peut concerner aussi l'organisation urbaine, la morphologie, les services, etc. Propositions singulières et « tapage » médiatique, les projets urbains de standing ne font pas *beaucoup de bruit pour rien*, ils participent, à leur échelle et parfois au-delà, à la transformation des paysages des villes et du fonctionnement des espaces urbains. La partie suivante s'articule autour d'une analyse détaillée de l'élaboration, du fonctionnement et de la portée de deux projets urbains de standing au Mexique et en France : le complexe multifonctionnel Plaza Carso et l'écoquartier du Fort.

PARTIE V - LE FORT ET PLAZA  
CARSO : DES PROJETS PILOTES  
COORDONNES PAR LES  
PROMOTEURS IMMOBILIERS

## INTRODUCTION (PARTIE V)

La portée des deux projets étudiés, Plaza Carso et l'écoquartier du Fort, est similaire puisqu'il s'agit dans les deux cas d'opérations pilotes dont le but est de fabriquer « *la ville de demain* ». Cependant, ces deux ensembles immobiliers diffèrent sur de nombreux points qui nous renseignent sur les spécificités de la production de la ville en France et au Mexique.

Ainsi, la genèse des deux projets est marquée en France par le rôle de l'autorité publique à l'échelle municipale alors qu'elle s'articule au Mexique autour d'une intrication entre évolution des règles d'urbanisme à l'échelle du gouvernement du *Distrito Federal* et volontarisme des opérateurs immobiliers et des investisseurs. Les phases de conception ont fait intervenir plusieurs acteurs dans le cas français, dans le cadre d'une coproduction entre le privé et le public alors qu'elle est marquée au Mexique par l'omniprésence du privé et des différentes branches de la société Carso, guidées par Carlos Slim et sa vision idéalisée de la vie en ville<sup>77</sup>. Enfin, la construction puis la gestion des services et de la vie du quartier, présentent quelques similitudes puisque les opérateurs immobiliers restent, dans les deux cas, particulièrement présents, soucieux de garantir le fonctionnement quotidien et finalement la réussite globale de ces projets urbains. Dans la dernière partie de la thèse, nous nous demanderons ce que cet investissement traduit de manière générale et ce qu'il induit pour l'action collective de la fabrique du projet urbain (partie V).

Cette cinquième partie s'articule autour des résultats des enquêtes de terrain. Elle est composée d'un chapitre sur le contexte des deux projets, puis d'un autre sur les évolutions organisationnelles qui les précèdent et qu'ils ont engendrées et enfin d'un chapitre sur leur fonctionnement et leur ancrage territorial. Les deux cas sont systématiquement exploités chacun à leur tour afin de faciliter la lecture.

---

<sup>77</sup> Le terme « visionnaire » pour qualifier Carlos Slim a été utilisé de nombreuses fois, par ses alliés mais aussi par ses opposants.

# CHAPITRE 11 : MOBILISER LE P.U.S DANS UN CONTEXTE DE RECONVERSION ET DE MODERNISATION DU TERRITOIRE

Les phénomènes de reconversion urbaine d'anciennes friches ou de zones industrielles se déploient, dans de nombreuses villes, à partir d'une dynamique globale de valorisation du foncier. L'industrie ne disparaît pas, elle se déplace et laisse place à de nouveaux types d'activité ou d'usage du foncier.

Plaza Carso et l'écoquartier du Fort sont tous deux inscrits dans des contextes de fortes mutations urbaines, amorcées à la fin des années 1970. En effet, la délégation Miguel Hidalgo et la ville d'Issy-les-Moulineaux sont deux territoires où le départ et la fermeture des entreprises industrielles ont entraîné un puissant mouvement de transformations urbaines et sociales. Face au chômage et la « ruinification » de certaines friches urbaines, des stratégies politiques et économiques ont eu très tôt pour ambition d'attirer de grandes entreprises du secteur tertiaire, leurs sièges sociaux et leurs emplois qualifiés. Nous nous intéressons à ce phénomène car il a largement participé à la transformation de ces territoires mais aussi aux orientations données aux projets urbains qui s'y sont développés.

Miguel Hidalgo et Issy-les-Moulineaux se sont ainsi transformées : entre tertiarisation des activités et embourgeoisement de certains quartiers. Les deux projets que nous avons étudiés se situent en quelque sorte à l'aboutissement de ces processus et participent en même temps d'un renouvellement des stratégies de valorisation du foncier et de l'image urbaine des deux territoires concernés.

## A. RECONVERTIR POUR MIEUX BATIR : DES CONTEXTES EN MUTATION

### Après la désindustrialisation, des opportunités foncières majeures

Avec l'évolution de l'économie à l'échelle mondiale, qui touche de nombreux pays dans le courant des années 1980, on assiste au « *passage de la ville industrielle – dans sa version fordiste – à la ville post-industrielle* » (Bourdin, 2005, p.50). Pour Pierre Veltz, la post industrialisation désigne une diminution régulière de l'activité industrielle mais pas une disparition de cette dernière. Selon lui, l'opposition courante entre tertiaire et industriel est réductrice dans la mesure où on assiste plutôt à une fusion entre les services et les industries, processus qui est souvent dopé par le numérique. Ce phénomène se caractérise, entre autres, par le développement des activités tertiaires et par la libération d'importantes emprises (industrielles) dans des espaces centraux des villes<sup>78</sup>.

Ainsi, à proximité des centres urbains, des processus de désindustrialisation de certaines emprises foncières s'amorcent, dès la fin des années 1970. Certaines sont valorisées dans le cadre de logiques de rentabilité foncière, d'autres se transforment en friches, ce qui tend à modifier le paysage mais aussi le statut de certains territoires (chômage, organisation urbaine, etc.).

François Tomas analyse ce phénomène en adoptant une perspective qui associe évolution des espaces urbains et crises économiques : « *l'histoire récente du projet urbain est indissociable de celle de la friche industrielle. Tout d'abord parce qu'il s'agit de deux notions identifiées et désignées par un terme spécifique dans les mêmes milieux (agences d'urbanisme et sociétés d'économie mixte françaises) et à la même époque, c'est-à-dire vers la fin des années 1970 ; ensuite parce que c'est pour requalifier certaines friches industrielles qu'ont été réalisés quelques-uns des projets urbains les plus originaux et spectaculaires. Comme sous le terme de friche industrielle, on désigne un terrain et un atelier ou une usine qui, après avoir été abandonnés, entrent dans un processus de dégradation, voire de ruinification, on pourrait penser que le phénomène n'est pas nouveau. Depuis au moins la fin du XVIIIe siècle, chaque crise économique a en effet, laissé sur le carreau son lot de bâtiments industriels désaffectés* » (Tomas, 1998, p.25). La revitalisation des espaces « en ruine » est donc un processus constant, qui caractérise l'histoire des villes. Il se dote à Miguel Hidalgo et au sein des Hauts-de-Seine, dans les contextes que nous avons étudiés, d'enjeux d'attractivité spécifiques : attirer les grands sièges sociaux, équiper les territoires d'infrastructures conséquentes, construire les espaces de vie qui correspondent à ces évolutions, etc.

---

<sup>78</sup> Intervention de Pierre Veltz le 14 septembre 2017, lors du colloque international « être métropole dans un monde incertain, programme POPSU 3, PUCA.

## *Mexico entre opportunités foncières et rénovations phares*

La ville de Mexico est transformée par ce processus de façon un peu plus tardive par rapport à certaines grandes villes françaises (fin des années 1990). Il s'y caractérise par le déplacement des industries du centre vers la périphérie et notamment vers l'État de Mexico (David, 2013, p.156). À partir de cette période, des politiques de rénovation des espaces centraux de la métropole sont initiées par le gouvernement du *Distrito Federal* dans le but d'embellir mais aussi de densifier les quartiers historiques (Aguayo Ayala, 2016b).

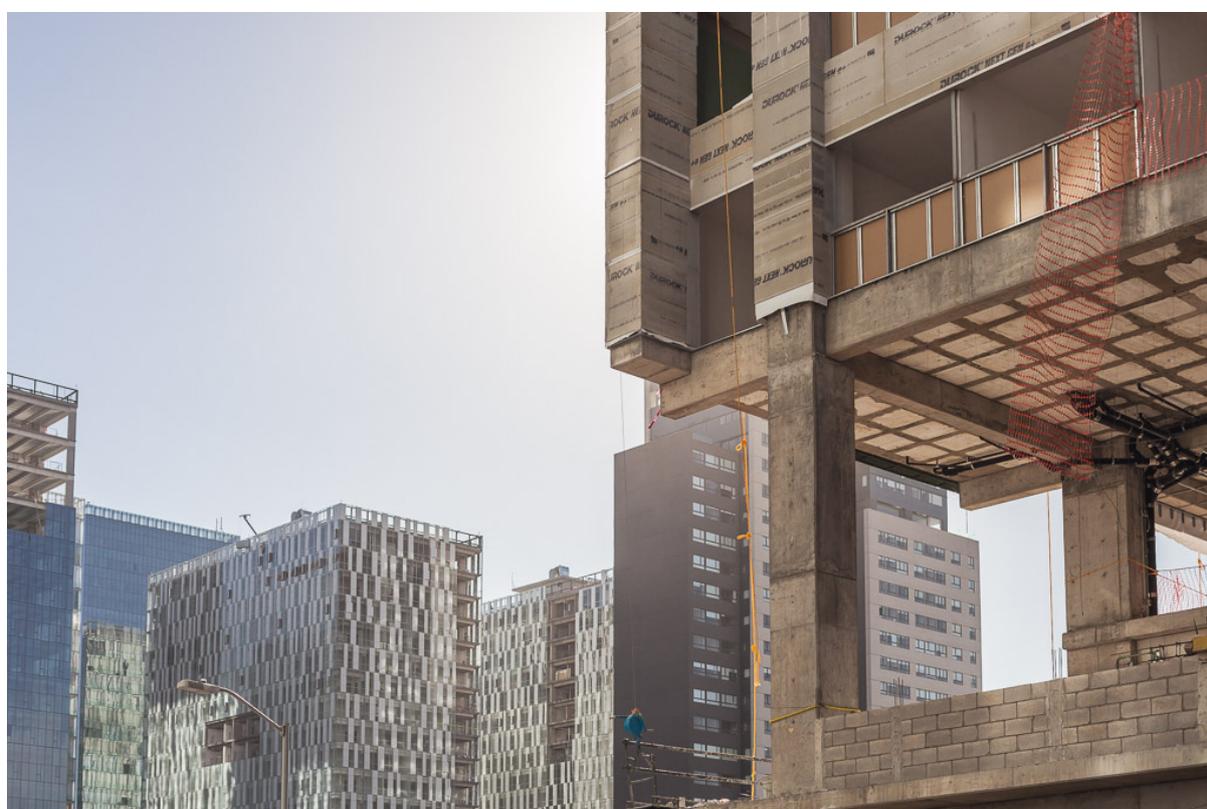
La désindustrialisation de la délégation Miguel Hidalgo, située à l'ouest des quartiers centraux de la capitale, s'inscrit dans un processus relativement précoce de mutations urbaines par rapport au reste de la ville. Ce processus est lié, entre autres, à la création dans les années 1990 de deux Zones Spéciales de Développement Contrôlé (ZEDEC)<sup>79</sup> à Polanco et Lomas de Chapultepec qui deviennent d'importantes polarités de développement tertiaire. Dans le document réglementaire de planification de la délégation il est indiqué que ces deux zones subissent une forte pression immobilière afin de relocaliser les bureaux et les commerces déplacés des quartiers centraux après le tremblement de terre de 1985 (qui a affecté en particulier les bâtiments anciens du centre de Mexico)<sup>80</sup>. La délégation Miguel Hidalgo a particulièrement bénéficié de cette dynamique de reconversion urbaine et économique, elle rassemble selon les données de l'INEGI en 2013, 38,6% des actifs du *Distrito Federal* et un peu plus de 20% des entreprises dédiées aux services financiers.

Un autre secteur de la délégation a également subi, plus récemment, d'importantes transformations et connaît depuis quelques années une pression immobilière majeure. Ce secteur, composé des colonies Granada, Ampliación Granada et Anahuac, a été particulièrement touché par la désindustrialisation avec le départ de nombreuses entreprises du secteur industriel et notamment automobile (General Motors, Chrysler, General Tire). Avec la libération de ces emprises foncières et leur situation attractive à proximité de Polanco notamment, des entreprises de promotion immobilière nationales et internationales investissent le secteur dans les années 2010 (Cf. Historique du développement de Nuevo Polanco, Annexe, page 314). On assiste alors à la création d'un nouveau pôle de développement économique et résidentiel, baptisé « Nuevo Polanco ». Cette expression est

<sup>79</sup> Les ZEDEC, institués par le gouvernement du Distrito Federal en 1987, sont des outils de planification stratégique qui permettent de contrôler l'usage et la destination du foncier au sein de périmètres délimités par le gouvernement. Ils ont pour principal objectif de limiter les activités non résidentielles au sein de ces périmètres et s'articulent autour de démarches de participation citoyenne (Melé, 2014, p.191). Ils ont été remplacés en 1996 par les Plans Partiels de Développement Urbain. Il en existe actuellement 45 au sein du Distrito Federal dont 6 à Miguel Hidalgo.

<sup>80</sup> Le Programme Partiel de Développement Urbain de Miguel Hidalgo, document réglementaire de planification urbaine date de 1997.

largement utilisée par les opérateurs privés, les médias ainsi que certains membres des institutions publiques (notamment la SEDUVI) que nous avons rencontrés lors de notre enquête. Cependant, l'appellation officielle est « Granadas ». Elle est utilisée par les institutions publiques et parfois par les associations et les membres de la société civile puisqu'il s'agit du secteur identifié par le gouvernement local comme périmètre stratégique de planification comme nous allons le voir par la suite. Nuevo Polanco est le fruit de la mise à profit de la réglementation urbaine du *Distrito Federal* pour les emprises parcellaires de grande taille. La vente du terrain de l'entreprise General Motors, par exemple, a conduit au développement d'un grand centre commercial et tertiaire appelé Antara, celle du terrain de l'une des filiales de l'entreprise Chrysler a conduit au développement de Parques Polanco, un ensemble résidentiel et mixte qui s'étend sur près de 6 hectares.



*Photographie de bâtiments en construction. Nuevo Polanco, un secteur de projet en pleine expansion. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.*

L'origine industrielle du secteur est encore présente sporadiquement (passage d'un train de fret, quelques emprises industrielles résiduelles comme la brasserie Modelo, etc.). Contrairement à d'autres opérations de renouvellement urbain dans des contextes similaires, le passé industriel n'a pas été utilisé comme esthétique de référence par les opérateurs privés. Au contraire, selon le directeur de l'entreprise de promotion immobilière Inmuebles Carso, le projet emblématique du secteur, appelé Plaza Carso, a été développé au beau milieu de ce qu'il décrit comme un repoussoir urbain, c'est-à-dire une ancienne zone industrielle dangereuse et sale. Le développement de Plaza Carso, qui intervient pourtant après celui

d'Antara et de Parques Polanco, aurait selon lui permis d'impulser le renouvellement urbain de cette zone reléguée et le développement de nombreux autres programmes mixtes de standing. Selon lui, il y avait :

« Un besoin de logement d'un certain niveau dans cette zone, (...) car ici c'était une zone industrielle, voisine d'un des quartiers les plus beaux de la ville et du pays, qui est Polanco, très bien identifié, avec beaucoup de charme. Et toute cette partie contiguë détonne, avec un produit plus (hésitation) plus jeune, plus rajeuni, plus moderne qui a très bien marché, non ? Les gens qui vivent ici sont super contents, parce qu'ils ont tout aux alentours, qu'ils peuvent marcher, se déplacer moins »<sup>81</sup>.

La zone était aussi perçue comme peu sûre, par certains résidents de Plaza Carso, comme par exemple Lorena qui possède un vaste appartement au 18<sup>ème</sup> étage de l'une des tours résidentielles du complexe :

« Pour moi ici, avant qu'il y ait les constructions, c'était une zone marginale où personne n'allait. C'était considéré comme une zone très, très dangereuse »<sup>82</sup>.



Photographies de quelques emprises industrielles résiduelles (usine de farines et brasserie Modelo).  
Source : Loïc Nys le 24 mars 2015.

<sup>81</sup> Entretien avec le président de l'entreprise Inmuebles Carso, le 21 janvier 2015

<sup>82</sup> Entretien avec Lorena, résidente de Plaza Carso, le 17 février 2015



*Deux photographies du parc linéaire qui borde la voie ferrée et traverse Nuevo Polanco. Le seul espace vert du secteur est en même temps une emprise résiduelle de l'activité industrielle avec le train de fret. Le passage de celui-ci induit systématiquement des conflits d'usages avec les piétons et pour la circulation des voitures sur l'axe routier qu'il traverse (absence d'une signalisation dédiée).  
Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.*

À une vitesse phénoménale, le paysage de Nuevo Polanco est passé d'un relief relativement homogène, peu dense et relativement bas à une skyline digne des plus grandes polarités économiques et mixtes du monde. Cette morphologie marque un tournant majeur dans l'histoire urbaine du secteur, marquée à l'origine par la présence de nombreuses industries et entrepôts de faible hauteur. Les voies ferrées, en partie réaménagées en promenade (baptisé le parc linéaire), restent l'un des derniers témoins de ce passé manufacturier.

### *Désindustrialisation et stratégies économiques en Ile-de-France*

La désindustrialisation a aussi conduit en Ile-de-France à la libération d'importantes emprises foncières et au développement d'une politique urbaine spécifique. Dans le domaine du développement économique, « *les villes qui se contentaient de garder guichet ouvert, d'offrir des bons terrains accessibles et bien équipés en ajoutant quelques avantages fiscaux, découvrent que cela ne suffit plus et qu'il faut se battre en choisissant son marché, donc en précisant sa stratégie économique* » (Bourdin, 2005, p.51).

À l'Ouest de Paris, le département des Hauts-de-Seine est un exemple particulièrement frappant de ces évolutions des stratégies de développement économique et urbain. Juste après Paris, le département attire, dès les années 1960, les emplois les plus qualifiés (Cohen, 1999) et de nombreuses entreprises dans le cadre du desserrement du centre d'affaire parisien vers la petite couronne et de la création de nouvelles polarités comme celle de La Défense. Dans les années 2000, on assiste en même temps à une croissance plus ralentie de La Défense par rapport à l'explosion des pôles d'affaires (tertiaire supérieur) de Boulogne Billancourt et d'Issy-les-Moulineaux (Albecker, 2015). L'immobilier de bureau est devenu à Issy-les-Moulineaux, tout comme dans les autres pôles financiers du monde, un marché à fort potentiel de rentabilité. Ainsi, selon Marie-Fleur Albecker, dans le cas de l'Ouest parisien, « *La rentabilité de l'immobilier de bureau conduit les politiques publiques locales à encourager l'offre immobilière privée pour accueillir les entreprises tertiaires. Cette orientation obéit à des logiques de proximité fortement encouragées par les financements publics, selon des modalités politiques et temporelles différentes. La Défense est le premier pôle tertiaire à émerger en première couronne, sur les communes de Puteaux, Courbevoie et Nanterre. Cette opération de grande ampleur est initiée dans les années 1950 par l'État et des promoteurs et entrepreneurs. Les investissements publics s'y concentrent sur la maîtrise d'ouvrage des infrastructures, tandis que les promoteurs financent la construction de bureaux via un immobilier de prestige. Depuis les années 1970, la Défense produit en moyenne 15 % de la construction régionale de bureaux, et fait office de second Central business district. Ce cœur métropolitain s'étend ensuite sur la banlieue ouest d'Issy-les-Moulineaux à Courbevoie, où des politiques locales volontaristes s'affirment dès les années 1980. Issy-les-Moulineaux, par exemple, a re-zoné et reconstruit près de 40 % du territoire communal entre 1980 et*

2000 » (*Ibid.* p.6). Issy-les-Moulineaux et Boulogne-Billancourt entre autres, démontrent bien comment, à l'échelle locale, des choix politiques sont revendiqués et déclinés en mesures opérationnelles pour définir une stratégie économique compétitive. La spécificité d'Issy-les-Moulineaux est d'avoir toujours cherché à attirer en particulier les entreprises de la communication et des médias. Le volontarisme politique du maire André Santini a largement participé à l'aménagement et à la vitalité immobilière de la commune après la période de désindustrialisation. L'un de ses proches collaborateurs, directeur de la SEM en charge de l'innovation pour la ville (Issy Media), explique que :

« La ville était frappée par la désindustrialisation, c'était vraiment une ville sinistrée », et que c'est dans ce contexte que « Santini a développé une vraie stratégie de marketing territorial ». Il compare le maire à un « chef d'entreprise » qui a « su faire venir les entreprises, notamment dans le domaine des services et surtout de la communication », ainsi le renouveau de la ville s'est opéré avec « l'arrivée de Jacques Séguéla, donc de la pub, de l'Équipe, Marie-Claire, puis Arte, etc. »<sup>83</sup>.

En parallèle de cette stratégie dirigée vers les entreprises, des projets de ZAC et de lotissements sont mis en œuvre, à partir des années 1980.



Photographie de l'une des entrées de l'écoquartier du Fort : la conquête de l'urbanisation résidentielle au sein d'une emprise militaire. Source : Loïc Nys le 25 février 2018.

<sup>83</sup> Entretien avec le directeur de la SEM Issy Média, le 24 février 2016

Ces grands projets permettent en même temps de renouveler l'offre de logements au sein de la commune et de capter, entre autres, la demande des employés des entreprises implantées sur le territoire et des parisiens à la recherche d'espaces moins denses et plus tranquilles à proximité de Paris.

Ainsi, l'écoquartier du Fort, envisagé dès la fin des années 1990, s'inscrit et participe au mouvement de transformation de la ville, à partir de la valorisation de l'innovation. Pensé comme un espace précurseur sur le plan des nouvelles technologies, il s'articule autour d'une reconversion urbaine puisqu'il s'implante sur un ancien site militaire (Fort Vauban). Pour le directeur technique de Bouygues Immobilier en charge du projet, il s'agit :

« D'une reconquête de la ville dans un quartier »<sup>84</sup>.

L'ensemble du quartier témoigne en effet d'une mutation urbaine radicale : d'un espace enclavé et fortifié, qui n'était pas accessible aux passants, il devient à partir des années 2010, un écoquartier censé accueillir de nombreux nouveaux résidents mais aussi des riverains, avec une programmation commerciale et ludique ambitieuse.

#### Des logiques de rentabilité du foncier : dynamiques néolibérales et vitalité immobilière

À Issy-les-Moulineaux comme à Miguel Hidalgo, la modernisation du territoire s'opère dans une logique sectorielle avec des espaces qui vont se distinguer et profiter d'une impressionnante dynamique immobilière. Elle s'appuie en grande partie sur le développement d'une offre tertiaire de bureaux et de sièges sociaux de grandes entreprises.

#### *La croissance exponentielle du secteur tertiaire au sein du Distrito Federal*

Le secteur économique tertiaire connaît, au sein du *Distrito Federal*, une importante croissance, grâce notamment à l'afflux d'entreprises internationales : « En 2008 le secteur des services<sup>85</sup> représentait 46,5% de la valeur ajoutée totale au sein du Distrito Federal et 17,7% de l'emploi formel. Ce qui est important ici c'est, premièrement, la forte centralisation du marché des services dans le Distrito Federal, qui compte pour 75,8% de la valeur ajoutée totale de ce secteur au Mexique et pour 44,5% de tous les emplois de ce secteur. Deuxièmement, le secteur des services est en pleine expansion. Au cours de la dernière décennie, les services financiers et les services immobiliers réunis ont augmenté leur participation à l'économie du Distrito Federal de 65,9% (de 21,4 à 35,5%) et de 47,7% dans le domaine de l'emploi en milieu urbain (de 7,7 à 11,5%) (INEGI entre 1999 et 2009). Cette

<sup>84</sup> Entretien avec le directeur technique du projet, Bouygues Immobilier, le 26 septembre 2014

<sup>85</sup> « Services financiers et d'assurances, services immobiliers, services professionnels, scientifiques et techniques, services liés aux sièges sociaux des entreprises. » Traduction personnelle.

*croissance a été stimulée par l'afflux massif d'entreprises internationales* » (Parnreiter, 2015, p.23).

Une part importante des implantations tertiaires est située à l'ouest du *Distrito Federal*, au sein de la délégation de Miguel Hidalgo et à cheval sur l'État de Mexico. Avec les mutations de la géographie des implantations tertiaires du *Distrito Federal*, la délégation de Miguel Hidalgo est devenue l'un des secteurs les plus dynamiques de la capitale. En effet, le centre économique (CBD) traditionnel de la métropole, situé entre le centre historique, le *Paseo de la Reforma*, le quartier Polanco et l'avenue Insurgentes est concurrencé par ce nouveau CBD. Le CBD traditionnel a réalisé « 30% du volume des ventes des 500 plus grandes entreprises au Mexique, alors que le CBD construit à la fin des années 1980 à l'ouest du centre (*Lomas Palmas, Bosque de Lomas et Santa Fe*), ont déjà réalisé 26% (...). Cette décentralisation a eu lieu durant le boom immobilier dû à la promulgation de l'accord ALENA. Entre 1997 et 2011, l'inventaire total du développement d'espaces tertiaires a augmenté de 3,7 millions de m<sup>2</sup> passant à 7,1% millions. Plus de 800 000 m<sup>2</sup> étaient en construction à la fin de l'année 2012 ». Le développement de Nuevo Polanco vient renforcer, depuis moins de 10 ans, l'importante dynamique tertiaire et immobilière de ce nouveau CBD avec l'arrivée de sièges sociaux de grandes entreprises nationales et internationales, et leurs espaces de bureaux, avec également la construction de nombreux programmes résidentiels, culturels, commerciaux et ludiques. Cette dynamique tend à s'orienter vers un segment de marché spécifique, celui de standing (*Ibid.*).

Nuevo Polanco est souvent présenté dans les médias comme le secteur qui connaît le plus de développements immobiliers à l'échelle de la ville de Mexico (plus d'une centaine). Il est composé de nombreuses opérations mixtes avec un prix au mètre carré des appartements qui fait partie des plus élevés de la métropole et qui a triplé en moins de quatre ans (Aguayo Ayala, 2016b). L'utilisation de l'expression de « Manhattan mexicain », relayée par les médias, est liée au paysage vertical qui a été consolidé en seulement quelques années. Cette expression fait également référence à l'implantation d'entreprises internationales telles que Huawei, Nokia, Philip Morris, Nestlé, etc.

Cette croissance immobilière et tertiaire rompt avec le contexte urbain à proximité : le secteur est bordé par le quartier résidentiel et traditionnel très aisé appelé Polanco alors qu'il est encadré au nord-est par des quartiers de classes moyennes et populaires qui sont colonisés petit à petit par les promoteurs immobiliers, au travers de pressions exercées par ces derniers sur les propriétaires de ces quartiers. La dynamique immobilière de Nuevo Polanco et le développement de nouveaux projets mixtes de standing engendrent une transformation de la

sociologie de ces espaces, la fragilisation et la relégation en périphérie des habitants des quartiers populaires environnants<sup>86</sup>.

Ainsi, on assiste d'une part à un développement immobilier exponentiel dont l'une des conséquences est la supériorité du nombre de logements par rapport au nombre d'habitants : il y a en moyenne 0,7 occupants par logements à Nuevo Polanco (logements en cours de commercialisation) alors qu'il y en a en moyenne 3,6 dans le reste du Distrito Federal. D'autre part, cette croissance est destinée à une population aisée, composée de nombreux expatriés et avec en moyenne un nombre d'années de scolarité (13 ans) qui est non seulement plus élevé que celui de la délégation Miguel Hidalgo (11,9) mais que celui de tout le Distrito Federal (10,5)<sup>87</sup>.

Cela influe sur le marché immobilier : l'attrait pour des appartements de grande taille type *loft* est l'un des facteurs explicatifs du développement de Nuevo Polanco et de son « débordement » progressif sur les quartiers voisins. L'étude menée en 2015 par le CIDE sur les prix hédoniques (prix calculé à partir de l'ensemble des données du secteur) analyse l'intérêt des promoteurs immobiliers pour Nuevo Polanco comme le résultat d'un déplacement du quartier aisé Polanco où les limitations foncières et réglementaires étaient trop importantes vers cette zone de reconversion industrielle au potentiel plus important. Et en effet, selon cette étude, les bénéfices maximaux pour les promoteurs immobiliers en termes de prix au m<sup>2</sup> sont atteints lorsqu'ils commercialisent des appartements de plus de 100m<sup>2</sup>.

#### *Développement tertiaire au travers d'une politique volontariste à Issy-Les-Moulineaux*

À Issy-les-Moulineaux, le développement urbain et la tertiarisation de la ville s'opère un peu avant le premier mandat du maire André Santini et s'accélère sous l'impulsion de ce dernier, à partir d'actions concrètes et médiatisées qui ont pour objectif de transformer l'image de la ville. Ce changement d'image et ce fort pouvoir d'attractivité s'opèrent dans un contexte municipal favorable sur le plan de la localisation (proximité de Paris) et de l'offre de transports en commun (arrêts de tramway, métro et RER).

L'identité de la ville s'articule d'une part autour des nouvelles technologies et d'autre part autour du lien entre un certain courant de la droite politique française, très présente dans les Hauts-de-Seine, et certaines grandes entreprises tertiaires. Une anecdote lors d'un conseil municipal, relatée par Éric Maigret et Laurence Monnoyer-Smith, dans le cadre de leur étude sur T2i, le programme de retransmission télévisuelle des conseils municipaux, en témoigne :

<sup>86</sup> Entretien avec le directeur de la « Dirección de Atención a Grupos » (chargé de gérer les problèmes urbains portés par les riverains, les associations, les commerçants, etc.) de la SEDUVI, le 09 avril 2015

<sup>87</sup> Les données chiffrées sont issues d'une étude des prix hédoniques à Granadas réalisée par l'institut de recherche mexicain CIDE en 2015.

« Ce que l'on pourrait nommer "la querelle des noms de lieu", survenue lors du conseil du 14 mai 1998, est ici emblématique. Au-delà d'une dispute droite-gauche sur le fait de baptiser un nouveau quartier "Baron Haussmann" ou "Jean-Marie Djibaou", elle engageait une réflexion sur le devenir et l'identité d'une ville en pleine mutation. On a pu observer à cette occasion que le CMI [Conseil Municipal Interactif] devenait plus qu'une instance de délibération et pouvait servir d'analyseur des tensions sociales, reformulées ici à travers l'opposition entre un passé industriel dont la mémoire est défendue par une gauche qui n'est certes plus ouvriériste mais qui demeure particulièrement attachée aux symboles progressistes et au logement social dans une zone urbaine où la pression immobilière va croissante, et un présent construit par une droite volontariste, privilégiant une politique de développement de l'habitat de standing, d'implantation de bureaux et de sièges sociaux de grandes sociétés dans le secteur tertiaire » (Maigret & Monnoyer-Smith, 2000, p.147)

Ainsi, pour Sylvie Fol et Emmanuelle Sabot, André Santini aurait mis en place une stratégie de démarchage spécifique, destinée à attirer des entreprises des secteurs de la publicité, de la communication, des nouvelles technologies, etc. Cette stratégie a abouti « à des arrivées prestigieuses : l'agence de publicité EuroRSCG, le journal l'Equipe, à la fin des années quatre-vingt, puis Canal Câble, le journal Marie-Claire, Arte, dans les années quatre-vingt-dix, et enfin, TFI Entreprises, France Télévision, ces dernières années. Le secteur des télécommunications et des nouvelles technologies, à une échelle qui dépasse le cadre national, est aussi largement prospecté par le maire, qui parvient à attirer Cap Gemini, Compaq, Bouygues Télécom » (Fol & Sabot, 2003, p.27).

La dynamique immobilière tertiaire de la commune est particulièrement importante, elle est marquée, comme nous l'avons vu, par la présence de sièges sociaux de grandes entreprises mais aussi par un certain turn-over dans l'occupation des espaces de bureaux. On peut citer l'exemple du départ de l'entreprise Bouygues Télécom (environ 2 000 employés), suite à une restructuration économique, alors qu'elle s'était installée dans les nouveaux bureaux de la tour Sequana du pôle des Bords de Seine seulement quatre ans auparavant. Départ rapidement « comblé » par l'arrivée des salariés du groupe Accor en 2016. La question qui se pose est de savoir ce qu'implique ce turn-over : est-ce le signe de la vitalité de l'attractivité de la ville ou bien au contraire du risque que représente la focalisation vers des entreprises spécifiques (grands groupes cotés en bourse, entreprises de la communication, des nouvelles technologies et des médias) ? Un élément de réponse, en faveur de la stabilisation du processus, se trouve dans le fait que cette politique économique est accompagnée de projets d'aménagements de standing et d'un renouvellement global de la sociologie des résidents de la commune, avec une part importante de la population aux revenus élevés.

Ainsi, la part de cadres et professions intellectuelles supérieures entre 2008 et 2013 est plus importante que celle des communes voisines, qu'il s'agisse des communes les plus grandes en termes de nombre de résidents comme Boulogne Billancourt et Paris, ou des plus petites (Vanves et Malakoff)<sup>88</sup>. En ce qui concerne le taux d'activité parmi les 15 ans ou plus en pourcentage, Issy-les-Moulineaux se situe également au-dessus des grandes et petites communes voisines (à l'exception de la commune de Montrouge qui présente un taux très proche), même s'il a baissé entre 2008 et 2013<sup>89</sup>.

	<b>Part de cadres et professions intellectuelles supérieures entre 2008 et 2013</b>	<b>Taux d'activité parmi les 15 ans ou plus en pourcentage entre 2008 et 2013</b>
Issy-les-Moulineaux	De 28,9 à 30,7%	De 69,9 à 69,3%
Paris	De 27,1 à 28,3%.	De 64,4 à 64,9%.
Boulogne-Billancourt	De 27,8 à 30,6%	De 64,4 à 66,6%
Montrouge	De 25,6 à 29%,	De 68,7 à 69,8%
Malakoff	De 16 à 18,4%	De 66,9 à 67,1%
Vanves	De 23,7 à 25%.	De 64,6 à 65,3%

*Tableau de la part des cadres et professions intellectuelles et du taux d'activité entre 2008 et 2013 à Issy-les-Moulineaux et les communes voisines ainsi qu'à Paris. Source : Insee 2008-2013.*

Avec le développement de cette politique spécifique mais aussi la situation favorable de la ville d'Issy-les-Moulineaux, la structure sociale de la population s'est rapidement transformée depuis les années 1980. De banlieue ouvrière elle est devenue ville huppée de la petite couronne parisienne avec une polarité tertiaire hautement attractive. Ce qui fait dire à Marie-Fleur Albecker que la petite couronne parisienne, avec les logiques d'attraction des investissements à tout prix et les systèmes de concurrences et d'alliances qu'elles engendrent, est un ensemble d'espaces composites « *qui juxtapose des territoires de la centralité mondialisée et d'exclusion sociale* » (Albecker, 2015, p.9), Issy-les-Moulineaux se trouvant inscrit dans la première catégorie.

## B. LA PORTEE SYMBOLIQUE DU PROJET

### Des emblèmes de la modernité

Plaza Carso et le Fort d'Issy sont auréolés d'une forte aura symbolique dans la mesure où ils sont promus comme des emblèmes de la modernité (même si ce terme recouvre sans doute des significations diverses en fonction des opérateurs qui le mobilisent). À Mexico, Plaza

<sup>88</sup> Source : Insee, RP2008 et RP2013 exploitations complémentaires.

<sup>89</sup> Source : Insee, RP2008 et RP2013 exploitations principales lieu de résidence et lieu de travail.

Carso est le porte étendard du développement urbain exponentiel de Nuevo Polanco et surtout, selon les promoteurs immobiliers, d'un nouveau type d'espaces urbains, verticaux et mixtes. En France, le Fort d'Issy se pose comme le premier écoquartier numérique de France, il représente l'ambition de « *vivre avec les nouvelles technologies* »<sup>90</sup>.

### *Une image de la verticalité et du standing à Nuevo Polanco*

Plaza Carso et les autres projets urbains de standing de Nuevo Polanco participent tous du développement de la verticalité du paysage urbain de la ville de Mexico dans un contexte architectural global où elle n'est pas majoritaire (zones populaires d'habitat pavillonnaire, grandes demeures au sein des quartiers sécurisés, quartiers traditionnels centraux de faible hauteur, etc.). La toponymie est à cet égard révélatrice car Nuevo Polanco ou « Nouveau Polanco » en français, fait référence au renouveau du secteur mais aussi à son affiliation au quartier Polanco. Le directeur d'Immobilier Carso, neveu de Carlos Slim, résume la portée de cette volonté d'appartenance à Polanco de la manière suivante : « *c'est la nouvelle ville ; moderne, bien faite (...) c'est une fusion de la modernité et du traditionnel de Polanco* » (« Plaza Carso », 2010).

En effet, au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, on recense seulement deux tours emblématiques qui marquent le paysage de la ville de Mexico : la tour Latino-américaine et la tour Pemex. Elles sont l'œuvre d'entreprises privées, respectivement dans le domaine des assurances et des activités pétrolières et ont été conçues comme des symboles de modernité (Monnet, 1998). Comme l'explique Jérôme Monnet, au sujet de la tour Pemex, « *l'érection d'un édifice de volume, de forme et de texture radicalement différents du contexte architectural correspondait à une volonté explicite d'afficher la modernité de la nouvelle construction et de ses producteurs, face à une tradition alors volontiers considérée comme archaïque* » (Monnet, 2000, p.411). On peut établir un parallèle entre l'ambition portée, à l'origine, par la tour Pemex haute d'un peu plus de 200 m (environ 50 étages) et les bâtiments de Nuevo Polanco, même s'ils sont un peu moins élevés. Les plus hauts atteignent actuellement environ 100 m mais l'opération Miyana, en construction, comptera environ 45 étages et 176 m de hauteur<sup>91</sup>.

À la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, la hauteur s'inscrit plutôt dans le cadre de grands projets (Corridor Reforma, Santa Fe, Nuevo Polanco) et incarne une certaine interprétation de la modernité. Pour Adriana Aguayo Ayala, qui a mené une étude sur le développement du secteur Nuevo Polanco, la hauteur à Mexico s'inscrit dans un processus où la ville « *qui tendait à s'étendre*

---

<sup>90</sup> Cette expression était une des mentions principales des enjeux du projet, inscrite dans l'appel d'offre, selon l'architecte en charge de ce projet au sein de l'Agence Architecture Studio

<sup>91</sup> Projet « Miyana » porté par le groupe Gigante (construction et promotion immobilière).

*vers la périphérie s'est transformée en une ville qui commence à croître de manière verticale » (Aguayo Ayala, 2016b, p.110).*



*Photographie des tours de Nuevo Polanco. Une vision aseptisée de la modernité, l'omniprésence du verre et du métal. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014*

Ainsi, les ilots verticaux de Nuevo Polanco participent d'une transformation du paysage urbain : celui-ci se dote d'un langage architectural vertical, de formes et de matériaux spécifiques à l'image de toutes les *skylines* des polarités attractives des grandes villes du monde. À ce titre, le projet Plaza Carso tient le rôle de figure de proue : d'une part l'architecture des tours de bureaux et de logements sont les plus réfléchissantes (et donc visibles de loin), d'autre part, les architectures de l'ensemble culturel constitué du Théâtre Cervantes, du musée Jumex et surtout du musée Soumaya, détonnent par leur audace et leur singularité. Le musée Soumaya, sorte de cylindre compressé, composé de milliers de pastilles argentées, possède un langage architectural des plus surprenants : sa forme elliptique donne au bâtiment une impression de mouvement et de légèreté mais en même temps l'ensemble du musée avec son gigantesque socle, composé de plusieurs marches et d'un pourtour planté de roses, donne l'impression d'un objet massif et incongru.

Pour certains urbanistes et architectes qui ont participé à la réalisation du diagnostic urbain de Nuevo Polanco, Plaza Carso est un ensemble qui a une forte portée symbolique, identifié comme vecteur d'une vision de la modernité et de la globalisation. Cela pose la question d'une part de l'identité esthétique de cet espace mais également de la dimension fonctionnelle

d'un tel parti d'aménagement. En effet, selon un urbaniste, chargé de l'analyse des espaces publics, il s'agit d'un espace illisible car :

« [Plaza Carso] rompt avec le schéma urbain : on ne se sent pas accueilli dans ces espaces, c'est une caractéristique importante, il n'y a pas de référence, et c'est la même chose à l'intérieur de Plaza Carso, tu peux t'y perdre, moi je m'y suis perdu, je suis arrivée dans certains endroits, je ne sais même pas comment, je n'ai pas su comment sortir du parking, même en voiture, dans cette logique moderne, ça ne fonctionne pas bien Plaza Carso. C'est illisible, c'est surtout ça. Il y a un gros problème d'illisibilité, c'est difficile de savoir également où s'arrête la vie privée. Quand on est à Plaza Carso on se demande quels sont les espaces des résidences, des bureaux, c'est très violent parce qu'on se sent comme un objet »<sup>92</sup>.

De manière générale, ces ilots verticaux – qui se sont développés de façon très rapide et peu coordonnée - ont été beaucoup critiqués par les professionnels et dans les médias à plusieurs titres : le manque de planification d'ensemble, la frénésie bâtisseuse et la bulle immobilière créées par la concentration de capitaux nationaux et internationaux, mais également la pression foncière engendrée sur les espaces environnants et les problématiques urbaines liées à l'arrivée massive de nouveaux résidents et employés au sein d'une zone qui n'est pas accessible en transports en commun et dont le réseau viaire, calibré pour les activités industrielles, n'est pas adapté à cette nouvelle urbanisation.

Plaza Carso et l'ensemble des projets de Nuevo Polanco se posent comme un ensemble de cellules ultra modernes, assez mal reliées entre elles, au sein d'un vaste espace hors-sol qui attire les investissements, les emplois, les activités et les produits hauts de gamme mais qui tient en même temps à distance le reste de la métropole à cause de son manque d'accessibilité, d'espaces agrégateurs ou fédérateurs. C'est aussi un espace qui porte l'ambition d'attirer une population issue des classes supérieures de la société mexicaine mais aussi des expatriés, avec des logements et des commerces réservés aux plus riches. Les enseignes, l'ambiance et l'architecture de ces cellules verticaliers ressemblent à celles des projets de standing similaires à Paris, Londres ou New York. Une journaliste du journal en ligne Barrio Antiguo écrivait à ce propos « *Nuevo Polanco est devenue une mini-ville cosmopolite qui ouvre ses portes aux étrangers. Tout comme le type de formules mises en œuvre par d'autres villes dans le monde pour offrir ce que les investisseurs internationaux s'attendent à voir dans une ville du vieux continent. C'est cette formule de "standards de qualité" dans le style Holiday Inn, qui garantit d'offrir le même traitement, le même service et le même confort dans cette ville que dans bien d'autres* » (Martínez Traslosheros, 2015).

<sup>92</sup> Entretien avec un expert de l'espace public, membre du consortium pour la réalisation du diagnostic et du plan masse de Nuevo Polanco, consultant et fondateur d'une agence d'urbanisme, le 13 janvier 2015

En somme, la création de nouvelles polarités économiques, comme Nuevo Polanco, mais aussi comme le Corridor Reforma ou bien encore Santa Fe, ne s'accompagne pas d'un renouveau des formes urbaines, bien au contraire, même si cela participe d'une transformation d'un espace (Parnreiter, 2015). En revanche, cela s'est accompagné, dans le cas de Plaza Carso d'une réinvention des modalités de vie en ville, comme nous allons le voir.

### *Innovation et distinction à Issy-les-Moulineaux*

Les vecteurs d'images de modernité à Issy-les-Moulineaux s'articulent aussi autour de l'architecture, comme partout ailleurs, mais dans ce cas précis, ils reposent surtout sur la notion d'innovation et la recherche de dispositifs, services ou projets reposant sur la valorisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

De nombreux projets et dispositifs dits innovants ont été développés à Issy-les-Moulineaux et ont participé à développer l'attractivité de la ville. Il s'agit d'une véritable politique qui s'est inscrite dans la durée et qui repose sur une double ambition : changer l'image de la ville et attirer les richesses, ainsi « *La commune d'Issy-les-Moulineaux cherche en effet depuis quelques années à se construire une identité autour de la promotion des nouvelles technologies de la communication, en rupture avec son passé ouvrier et populaire. Cet objectif était, de prime abord, économique, comme le souligne lui-même A. Santini : "il s'agissait de redorer l'image de la ville et de la sortir de son image de banlieue-dépotoir". Les efforts de la mairie se sont d'abord portés sur les entreprises : il fallait, pour les attirer, créer les conditions favorables à leur bonne installation et à leur bonne insertion locale. Les infrastructures informationnelles de grande envergure réalisées dans les années 96-97 répondent à cette volonté de faire de la ville un pôle technologique en proche banlieue, dans un cadre plus agréable que le centre de Paris. La politique d'aménagement du territoire qui fait une large place aux cadres moyens et supérieurs, ainsi que le développement important des technologies dans les écoles, les HLM et autres clubs du 3e âge relèvent de ce parti pris d'une "ville progressiste et en avance sur son temps" qui cherche à faire oublier son héritage industriel* » (Maigret & Monnoyer-Smith, 2000, p.143).

Dans les années 1990, le projet T2i, de retransmission télévisée du conseil municipal par le câble témoigne de cette politique volontariste impulsée par le maire à destination des acteurs économiques : « *Populaire et charismatique, André Santini réalise à travers la création de T2i un double objectif : mettre en place une expérience unique au monde de retransmission en direct du conseil municipal avec possibilité d'intervention des citoyens, et inscrire définitivement sa ville dans le peloton de tête des communes "modernes" qui font de*

*l'insertion sociale des nouvelles technologies un enjeu majeur du siècle prochain. Désormais, à côté de la célèbre expérience de Parthenay, on trouve celle d'Issy-les-Moulineaux » (Ibid.).*

D'autres projets participent de cette politique de l'innovation. C'est le cas par exemple du réseau social local géré par la mairie (I-folio). Plus récemment, la relève est assurée par des projets tels qu'Issy Grid (Smart Grid) et bien sûr l'écoquartier du Fort mais aussi par la recherche de partenariats avec des acteurs et des structures telles que les start-up. Selon le directeur de la SEM de la ville en charge de l'innovation (Issy Media), cette politique est clairement affichée :

« Les acteurs du numérique viennent naturellement parce qu'ils savent que la ville est ouverte à ces questions »<sup>93</sup>.

Ainsi, la stratégie de la ville a évolué depuis les années 1980 : s'il s'agit encore de concevoir et de mettre en œuvre des dispositifs innovants, il s'agit aussi dorénavant, de se positionner comme un terrain de jeu privilégié pour que d'autres types d'acteurs puissent expérimenter des dispositifs innovants. La ville, dans ce cas, ne cherche pas nécessairement à s'approprier les dispositifs innovants produits mais plutôt de créer les conditions pour qu'ils puissent se développer.



*Plan de présentation du fonctionnement du Smart Grid d'Issy-les-Moulineaux entre des zones de bureaux (à gauche sur la carte) et l'écoquartier du Fort (à droite). Source : startup Embix.*

C'est le cas, par exemple du projet de smart grid appelé « Issy Grid », comme l'explique le directeur de la start-up porteuse du projet :

<sup>93</sup> Entretien avec le directeur de la SEM Issy Média, Ibid.

« La ville n'a pas subventionné le projet Issy Grid. Par contre, André Santini l'a compris, au début il a dit, "j'ai 10 grands industriels qui sont venus, ils m'ont raconté un truc auquel je n'ai absolument rien compris mais c'était des grands industriels, donc je me suis dit qu'ils ne devaient pas être tous stupides et donc j'ai dit oui" »<sup>94</sup>.



Photographie de presse de Nathalie Kosciusko-Morizet et André Santini devant la maquette de l'écoquartier du Fort. Source : Gazette de l'Association des Voisins du Fort d'Issy.

Avec l'écoquartier du Fort, la situation est encore un peu différente car la ville est restée très investie, du moins dans la phase de conception du projet aux côtés des opérateurs privés et notamment de Bouygues Immobilier comme nous allons le voir.

### La ville de demain, au Mexique et en France, un référentiel distinct

Plaza Carso et l'écoquartier du Fort ont tous deux été pensés comme des projets exemplaires, caractérisés par leur singularité et paradoxalement reproductibles dans une perspective d'essaimage. Ils ont permis de tester différents types de « formules » urbaines nouvelles et renouvelées, publicisées au travers de nombreux outils de communication : articles dans la presse, images en *rendering*, vidéo en ligne sur internet (YouTube), instances hybrides de valorisation (congrès professionnels et scientifiques), etc. Outre la démarche qui consiste tout simplement à promouvoir le projet pour en favoriser la commercialisation, ces démarches ont aussi eu pour ambition de présenter ces projets comme des incarnations d'un renouvellement de la fabrication de la ville.

<sup>94</sup> Entretien avec le directeur de la startup pilote du projet Issy Grid, le 20 octobre 2015

### *Plaza Carso, une idée de la ville à l'européenne*

Plaza Carso et les autres projets de Nuevo Polanco traduisent l'ambition, portée par le promoteur immobilier, de faire advenir ce qui n'est pas (encore) et qui est perçu comme une nécessité, c'est-à-dire « *la ville de demain* », au travers de :

- La revendication d'une offre urbaine "complète", qui, si elle n'est probablement pas exhaustive, propose des services ou équipements d'envergure métropolitaine ;
- Un projet mixte qui permettrait un nouveau style de vie, grâce à la proximité des aménités urbaines ;
- Un « cluster » d'équipements culturels ;
- Un projet qui entend imprimer une identité architecturale spécifique, futuriste et très présente dans le paysage.

Pour les promoteurs immobiliers mexicains, ces divers éléments et notamment la diversité fonctionnelle sont perçus comme une formule moderne préfigurant la « *ville de demain* ». Lors du Real Estate Show qui s'est tenu les 21 et 22 avril 2015 à Mexico et qui réunissait les grandes entreprises de promotion immobilière nationales et internationales, la session introductive était dédiée aux défis et à la portée des développements immobiliers mixtes (*the challenges and scopes of mixed-uses developments*) avec trois intervenants dont le directeur de l'entreprise Inmuebles Carso. Selon l'un des intervenants de la session, entrepreneur dans l'immobilier à Mexico, ce type de développements permet de revenir aux bases (en anglais dans son intervention « *back to base* »). L'expression renvoie au degré d'urbanité qui serait favorisé par ces projets car ils permettraient les relations de voisinage, de développer la marche à pied, de réduire les distances. L'intervenant conclut en parlant de « *cercle vertueux* ». Un autre promoteur a expliqué que :

« *La diversité fonctionnelle n'est pas un concept nouveau, mais ce qui est nouveau c'est qu'il y a maintenant des entreprises spécialistes de cela* ».

Ainsi, la diversité fonctionnelle (associée à la verticalité) est envisagée par les grands opérateurs privés mexicains comme une nouvelle morphologie urbaine invitant à de nouveaux modes de vie, à de nouvelles prouesses architecturales et à de nouveaux genres d'espaces urbains. Selon le directeur d'Inmuebles Carso, le concept de diversité fonctionnelle s'enrichit de la proximité d'autres développements immobiliers mixtes, pour lui :

« *Il y a une synergie entre les projets à Nuevo Polanco* ».

De fait, ce type de développement est présenté comme un secteur d'avenir par de nombreux promoteurs mexicains <sup>95</sup>. Les promoteurs mexicains interrogés valorisent la mixité

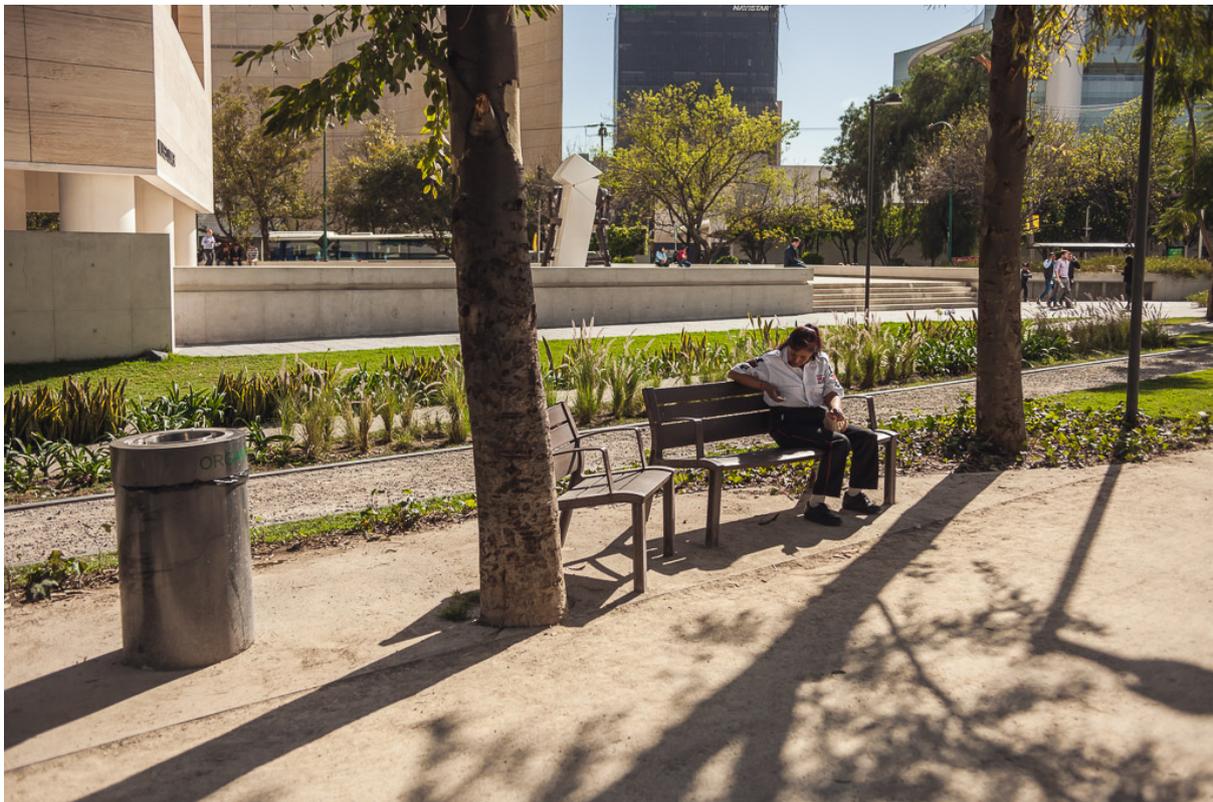
---

<sup>95</sup> Real Estate Show qui s'est tenu les 21 et 22 avril 2015, organisé par l'Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI).

fonctionnelle comme un outil capable de répondre à plusieurs grands défis contemporains de la production de la ville :

- La question de la contrainte foncière ;
- Les objectifs de densité urbaine ;
- La création d'un cadre de vie plus commode, rassurant et fonctionnel ;
- La satisfaction des besoins en proximité ;
- Et le développement potentiel de solutions plus écologiques.<sup>96</sup>

Lors des entretiens réalisés avec différents promoteurs immobiliers (d'Inmuebles Carso mais aussi de la Torre Mayor, de l'entreprise Abilia) mais aussi avec les résidents de Plaza Carso, la référence à « *la ville à l'européenne* » est survenue à plusieurs reprises. Elle s'articule autour du trio « sécurité », « proximité », « commodité ». Nous verrons dans le chapitre suivant ce que recouvrent, pour les différents acteurs, ces trois notions.



*Photographie des espaces ouverts devant Plaza Carso : une vision de la ville à l'européenne. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.*

---

<sup>96</sup> Entretiens avec le président de l'IMEI et directeur des opérations de la Torre Mayor (gratte-ciel mexicain), le 27 novembre 2014, avec le président de l'entreprise Inmuebles Carso, le 21 janvier 2015, avec une chargée de projets de l'entreprise Abilia (promotion immobilière), le 18 décembre 2014 et avec un ancien chargé de projets d'Abilia (employé ensuite lors de l'entretien au sein de l'institut du fonds national pour le logement des travailleurs, INFONAVIT), le 30 avril 2015

Par ailleurs, cette ambition de créer un projet urbain moderne, dense et fonctionnel, rime aussi avec un aménagement et une programmation spectaculaire et de standing. Plaza Carso a été conçu comme un lieu proposant un « *nouveau style de vie* » mais aussi comme une grande place touristique, proposant, non pas un mais deux grands musées (privés) ainsi qu'un équipement qui semblait faire défaut à l'échelle de la métropole : un aquarium<sup>97</sup>. Sur les pages internet des grands transporteurs touristiques officiels du *Distrito Federal* (Turibus, Capital Bus), la visite du musée Soumaya occupe une place de choix, ce qui laisse à penser que le gouvernement valide l'hypothèse selon laquelle Nuevo Polanco, en partie grâce à Plaza Carso, serait devenu l'une des grandes attractivités touristiques de la capitale<sup>98</sup>.

### *L'écoquartier du Fort, une idée de la ville numérique*

Le fort est un écoquartier et doit, au titre de ce label, respecter un certain nombre de conditions comme la qualité des matériaux de construction mais également la qualité des relations de voisinage, la limitation de la production de déchets ou bien encore par exemple la préservation des ressources en eau. Ainsi, il a aussi été conçu comme un « village urbain » performant sur le plan des services et de la qualité de vie. Cette notion de « village urbain », qui renvoie à la dynamique ultra localisée du projet et à un certain enclavement, ne revêt pas les mêmes attributs que dans le cas mexicain.

Pour la ville, mais aussi les promoteurs immobiliers responsables du projet, l'écoquartier du Fort offre non seulement un cadre de vie de qualité, mais aussi une offre exclusive et multifonctionnelle de services et d'équipements novateurs qui participent à distinguer le quartier du reste de son environnement. La diversité et les spécificités des équipements et des services témoignent de ces ambitions :

#### **Les services :**

- Collecte pneumatique des déchets qui évite le passage des camions bennes. Il fonctionne grâce à l'implantation de bornes qui aspirent les déchets et les stockent dans des cuves souterraines. Celles-ci sont vidées régulièrement par des camions spécifiques qui se branchent au réseau sur des points d'ancrage situés à la périphérie du Fort (Envac et Veolia) ;
- Géothermie qui couvre près de 78% des besoins de chaleur et de froid (Dalkia) ;
- Ecran de domotique pour le contrôle des consommations eau/énergie et pour la gestion de la luminosité, de l'ouverture des volets et de la température du sol (Legrand) ;

---

<sup>97</sup> Entretien avec une chargée de ventes des résidences Plaza Carso, le 07 avril 2015

<sup>98</sup> Cette visite fait partie des principales propositions des opérateurs touristiques, incluse soit dans un circuit « Centre – Corridor Reforma – Polanco » (Capital Bus) ou directement dédiée à Polanco (Turibus) pour « la visite la plus moderne et la plus fashion de la ville » comme indiqué sur la page web de Turibus : <http://www.turibus.com.mx/index.php?s=CircuitosPrincipales#Circuito4>

- Plateforme numérique d'échange entre résidents (blog du Fort) ;
- Très haut débit (fibre optique).

#### **Les équipements :**

- Deux écoles (dont une créée pour l'écoquartier, exclusivement en matériaux bois) ;
- Des commerces divers (une librairie, une conciergerie de quartier, une pharmacie, une brasserie, un salon d'esthétique, une cave à vins, une supérette, une boulangerie, une boutique de produits frais) ;
- Une piscine « Feng Shui » ;
- Une antenne de la médiathèque dédiée au numérique et à la robotique (Le temps des Cerises).

#### **Les espaces publics :**

- Un verger ;
- Un jardin japonais ;
- Un plan d'eau ;
- Une promenade paysagée le long des remparts (piste de course à pied) ;
- Des jardins partagés.



*Photographie des arbustes et d'une partie du verger, conçus comme le poumon vert du projet.  
Source : Loïc Nys le 25 février 2018.*

D'autres dispositifs ont été mis en place au-delà de l'échelle du fort tels que le réseau de partage d'énergie Issy Grid qui invite les bureaux d'une part et les logements d'autre part à consommer sur des plages horaires spécifiques afin d'éviter les pics de consommation. Un

service de gestion intelligente de la mobilité et du stationnement a également été testée au sein de l'écoquartier avec l'application So mobility, dans le but de le développer à l'échelle de la ville. L'ambition d'en faire un quartier innovant a en même temps orienté la conception et suscité quelques craintes :

*« L'idée c'était vraiment de faire un quartier exemplaire donc sur chaque thématique, on a creusé les différentes pistes qui pouvaient être mises en place. La grosse crainte des élus et de tout le monde, c'était aussi que ça devienne un quartier un peu gadget où au final on a des choses très chères et pas forcément opérationnelles »<sup>99</sup>.*

Ainsi, tous les acteurs privés et institutionnels interrogés (Bouygues Immobilier, Architecture Studio, la ville et la SEM) ont évoqué la peur, lors des processus de conception du projet, de faire du Fort, un « ghetto de riche ». Cette inquiétude était liée, selon les personnes interrogées, à deux choses : les caractéristiques des logements et leur prix (services et dimension numérique) mais aussi à la morphologie du Fort (murs d'enceinte conservés, situation en surplomb de la ville).



*Photographie du mur d'enceinte à gauche surplombé de maisons en bois appartenant à la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale. À l'arrière-plan à gauche on distingue également les bâtiments construits à l'intérieur de l'un des cinq bastions du Fort. À droite les « Immeubles-Villas » de forme ovale. Source : Loïc Nys, le 25 février 2018.*

<sup>99</sup> Entretien avec la responsable du service Urbanisme de la ville d'Issy-les-Moulineaux, le 21 janvier 2016

La sociologie des résidents du Fort est effectivement spécifique : non seulement il est investi par des personnes issues des catégories socioprofessionnelles supérieures mais il a également attiré des personnes qui, selon le directeur de la SEM Issy Media, adhèrent :

« Au concept écolo mais surtout à la communication qui a été faite autour des nouvelles technologies, c'est-à-dire des "geek" »<sup>100</sup>.

Ces « pionniers » sont encore en partie présents au sein du Fort et participent à l'animation du blog dédié exclusivement aux résidents qui, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, influe fortement sur les relations de voisinage au sein du quartier.

---

<sup>100</sup> Entretien avec le directeur d'Issy Média, *Ibid.*

## Conclusion (chapitre 11)

Plaza Carso et l'écoquartier du Fort sont deux projets qui s'inscrivent dans des processus de reconversion urbaine et qui ont participé à une transformation radicale du paysage, de la trame urbaine, de la sociologie et du fonctionnement des contextes où ils ont été implantés. L'un et l'autre traduisent l'ambition, portée par les promoteurs immobiliers, mais aussi par certains acteurs publics, de préfigurer un urbanisme moderne et innovant. Pour l'écoquartier du Fort cette ambition s'articule autour de l'expérience de l'innovation technologique à l'échelle d'un quartier, déclinée autour des idées de développement durable, du vivre ensemble et de l'usage de dispositifs et de services issus de technologies de l'information et de la communication. Pour Plaza Carso, tout l'enjeu était de créer un espace urbain complet et divers sur le plan fonctionnel, mais aussi vivant et intense à partir des notions de proximité, de qualité de vie et de sécurité. Cela induit, entre autres, un ensemble de partenariats (formels et informels), de négociations et de compromis entre les acteurs que nous allons étudier dans la partie suivante.

# CHAPITRE 12 : DES LOGIQUES PARTENARIALES QUI VALORISENT L'INTERVENTION DES OPERATEURS PRIVES

Le développement des projets urbains étudiés s'articule autour d'une valorisation des possibilités offertes par la réglementation urbaine et de la mise à profit de la mutabilité du foncier. Leurs mécanismes d'émergence s'articulent autour de différentes mesures (évolution de la réglementation urbaine, structuration spécifique des systèmes d'acteurs, types de commande publique).

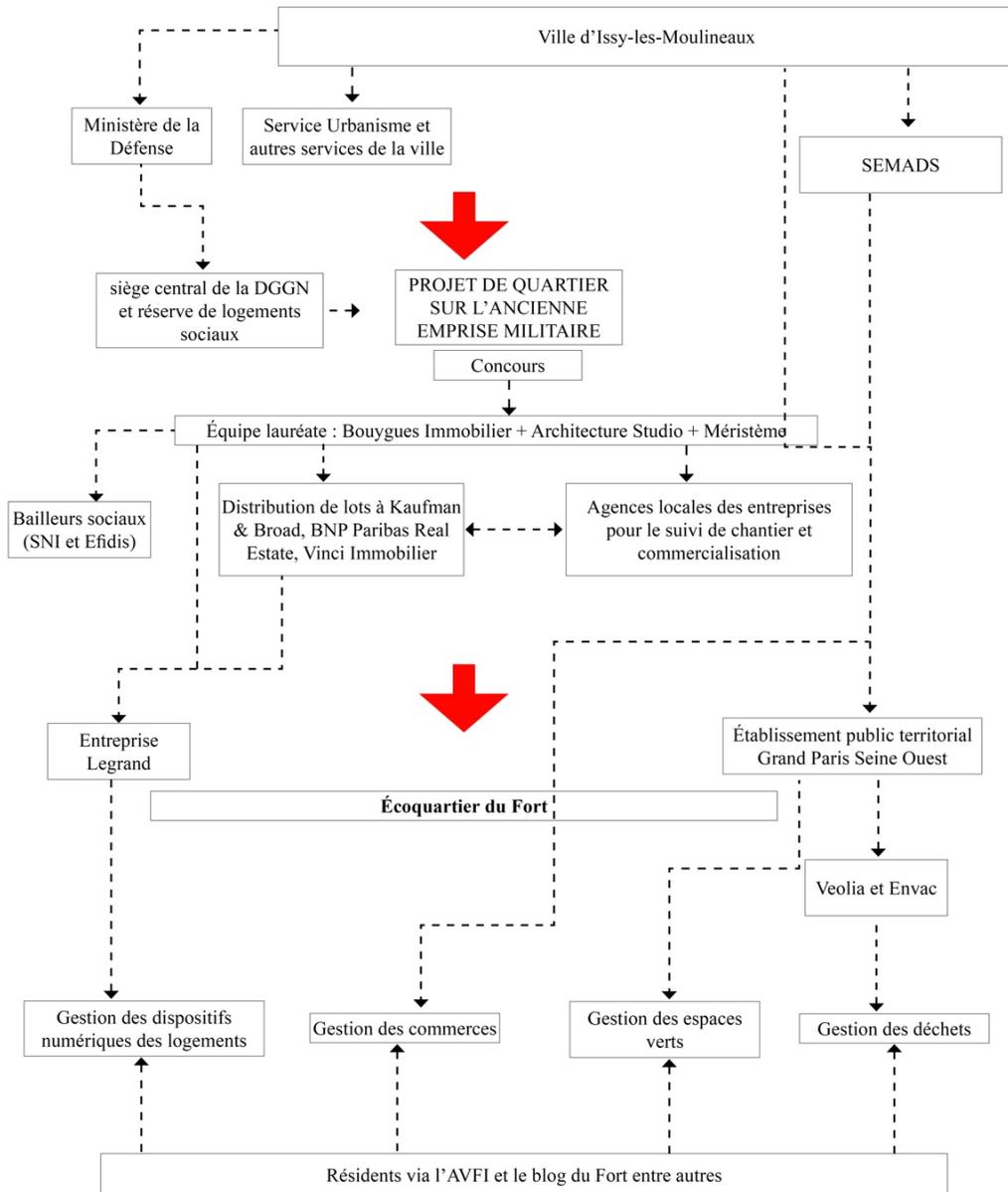
Nous avons pu observer, dans le contexte mexicain comme dans le contexte français, que l'évolution de la réglementation urbaine repose sur l'idée que l'investissement des opérateurs privés représente une opportunité de modernisation des territoires. Les modalités de cet investissement et notamment le degré de contrôle qui y est associé diffèrent en fonction des contextes.

Les structurations de l'action collective du projet urbain dans les deux cas témoignent d'un investissement distinct de l'autorité publique : très impliquée et régulatrice pour le Fort, elle s'organise plutôt autour d'une démarche corrective ponctuelle et clairsemée à Nuevo Polanco.

Dans les deux cas, l'émergence de ces projets dépend de l'investissement exceptionnel de personnalités qui imposent et structurent les orientations du projet, autour de l'idée d'un quotidien « augmenté » par les nouvelles technologies dans un cas et de la notion d'oasis urbain privilégié dans l'autre. Ces deux ambitions partent du postulat d'une nécessité de rupture avec le reste de la ville pour créer ou pour expérimenter des tentatives de formules urbaines plus « qualitatives ». L'expérimentation s'est présentée comme une façon d'organiser les échanges entre les différents acteurs.

## Les parties prenantes des deux cas étudiés

### Le système d'acteurs de l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux

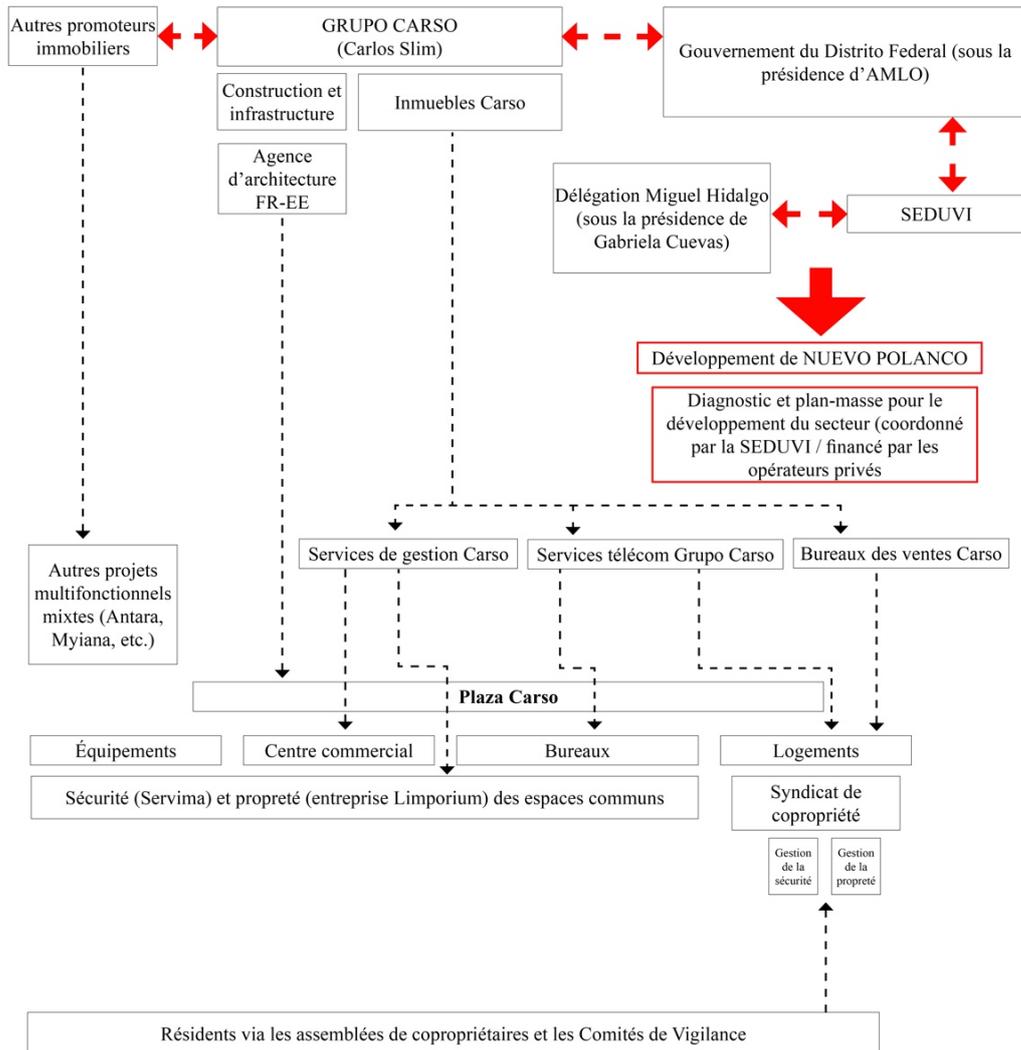


-----> Échanges, partenariats et relations hiérarchique

**➔** Dispositifs et projets

*Schéma du système d'acteurs de l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux. Source : réalisation personnelle à partir de l'enquête de terrain.*

*Le système d'acteurs de Nuevo Polanco et Plaza Carso à Miguel Hidalgo*



*Schéma du système d'acteurs de Nuevo Polanco et Plaza Carso. Source : réalisation personnelle à partir de l'enquête de terrain.*

## A. UN CADRE DEFINI PAR L'AUTORITE PUBLIQUE ET INVESTI PAR LES OPERATEURS PRIVES

### Des orientations réglementaires qui favorisent un renouvellement urbain spécifique

Comme l'explique Burcu Ozdirlik à propos du développement du nouveau centre d'affaires d'Istanbul (dans le cadre d'une communication sur les logiques marchandes et politiques de la ville) : « *les acteurs publics jouent un rôle important dans la déréglementation du système de planification et du cadre juridique, ce qui ouvre la voie au développement de nouveaux projets urbains* ». Selon Burcu Ozdirlik, cette situation dépasse la question du « *laisser-faire* » souvent évoqué par les « *chercheurs et les représentants de la société civile* ». En effet, ce type de développements immobiliers profitent généralement du soutien des élus car ils permettent de transformer et de moderniser l'urbain avec le concours du financement et des compétences d'opérateurs privés (Ozdirlik, 2010).

Ainsi, le renouvellement urbain des deux territoires étudiés intervient, pour les autorités publiques, comme une solution face aux enjeux de raréfaction du foncier disponible mais aussi de construction de la ville sur la ville et de densification, entre autres. Les promoteurs immobiliers saisissent mais aussi transforment ces opportunités comme nous allons le voir.

### *Le Distrito Federal : une gestion centralisatrice pour une politique sectorielle d'aménagement urbain*

À partir d'entretiens avec des cadres de la SEDUVI, Christof Parnreiter relève que de nombreuses personnes disposant actuellement d'une influence importante à Mexico ont développé leur carrière en étant investis d'un côté dans les politiques urbaines de la ville et de l'autre dans le secteur d'activité de l'immobilier (Parnreiter, 2016).

Les projets urbains de Nuevo Polanco se sont développés dans un contexte politique national et local particulier. Les élections présidentielles des années 2000 puis 2006 marquent la victoire du parti PAN (Action Nationale) de centre-droit. Ce dernier était resté pendant près de 70 ans dans l'opposition face au parti centriste PRI (Révolutionnaire Institutionnel)<sup>101</sup>. L'année 2000 marque également le début du mandat, pour le gouvernement de la Ville de Mexico, d'Andrés Manuel López Obrador (AMLO), alors affilié au troisième grand parti du pays (gauche modérée), appelé Révolution Démocratique (PRD). Andrés Manuel López Obrador est, depuis, affilié à un nouveau parti politique, appelé Morena (Mouvement de Régénération Nationale), avec lequel il se présente aux élections présidentielles en 2018.

---

<sup>101</sup> Le PRI revient finalement au pouvoir en 2012 avec le candidat Enrique Peña Nieto qui était gouverneur de la Ville de Mexico de 2005 à 2011

López Obrador est souvent considéré, par la presse nationale mexicaine, comme proche du monde des entreprises et notamment de l'homme d'affaires Carlos Slim<sup>102</sup>. Leur première collaboration date du projet de rénovation du centre historique de Mexico et l'on peut supposer qu'elle s'est également révélée utile pour l'urbanisation de Nuevo Polanco. À titre d'exemple, le journal *El Financiero* décrivait ainsi leur relation le 30 novembre 2015 : « *Il est fort probable que Carlos Slim soutienne López Obrador lors des prochaines élections présidentielles. Il l'a fait en 2006 et en 2012 et il est possible qu'il le fasse à nouveau. Ils ont travaillé ensemble lorsque López Obrador était chef du gouvernement du Distrito Federal. La rénovation du centre historique les a liés : Slim s'est engagé à réaliser des acquisitions massives de biens immobiliers en échange d'un investissement du gouvernement pour la réalisation d'infrastructures et l'expulsion des vendeurs ambulants. Un grand marché pour tous les deux. Pour Slim, cela a permis d'augmenter la plus-value. Pour López Obrador aussi car la proximité avec le millionnaire a permis de dire à une certaine presse étrangère qu'il représentait la gauche moderne* » (García Ramírez, 2015)<sup>103</sup>.

Le mandat de López Obrador et celui de son successeur également, se sont inscrits dans une logique centralisatrice. La SEDUVI devient à ce moment-là l'organe unique de décision en matière d'aménagement urbain (Parnreiter, 2015, p.26-27).

Ils se sont également caractérisés par le développement d'une approche focalisée sur l'aménagement de zones spécifiques au sein du *Distrito Federal*, dans la logique amorcée par les ZEDEC. L'acronyme ZEDEC, devenu Plan Partial de Développement Urbain, désigne un outil réglementaire qui a été élaboré en 1987 au sein du *Distrito Federal* dans le but de contrôler les transformations d'usage du sol dans les zones où la pression sur les espaces d'habitation au profit d'espaces commerciaux était forte. Le développement de zones spécifiques est concrètement rendu possible par l'instauration de mesures d'incitations fiscales afin de favoriser les développements immobiliers.

Seulement, selon Christof Parnreiter, à cause d'une approche très « *détaillée et ad hoc* » de l'urbanisation, cet outil s'est rapidement transformé en un puissant levier de développement pour la promotion immobilière : « *les gouvernements de López Obrador (2000–2005) et Ebrard Casaubon (2006–2012), tous les deux issus du PRD, ont encore renforcé les*

---

<sup>102</sup> Carlos Slim et AMLO ne défendent pas les mêmes idéaux politiques : le premier défend un capitalisme de monopole national et une certaine indépendance de la finance mondiale alors que l'autre défend un capitalisme national assujéti à la question sociale (hérité du nationalisme révolutionnaire) (Carral, 2017). Cependant, lors d'un entretien filmé avec le Groupe Reforma, AMLO présentait Carlos Slim comme l'un de ses entrepreneurs favoris (source : vidéo Youtube, AMLO en entrevista con René Delgado. Reforma le 12 juillet 2017).

<sup>103</sup> Une amitié qui semble s'être détériorée dernièrement à l'approche des prochaines élections présidentielles (2018) si l'on en croit les dires de la presse nationale mexicaine.

*possibilités d'urbanisation par secteurs spécifiques avec la création de Corridors d'Investissement et de Développement et de Corridors d'intégration et de Développement (...). Ainsi l'orientation géographique de l'aménagement a changé d'échelle, passant de "l'aménagement pour tous" (toute la ville) à "l'aménagement d'exceptions" avec de prétendus projets stratégiques* ». Le mandat d'Ebrard Casaubon qui débute en 2006 aurait, de plus, institué des relations étroites et structurelles avec le secteur immobilier (*Ibid.*).

*À Issy-les-Moulineaux, des outils règlementaires au service de l'attractivité du territoire*

En France, la Loi d'Orientation Foncière (LOF), promulguée le 30 décembre 1967, a défini pendant des décennies les principes d'action sur le foncier et de développement territorial au travers notamment des Plans d'Occupation des Sols (POS) qui permettent aux communes de fixer, sur le plan réglementaire, leurs objectifs en matière d'aménagement et des Zones d'Aménagement Concerté (ZAC) qui permettent aux collectivités de planifier l'aménagement d'un morceau de territoire en tant qu'aménageur. Jusqu'aux années 2000, ce socle juridique reste stable et permet aux collectivités, dans un contexte de décentralisation mais également de désindustrialisation, de faire évoluer leur territoire.

Après la promulgation de la loi Solidarité Renouvellement Urbain (SRU), le 13 décembre 2000, et la transformation progressive des POS en Plan Local d'Urbanisme, ou l'élaboration de Schémas Directeurs d'Aménagement et d'Urbanisme, entre autres, l'aménagement urbain à l'échelle locale se dote d'un versant prospectif.

Ainsi, les années 1980 à Issy-les-Moulineaux sont marquées par la réalisation d'un Plan d'Occupation des Sols<sup>104</sup> (POS), document d'urbanisme de référence à l'échelle de la commune, qui opère un découpage précis du territoire communal et prévoit une importante construction de bureaux et de logements. Selon la responsable de l'urbanisme de la ville :

*« Il y a 40% du territoire qui a fait l'objet d'un renouvellement urbain depuis les années 1980. Les années 80 correspondant à la mandature de Monsieur Santini qui avait ce fort volontarisme politique en matière d'urbanisme. Donc on est passé par une vingtaine de ZAC<sup>105</sup> depuis les années 1970-80 »<sup>106</sup>.*

La municipalité s'est ensuite attachée à faire évoluer les documents d'urbanisme, et notamment le POS, pour stimuler la reconversion des emprises parcellaires : *« Pour stimuler et orienter la construction de bureaux et de logements, la municipalité a modifié les droits du*

<sup>104</sup> Le POS de la ville a été élaboré en 1982, puis modifié en 1984 et révisé partiellement en 1992.

<sup>105</sup> La Zone d'Aménagement Concerté (ZAC), créée par la Loi d'Orientation Foncière (LOF, 1967), est un outil mis à la disposition de la puissance publique, qui permet de mener ou de faire réaliser l'équipement ou l'aménagement d'un terrain en vue de le céder ensuite à un utilisateur privé ou public.

<sup>106</sup> Entretien avec la responsable du service Urbanisme de la ville d'Issy-les-Moulineaux, *Ibid.*

*sol édictés par le POS en changeant le classement de certaines zones et en modulant le COS bureaux et logements. Une analyse des POS de 1975 à 1992 (date de la dernière révision partielle) fait ressortir un découpage en un nombre de plus en plus grand de secteurs de taille plus réduite. C'est ainsi que l'on est passé d'une division du territoire communal en 9 secteurs en 1975 à 28 secteurs en 1992. Six de ces secteurs ont été traités sous la forme de plans masses pour permettre un traitement particulier de l'ilot. Par ailleurs, le COS a subi en 1992 une augmentation qui concerne presque toutes les zones (entre 10% et 60%), et notamment la zone centrale qui couvre la majeure partie du territoire communal avec un COS passant de 1,6 à 2. Le COS instauré n'a pas établi de différences entre les affectations d'habitat ou de bureaux, à l'exception des zones spécifiquement industrielles ou d'activités, où le COS bureaux a été augmenté pour permettre la reconversion des anciens terrains industriels en secteurs tertiaires. Mais après le déferlement de constructions de bureaux à la fin des années quatre-vingts, la municipalité a affiché une volonté d'équilibrer la construction de bureaux, en s'engageant à atteindre le ratio de 2,5 m<sup>2</sup>, voire 2,7 m<sup>2</sup>, de surface de logements pour 1 m<sup>2</sup> de bureaux » (Burkart, 1999, p.4).*

La ville a donc évolué au travers de la mise en place de nombreuses ZAC mais aussi de l'adaptation des documents d'urbanisme. Avec ces transformations urbaines et cette recherche d'équilibre entre résidentiel et activité, rendue possible par les révisions successives du POS, la ville d'Issy-les-Moulineaux est rapidement devenue un territoire attractif (nouveaux quartiers et équipements, sièges sociaux de grandes entreprises, services innovants, etc.).

Le 26 avril 2001, le conseil municipal vote la révision du POS et l'élaboration d'un PLU, en application de la loi SRU. La révision de ce document, en 2005 correspond, entre autres, à l'ambition de pérenniser la recherche d'équilibre entre habitat et emploi mais aussi à la prise en compte de l'évolution du Fort, en prévision du futur projet d'aménagement.

La conduite de ces différentes ambitions repose en grande partie sur la Société d'Économie Mixte de la ville (la SEMADS). Cette dernière est depuis longtemps un acteur important de l'aménagement d'Issy-les-Moulineaux. La SEMADS (ancienne SEMARI) intervient régulièrement comme intermédiaire entre les opérateurs privés et les propriétaires fonciers dans le but de garantir les intérêts de la collectivité. Sylvie Fol et Emmanuelle Sabot relatent l'exemple d'une transaction où « *dans le cadre de la vente de terrains par la SNCF à un promoteur privé, la SEMARI a imposé que le prix de la transaction prenne en compte la réalisation des équipements collectifs de la ZAC, ce qui a réduit la marge du vendeur et augmenté la contribution de l'acheteur* » (Fol & Sabot, 2003, p.29).

La spécificité de la SEMADS et ses capacités d'action reposent sans doute sur une solide habitude de collaboration entre la ville et sa SEM et plus précisément sur une relation de

confiance entre André Santini et le directeur de la SEMADS. L'employée de la SEM témoigne de cette relation de confiance entre la ville et le directeur de la structure (Raymond Loiseleur) :

*« Les villes de la communauté d'agglomération sont devenues actionnaires de la SEM mais elle reste l'outil historique de la ville d'Issy du fait de la proximité entre monsieur Loiseleur le directeur général et monsieur Santini. (...) On peut dire qu'on est le service aménagement sauf qu'on reste quand même une société anonyme donc on a un fonctionnement un peu différent mais on est au service des villes qui nous demandent d'agir pour elles. Donc c'est pour ça que la SPL a été créée mais on a gardé la SEMADS parce que la SEMADS a acquis pas mal de biens pendant tous les aménagements qu'elle a réalisés et donc on est devenu un peu une SEM de gestion immobilière donc on a des logements et aussi une pépinière d'entreprise. C'est la seule pépinière d'Issy-les-Moulineaux »<sup>107</sup>.*

Selon le responsable du pôle dédié à l'aménagement urbain à l'échelle du quartier, Urban Era de Bouygues Immobilier, la SEM de la Ville est un opérateur central qui est aussi envisagée comme un opérateur chargé de contrôler les opérateurs privés avec lesquels ils collaborent :

*Sa SEM c'est deux salariés, donc ce n'est pas la SEM qui a fait [l'écoquartier du Fort], n'empêche que c'était pour lui le garant, le garde-fou, le contrôleur du projet »<sup>108</sup>.*

### Des opportunités et des évolutions réglementaires saisies par les opérateurs privés

Le secteur Nuevo Polanco et l'écoquartier du Fort sont marqués par la présence de grandes entreprises de promotion immobilière, nationales et internationales, qui interviennent selon leurs capacités, leurs ressources et leur volonté (Ozdirlik, 2010). Ils exploitent les possibilités offertes par la réglementation urbaine et tendent à produire un type d'espace urbain aux principes d'organisation sociale et spatiale spécifiques.

#### *À Miguel Hidalgo, des évolutions réglementaires au niveau fédéral et local*

Nuevo Polanco est le résultat direct de la politique sectorielle d'aménagement urbain. Différents types de dispositifs réglementaires sont à l'origine de la vitalité immobilière exceptionnelle concentrée à Nuevo Polanco et plus précisément de l'augmentation du nombre de m<sup>2</sup> et d'étages constructibles au sein du secteur.

<sup>107</sup> Entretien avec la chargée de projet de la SEMADS, le 06 avril 2016

<sup>108</sup> Entretien avec le directeur du pôle Urban Era, Bouygues Immobilier, Ibid.

### **Un dispositif spécifique de densification à l'échelle du Distrito Federal**

La première résulte d'un vaste programme, mis en œuvre à l'échelle du *Distrito Federal* appelée Bando Dos. Ce dernier a été impulsé en 2001 par López Obrador qui était alors chef du gouvernement du *Distrito Federal*. Bando Dos avait pour objectif principal de contenir l'étalement urbain et de pallier la perte de population dans le centre de la métropole. L'une des priorités était de densifier les quatre délégations centrales du *Distrito Federal* (Cuauhtémoc, Benito Juárez, Miguel Hidalgo et Venustiano Carranza).

Cependant, il a eu des effets contradictoires et contestés. La principale critique formulée à l'égard de ce programme est associée à l'importante hausse des prix de l'immobilier qu'il a générée en centre-ville et le déplacement de populations défavorisées vers les périphéries. Les projets de rénovation urbaine du centre-ville n'ont pas eu pour objectif le développement de l'habitat social mais se sont orientés, au contraire, vers des opérations urbaines à destination des classes moyennes et aisées, portées par des opérateurs privés (Aguayo Ayala, 2016b).

De fait, avec l'identification de zones stratégiques de densification par les pouvoirs publics, on assiste à l'émergence de secteurs de projets participant au *marketing* urbain de la ville de Mexico. Comme l'explique María Moreno dans son étude sur les vecteurs de publicité des projets immobiliers à Mexico<sup>109</sup>, l'objectif de ces opérations est de vendre l'image de produits immobiliers appartenant au monde globalisé et proposant un nouveau « *concept de vie* » (Moreno Carranco, 2011, p.111).

L'une des thématiques abordées par ces publicités s'articule autour de la notion de sécurité. Il s'agit d'un argument décisif dans un pays où l'insécurité (perçue et réelle) entrave le fonctionnement de l'ensemble de la société. La promotion des quartiers sécurisés mais aussi la verticalisation du bâti s'appuie en partie sur l'idée de garantir la sécurité des biens et des individus grâce à différents types de systèmes comme, par exemple, le contrôle de l'accès aux ascenseurs, dans le cas des immeubles de hauteur.

### **Un dispositif légal à l'échelle du Distrito Federal**

Le second type de mesures s'articule autour de dispositions réglementaires générales à l'échelle du gouvernement du *Distrito Federal*. Deux principales dispositions réglementaires ont permis le développement de la hauteur à Nuevo Polanco. La Norme 10 de la Loi de Développement Urbain du *Distrito Federal* qui permet de contourner la réglementation urbaine lorsque les emprises parcellaires dépassent 4 000 m<sup>2</sup>. Pour ces dernières, la constructibilité est de 22 étages alors que dans de nombreux quartiers centraux de l'agglomération elle est limitée à 5 étages.

---

<sup>109</sup> L'étude concerne, en particulier, le méga projet Santa Fe et le corridor Reforma.

<b>SUPERFICIE DEL PREDIO M2</b>	<b>NO. DE NIVELES MÁXIMOS</b>	<b>RESTRICCIONES MÍNIMAS LATERALES (M)</b>	<b>ÁREA LIBRE %</b>
1,000-1,500	11	3.0	30
1,501-2,000	13	3.0	30
2,001-2,500	15	3.0	30
2,501-3,000	17	3.5	35
3,001-4,000	19	3.5	35
4,001-EN ADELANTE	22	3.5	50

*Tableau des superficies de la parcelle en m2 / nombre d'étages / restrictions minimales de vis-à-vis / espace libre de construction. Source : documents officiels de la SEDUVI*

La loi prévoit également une mesure de transfert de potentialités, d'un bâtiment vers un autre, dans le cadre du dispositif « *Système de Transfert de Développement Urbain* » dans les articles 50, 51, 52 et 53 de Loi de Développement Urbain du Distrito Federal. Avec ce système, il est possible de transmettre en partie ou en totalité les droits à construire autorisés (qui n'auraient pas été utilisés) qui correspondent à un immeuble identifié comme immeuble émetteur (généralement situé en zone patrimoniale ou zone de conservation) au bénéfice d'un immeuble récepteur (généralement situé dans des corridors ou des espaces avec un potentiel de développement ou de rénovation urbaine). Selon la Loi de Développement Urbain du Distrito Federal 2010, cet instrument aurait pour objectif de tirer un profit maximal des biens et des services de la ville afin de générer des ressources destinées à l'amélioration et à la préservation du patrimoine culturel urbain, principalement du centre historique et des zones de conservation » (Aguayo Ayala, 2016b, p.110).

Ainsi ce dispositif, qui se présente comme un échange, permet d'une part de générer des financements pour la préservation du patrimoine de la ville et d'autre part de délivrer des m<sup>2</sup> de droits à construire supplémentaires pour les zones de développement urbain comme Nuevo Polanco.

### **Des dispositifs spécifiques à l'échelle du secteur Nuevo Polanco**

Le développement urbain a aussi été favorisé à l'échelle de la délégation Miguel Hidalgo, par un ensemble de dispositions règlementaires locales. Ainsi, en 1997, l'usage du sol du secteur évolue. Il passe, dans le Programme de Développement Urbain de la délégation, « d'industriel » à « résidentiel mixte ». Ce statut, confirmé dans le Plan de Développement Urbain de 2008, a rendu possible l'important processus de reconversion urbaine du secteur.

En 2013, face au chaos généré par les constructions immobilières, la SEDUVI décide de fermer le guichet unique d'octroi des permis de construire au sein du secteur afin de permettre l'élaboration d'un plan masse financé par les constructeurs privés. Ce premier projet de planification n'a pas eu, comme nous allons le voir, d'effet sur le contrôle du développement du secteur (Cf. page 214).



Carte du secteur Granadas / Nuevo Polanco. Le secteur est composé de douze colonies. Le quartier huppé Polanco se situe sur la carte juste au sud de l'avenue Ejército Nacional. À quelques kilomètres à l'ouest du secteur on quitte le Distrito Federal pour l'État de Mexico. Source : documents officiels de la SEDUVI

Puis, en 2015, un décret de la SEDUVI a permis l'élaboration d'un « Système d'Action par Coopération » (SAC) qui autorise la reprise des constructions. Il doit, selon la SEDUVI, articuler : « l'action du secteur public, social et privé pour la réalisation de projets et d'infrastructures spécifiques qui génèrent un bénéfice directement pour l'environnement urbain. Ils permettent d'orienter le développement urbain en faveur d'une ville durable, prospère, participative, habitable et égalitaire qui rend possible la production et les investissements pour développer un modèle efficace et distributif pour la population, qui améliore les infrastructures publiques, qui connecte emplois et domiciles aux axes de transports publics et qui permet l'égalité territoriale »<sup>110</sup>. Il existe actuellement plusieurs SAC au sein du Distrito Federal (Granadas, Tacubaya, Alameda-Reforma, Doctores, Distrito San Pablo et La Mexicana). Les SAC sont élaborés dans des contextes où le développement urbain génère une importante transformation du paysage, du fonctionnement, de la sociologie, etc. d'un secteur. Leur fonctionnement repose sur la constitution d'un fidéicomis et d'un Comité Technique qui regroupe des acteurs issus du secteur privé, de la société civile et d'institutions publiques dont le rôle est, entre autres, de rassembler des fonds, de coordonner les actions des différentes parties prenantes et d'élaborer des projets qui bénéficient au développement du secteur. Le fond monétaire (*fidéicomis*) est généré par le financement des opérateurs privés au travers de la mesure appelée compensation urbaine.<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Articles 114 et 117 du règlement de la Loi de Développement Urbain du Distrito Federal

<sup>111</sup> Pour compenser les impacts urbains et écologiques négatifs des projets urbains et participer à l'amélioration de l'environnement urbain, les promoteurs immobiliers reversent au gouvernement une compensation financière c'est-à-dire un certain pourcentage du montant de l'opération réalisée. Ainsi, ce dispositif repose sur une taxe versée par les promoteurs immobiliers lors de la construction d'une opération de grande ampleur. Dans le cas du SAC Granadas, la compensation financière est directement reversée au fidéicomis associé.

Le SAC Granadas, dont le périmètre est de 363 hectares avec 12 colonies de la délégation Miguel Hidalgo, est composé :

- De représentant des institutions du Distrito Federal (de la SEDUVI, du Secrétariat des travaux et Services, du Secrétariat du Développement Économique, du Secrétariat de la Mobilité, du Secrétariat de la Protection civile, du service de l'environnement et de l'aménagement territorial, de l'Autorité de l'Espace Public, du Service des Eaux de la Ville de Mexico, de l'Assemblée Législative)
- De représentants de la société civile des colonies du périmètre,
- De représentants du secteur privé impliqué au sein du secteur
- Et enfin, d'un expert issu du milieu académique (dans le domaine du développement urbain).

Il a deux objectifs principaux : diminuer l'impact des développements immobiliers sur les quartiers populaires voisins et garantir la diversité et l'efficacité fonctionnelle du secteur. L'un des projets phares du SAC Granadas est celui du maintien des habitants de l'ensemble résidentiel *Cerrada de Andrómaco* (en vert sur la carte). Il s'agit d'un ensemble dont les origines remontent aux années 1930 qui subit depuis plusieurs années une forte pression de la part des opérateurs immobiliers à la recherche de foncier disponible.

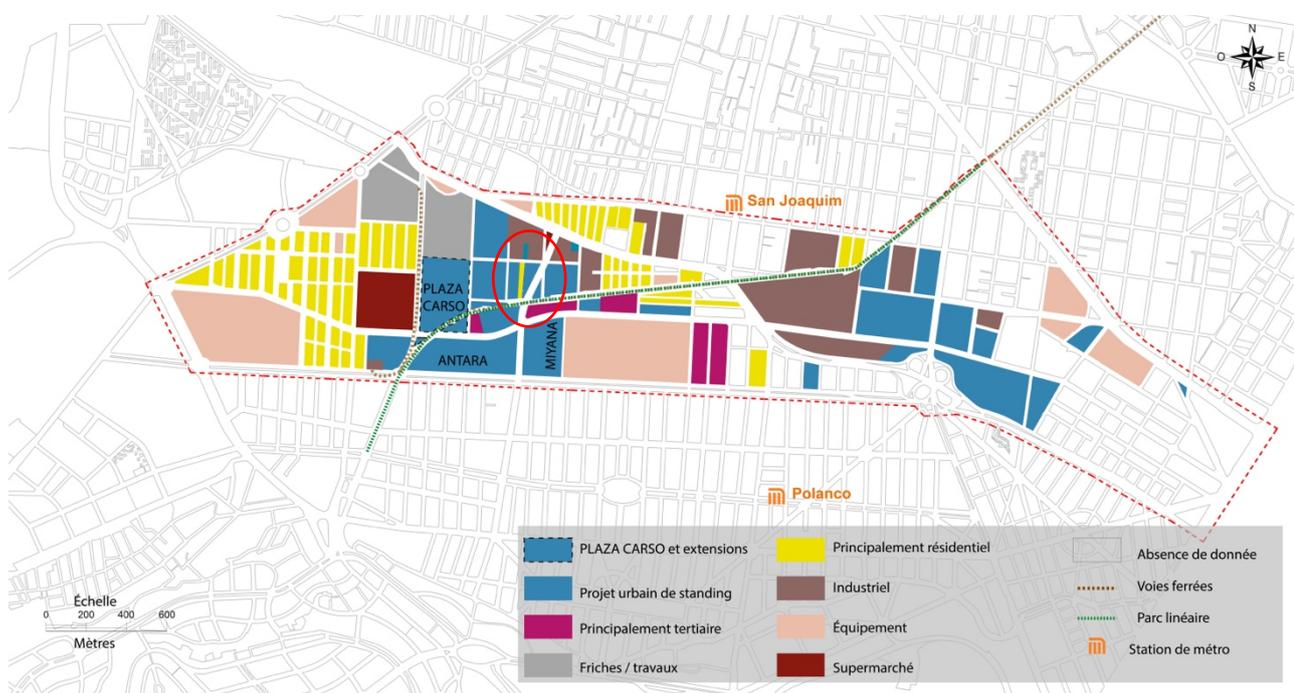
Selon les analyses d'Adriana Aguayo Ayala, les ambitions du SAC Granadas et en particulier de la SEDUVI en ce qui concerne la *Cerrada de Andrómaco* sont à ce jour restées lettre morte (Aguayo Ayala, 2016a, p.13) et on peut voir sur la carte ci-dessous (page 199) que cet ensemble résidentiel est « coincé » entre plusieurs nouveaux projets urbains. De manière plus générale, il existe très peu d'informations sur les membres, le rôle et les actions du SAC Granadas dont l'existence même est particulièrement critiquée par la presse, perçu comme une entité obsolète, qui intervient après-coup, alors qu'un ensemble de difficultés telles que les conflits d'usages, les problématiques viaires, la ségrégation socio spatiale, etc. sont déjà très avancées et continue à morceler le secteur, au rythme des développements immobiliers. De plus, si la participation des opérateurs privés au SAC est volontaire, ils sont incités à y participer en échange de mesures de « *facilitations des démarches de licence, de permis et d'autorisations* » octroyées par la SEDUVI<sup>112</sup>. Au regard de ces informations, il semble surprenant qu'à ce jour aucun projet d'amélioration des mobilités à l'échelle du secteur, par exemple, n'ait été réalisé. Par ailleurs, on observe qu'avec ces dispositifs, (projet de planification, SAC) le développement des projets urbains de standing de Nuevo Polanco s'articule autour de formes de confiscation des pouvoirs locaux (délégation Miguel Hidalgo), au profit d'une part du gouvernement du *Distrito Federal* (même si ses résultats restent limités) et d'autre part des promoteurs immobiliers.

---

<sup>112</sup> Gazette officielle du Distrito Federal du 17 avril 2015



Carte du SAC Granadas qui encadre les partenariats publics privés sur le plan organisationnel, stratégique et financier. Situation de la Cerrada de Andrómaco au sein du cercle rouge. Source : documents officiels de la SEDUVI



Carte de l'usage du sol au sein du périmètre Granadas réalisée à partir de relevés de terrain en 2015. Les projets urbains de standing se développent au sein du périmètre et « colonisent » peu à peu les parcelles résidentielles et/ou industrielles du secteur. Situation de la Cerrada de Andrómaco au sein du cercle rouge. Source : réalisation personnelle.

### *Issy-les-Moulineaux, une logique partenariale*

À Issy-les-Moulineaux, les relations entre la collectivité et les promoteurs immobiliers remonte déjà aux années 1980 et elle est à l'origine du processus de modernisation de la commune, dès le premier mandat d'André Santini. Comme l'expliquent Sylvie Fol et Emmanuelle Sabot dans le cadre d'une étude comparative entre les reconversions industrielles d'Issy-les-Moulineaux et de Lanarkshire en Écosse : « *les services techniques réalisent un inventaire systématique de l'ensemble des terrains « mutables », sous forme d'un catalogue recensant toutes les parcelles libres, leur superficie, leur propriétaire. Ce catalogue sera diffusé aux promoteurs immobiliers et servira de base aux négociations foncières, menées sous le contrôle de la commune* » (Fol & Sabot, 2003, p.26).

Ainsi, le positionnement de la ville s'organise autour d'une logique partenariale avec les opérateurs privés. Le directeur d'Urban Era, Bouygues Immobilier, distingue plusieurs postures :

*« Il y a des communes qui culturellement considèrent que l'interface entre ce qui a été proposé, l'autorisation et la mise en œuvre, passent pas un sas d'aménagement public parce que c'est l'intérêt général, il y a des collectivités qui ne fonctionnent que comme ça, de moins en moins. D'autres qui considèrent qu'on est dans une zone où on peut définir une forme d'agrément entre tout le monde parce qu'il y a des choses qui relèvent d'un master plan, qui est effectivement la prérogative d'intérêt général mais, que dans la mise en œuvre, on peut regarder et puis il y a les collectivités qui considèrent que c'est pas de leur ressort et que ça les dérange pas de faire appel à des opérateurs privés ». Selon lui, Issy-les-Moulineaux serait dans le deuxième cas de figure, c'est-à-dire celui de la démarche partenariale. Disney serait pour lui le « modèle extrême du tout privé : 100% fait par du privé, un peu faux parce que le privé va récupérer des fonds publics pour faire une partie, n'empêche que le modèle de fonctionnement, de mise en œuvre, de fonctionnement, d'exploitation, il est 100% privé ». Il attribue le premier modèle à « la ville de Paris avec ses outils »<sup>113</sup>.*

On remarque que la posture intermédiaire, celle d'Issy-les-Moulineaux est aussi sans doute la plus courante en France.

Cette logique partenariale se traduit très concrètement par un partenariat entre la ville via sa SEM et les promoteurs immobiliers. Celui-ci permettait à la ville mais aussi à l'État de bénéficier d'une partie des bénéfices liés à la vente des appartements du Fort construits et

<sup>113</sup> Entretien avec le directeur du pôle Urban Era, Bouygues Immobilier, Ibid.

commercialisés par les promoteurs immobiliers. Ce système aurait permis, entre autres, de convaincre le Ministère de la Défense de vendre le terrain à la ville :

*Ça s'est vendu très très vite. C'était assez inattendu, ils ont démarré à un prix relativement bas et ils ont augmenté le prix des appartements au fur et à mesure. Ils ont commencé à 6500 et ils ont finis à 8500€ le m<sup>2</sup>. Ils ne savaient pas à combien ça allait se vendre. On avait instauré un retour à meilleure fortune dans les actes de vente à partir d'un certain seuil, 6900€ du m<sup>2</sup> je crois, donc s'ils vendaient au-dessus de ce seuil-là, on récupérait une partie des bénéfices du promoteur et l'État aussi du coup. C'est aussi ce qui a motivé l'acquisition, ce qui a permis de dire à l'État qu'on pouvait ... enfin ce qui l'a motivé à vendre plus vite. Au niveau des négociations, le retour à meilleure fortune a permis de peser dans la balance<sup>114</sup>.*

Le projet du Fort d'Issy est né sous la forme d'un lotissement. Cette entité, réglementée par le Code de l'Urbanisme, permet, entre autres, de faire aboutir un projet sans passer par les obligations de concertation auprès de la population. Ce choix semble étonnant dans la mesure où, selon la responsable du service Urbanisme de la ville, le projet d'aménagement du Fort s'est élaboré autour d'un important processus de concertation avec les riverains mais aussi avec les autres habitants d'Issy-les-Moulineaux. Une hypothèse que nous pouvons avancer, à partir des entretiens réalisés avec les différents acteurs du projet, est que la procédure de ZAC a été écartée en raison du risque que le projet ne soit trop modifié, voire même abandonné, suite à ses étapes obligatoires de concertation, mais qu'il n'était pas possible pour la ville de réaliser ce grand projet sans l'accompagner d'instances de débat auprès de la population.

L'un des enjeux de la définition du projet dépendait de l'émergence d'un compromis entre les velléités des promoteurs motivés par la volonté de faire du Fort un quartier clos sur lui-même et les exigences de la ville qui prônait le désenclavement. La procédure de ZAC aurait permis à la ville de s'assurer du respect de cette exigence. Le pari du lotissement était-il si risqué pour la ville ? Selon l'architecte de l'agence Architecture Studio, en charge du projet, l'habileté politique du maire mais aussi le contexte francilien rendaient cette équation possible et finalement peu risquée pour la ville :

*« La ville ne le souhaitait pas, elle ne souhaitait pas rentrer dans une procédure administrative lourde et contraignante pour les acteurs privés, donc c'est là tout l'art politique du maire d'Issy-les-Moulineaux : il a plutôt joué la confiance avec les promoteurs en disant "sur cette partie-là c'est vous qui avez la maîtrise de l'aménagement, nous ce qu'on veut c'est maîtriser, contrôler le fait qu'une promenade périphérique sera aménagée". C'est le fait que les commerces*

<sup>114</sup> Entretien avec la chargée de projet de la SEMADS, le 06 avril 2016

*installés sur la place seront contrôlés par la SEMADS. C'était un certain nombre de règles comme ça, mais le reste, c'était à la charge des promoteurs : tout le traitement des espaces verts, des trottoirs, tous ces éléments. Je suppose que c'est tous les éléments de cet ordre-là qui ont justifié le fait de faire ce cadre juridique qui en fait est moins contraignant pour les promoteurs. Ça se joue sur la capacité de l'autorité publique de pouvoir influencer les acteurs du privé. En sachant qu'aujourd'hui il y a un contexte fortement concurrentiel sur la région parisienne, donc il y a des niveaux de prestation relativement élevés ».*

Ainsi, cette procédure a été mise en place dans un climat de confiance entre la ville et les promoteurs.

Par ailleurs, le choix des prestataires en charge de la conception et de la construction du projet s'est fait grâce à la procédure des marchés publics du concours de maîtrise d'œuvre. Le recours à ce type spécifique de commande publique n'est pas neutre. Il est avantageux pour la maîtrise d'ouvrage dans la mesure où il entretient une mise en concurrence spécifique permettant de faire émerger des propositions innovantes. Comme indiqué dans le guide des marchés publics de maîtrise d'œuvre édité par l'Ordre des Architectes en 2016, ce type de marché permet « *la transparence et la crédibilité du processus de sélection du projet et de l'équipe de maîtrise d'œuvre* » et prévoit la création d'un jury qui « *accompagne et éclaire le maître d'ouvrage dans ses choix* ». Il serait également une « *garantie supplémentaire de réussite pour l'opération* ». Enfin, avec cette démarche « *le projet n'est pas figé à l'issue du concours. Il va s'enrichir, dans les phases ultérieures de conception, des observations du jury et du dialogue avec le maître d'ouvrage et les futurs usagers* »<sup>115</sup>.

### Des figures porteuses

À partir des deux cas étudiés, nous pouvons constater que le rôle des de personnalités « visionnaires » est tout à fait déterminant pour la mise en œuvre de ce type de projets urbains. À Plaza Carso, le leadership de Carlos Slim a été tout à fait structurant et s'oriente vers l'idée qu'il s'agit d'une garantie pour le développement du secteur tout entier. L'écoquartier du Fort s'est aussi développé autour d'un investissement important du côté des opérateurs privés mais aussi de l'autorité publique, dans la mesure où ce projet représente pour le maire le porte étendard du développement de sa ville et de son image. Dans les deux cas, le rôle de Carlos Slim et celui d'André Santini s'articulent autour de forts enjeux de pouvoir, qui reposent parfois sur des formes d'ingérence ou qui tiennent à la ténacité et à la réputation des deux hommes. Carlos Slim et André Santini sont des personnalités qui

---

<sup>115</sup> Ce guide est téléchargeable sous le lien suivant : <https://www.architectes.org/publications/marches-publics-de-maitrise-d-oeuvre>

disposent son seulement d'une certaine aura médiatique mais aussi d'un réseau relationnel et d'un pouvoir politique et/ou économique très conséquent.

*Carlos Slim, le personnage omniprésent*

Carlos Slim est une figure importante de l'histoire du développement économique de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle et du XXI<sup>ème</sup> siècle au Mexique. Il est communément présenté comme un « self made man », milliardaire à l'ancienne (c'est-à-dire moins « tape-à-l'œil » que les grandes fortunes contemporaines). Le développement de l'emploi au Mexique, lié à la vitalité de nombre de ses activités, est un argument souvent avancé par les supports de communication de ses entreprises. Son implication politique est aussi souvent mentionnée par les médias nationaux et notamment le soutien accordé, lors des élections présidentielles de 2012, au candidat Manuel Lopez Obrador (favorable aux échanges commerciaux internationaux) contre Enrique Peña Nieto qui fut finalement élu président de la République.

Il semble ainsi inspirer à ses concitoyens la fierté et en même temps le désarroi face à son omniprésence dans le monde de la finance, des services (rachat en 1982 de la société nationale de télécommunications Telmex et développement d'América Movil, présent sur l'ensemble du continent), du patrimoine (réhabilitation du centre historique de Mexico), des grandes infrastructures, de la culture et des loisirs (Musée Soumaya, Aquarium Inbursa), de la consommation quotidienne et de l'habillement (magasins Saks Fift Avenue, Sanborns), etc.

Le tableau ci-dessous retrace les moments clés du développement de ce qu'on peut appeler « l'empire Carso » au vu de son ampleur mais aussi de la diversité des activités développées et souvent contrôlées par Carlos Slim. Il se compose de 4 branches principales : industrie et manufacture ; commerce et consommation ; infrastructures et construction ; énergie.

<b>Date</b>	<b>Développement de l'entreprise : quelques faits marquants</b>	<b>Contexte général</b>
1965	Création de Inversora Bursátil (société de courtage en bourse)	Carlos Slim a 25 ans, il est ingénieur civil, diplômé en 1961 de l'UNAM (Université Nationale Autonome de Mexico)
De 1980 à 1990	Carlos Slim achète de nombreuses entreprises (Cigatam, Sanborns, etc.)	Création du Grupo Galas qui devient en 1982 Grupo Inbursa puis finalement <b>Grupo Carso</b> .
Dans les années 1990	Rachat du réseau national de télécommunication mexicain TELMEX. Privatisation de TELMEX (avec d'autres investisseurs privés dont France Telecom)	L'entreprise se développe sur les grands marchés internationaux et nationaux (Sears, Apple, The New York Times, etc.)

Dans les années 2000	Création de la fondation pour la préservation du patrimoine du centre historique de la ville de Mexico	Grupo Carso génère près de 200 000 emplois directs au Mexique
En 2010	Création de l'entreprise de promotion immobilière <b>Inmuebles Carso</b> qui intègre la branche infrastructures et construction du groupe	Alfonso Carlos Slim, neveu de Carlos Slim, est le président du conseil mais Carlos Slim reste propriétaire de l'entreprise

*Tableau des étapes du développement de l'empire Carso. Source : Sélection personnelle à partir des données en ligne du Groupe Carso.*

Le projet Plaza Carso a mobilisé d'importantes ressources de l'empire Carso et des réseaux privés de Carlos Slim (comme la mobilisation de l'agence de son gendre pour l'architecture du musée Soumaya et des tours, de son neveu à la direction de la société Inmuebles Carso, etc.). Cela implique que ce type de projet est non seulement une carte de visite pour les différentes branches de l'empire Carso mais aussi une opération profitable sur le plan financier. De plus, il aurait été envisagé par Carlos Slim comme un ensemble avec une forte portée symbolique :

« [Pour Carlos Slim] le projet, le musée, ... sont une rétribution à la société mexicaine »<sup>116</sup>.

#### *André Santini, un homme d'influence*

André Santini est un homme politique identifié, dans le paysage politique français, non seulement comme une personnalité à l'humour caustique, passionné du numérique et de l'Asie, mais également comme une personnalité au « bras long ». Il est présenté en ces termes dans un article du journal Le Monde : « *Les journalistes adorent. Santini l'a bien compris. Par ses calembours et ses vacheries distribuées à tout-va, le jovial député a habilement construit une aura médiatique. Qui vient appuyer de réels pouvoirs : maire très populaire d'une ville dont il a fait le Shanghai de la région (riche en nouvelles technologies, en emplois, en logements, en sièges d'entreprises, de presse notamment), ténor du puissant département des Hauts-de-Seine (il fut vice-président du conseil général), président depuis plus de vingt ans du Syndicat des eaux d'Ile-de-France, une structure intercommunale qui regroupe 144 municipalités et quatre millions d'habitants, partenaire historique de Veolia (ex-Générale des eaux)...* » (Renterghem, 2007).

Il a joué un rôle important, certes dans le développement économique global de sa commune, mais surtout dans l'élaboration d'une stratégie destinée en priorité aux grandes entreprises des

<sup>116</sup> Entretien avec un urbaniste de de l'agence UTL, entreprise dédiée à la mobilité urbaine dont les bureaux sont situés dans l'une des tours de Plaza Carso et dont la directrice entretient, selon ses propos durant l'entretien, des relations amicales avec le directeur de l'entreprise Inmuebles Carso, le 20 janvier 2015

médias, des télécommunications et plus récemment aux différentes structures porteuses d'innovation (startup, spin off, etc.). Selon Marie-Fleur Albecker, il est allé lui-même – et avec succès – rencontrer certaines entreprises de la communication et des médias afin de les persuader de s'implanter à Issy-les-Moulineaux. Des entretiens, menés personnellement avec certains de ces collaborateurs en interne et partenaires du secteur privé, l'ont confirmé, mais ont également révélé un autre aspect de cette stratégie : André Santini est aussi coutumier de méthodes qui consistent à renforcer les arguments en faveur de l'attractivité du territoire communal auprès de certaines entreprises en infléchissant la politique locale d'aménagement en leur faveur (types de logements pour les employés et cadres « supérieurs », localisation des stations de transport en commun, services, etc.) (Albecker, 2015).

Dans le même ordre d'idées, un article du journal Le Parisien relevait les propos de François Bertièrre en juin 2017 lors de la cérémonie officielle pour la construction du siège de l'entreprise Colas à Issy-les-Moulineaux : « *Pour une entreprise, c'est facile de s'installer ici, embraye François Bertièrre, le président de Bouygues Immobilier, dont le siège est également situé à Issy, boulevard Gallieni. La ville fait tout pour vous simplifier vos démarches, poursuit-il. Quand une entreprise veut s'installer, elle est bien accueillie : la mairie vous reçoit dans les trois jours, le permis de construire est délivré rapidement, on n'a pas de difficulté pour mettre en place les chantiers... Tout est organisé pour fluidifier l'ensemble du système* » (Lieures, 2017).

En somme, sa stratégie politique s'apparente aux techniques managériales de gestion au sein d'une entreprise, comme l'explique l'un de ses collaborateurs :

« *On recevait une délégation chinoise et quand il vous décrit le Fort d'Issy, c'est le point central à 5 minutes de la tour Eiffel et à 20 minutes de Versailles. Enfin Issy-les-Moulineaux, pardon. C'est présenté comme ça. Donc vous avez 2 petites entités anecdotiques à côté, qui s'appellent Versailles et Paris. La nouvelle centralité elle est là, quoi. Donc c'est la ville où on paie moins d'impôts qu'eux, c'est la ville qui n'a pas de dette, etc. Enfin voilà, je vous en passe et des meilleures. Il a un reporting financier que je n'ai jamais vu dans aucune ville. Le reporting financier d'Issy-les-Moulineaux, c'est digne de n'importe quelle entreprise. C'est la seule ville dans laquelle j'ai vu un maire m'expliquer que le 1 euro que je payais en taxe foncière était réparti comme-ci, comme ça. C'est aussi un discours super adapté à la population qu'il a ramenée dans la ville. Alors à partir de là, c'est vraiment je pense quelqu'un qui a un plan d'ensemble, en plus il contrôle la ville depuis 30 ans. Il a vraiment beaucoup de pouvoir. Et puis au*

*moment de Fort d'Issy, c'était un ancien ministre, il y avait la ville et il était patron du Grand Paris »<sup>117</sup>.*

L'écoquartier du Fort est à l'aboutissement de cette stratégie dans la mesure où il témoigne d'une volonté de valorisation des nouvelles technologies et d'une offre résidentielle destinée aux catégories socioprofessionnelles les plus aisées. André Santini s'est ainsi investi personnellement en faveur du développement de ce quartier. Il a, par exemple, tenté de faire accepter à ses concitoyens l'installation d'un téléphérique qui aurait permis de désenclaver le Fort. Ce projet n'a pas été sans heurts et a soulevé une vive contestation de la part des riverains du projet, qui a conduit à son abandon, au grand dam d'André Santini<sup>118</sup>. Il a également pesé auprès des opérateurs immobiliers pour leur imposer l'intégration de dispositifs domotiques au sein des logements, il a aussi réussi à intégrer au projet du Fort, l'aménagement d'un jardin japonais dans le cadre d'un jumelage avec la ville Ichikawa, présenté par la mairie comme le premier jardin public traditionnel japonais en France.

Enfin, André Santini est un homme disposant de beaucoup de pouvoir dans le cadre de son mandat politique local. Plusieurs entretiens convergent vers l'idée que le développement de la commune passe par une approche « clanique » qui consiste en un réseau d'interconnaissance et de confiance mutuelle entre les différents acteurs, qu'ils soient privés, mixtes ou publics (relations avec le groupe Bouygues, relation de confiance avec le directeur de la SEMADS, etc.)

## B. DES ENJEUX DE COORDINATION ET DE STRUCTURATION DE L'ACTION COLLECTIVE QUI EVOLUENT EN FONCTION DES ETAPES

Plaza Carso et l'écoquartier du Fort ont vu le jour dans le cadre de négociations entre les autorités publiques et les promoteurs immobiliers. Dans les deux cas, la rétribution financière intervient comme une clause qui oblige les opérateurs privés à verser une taxe ou une rétribution financière au bénéfice de l'autorité publique comme nous allons le voir. Le gouvernement du *Distrito Federal* perçoit une taxe de compensation des impacts du développement urbain payée par les nombreux promoteurs immobiliers et la ville d'Issy-les-Moulineaux a négocié avec les différents promoteurs immobiliers une clause de retour à meilleure fortune<sup>119</sup> dans le cadre de la vente des appartements du Fort. Parallèlement à ces négociations financières, le développement des deux projets étudiés révèle l'omniprésence

<sup>117</sup> Entretien avec le directeur d'une start-up investie à Issy-les-Moulineaux, le 20 octobre 2015

<sup>118</sup> Entretien avec le directeur de la mobilité au sein du GPSO, le 04 avril 2016

<sup>119</sup> Le retour à meilleure fortune est une clause qui prévoit, dans le cas de l'écoquartier du Fort, le versement d'une somme par les promoteurs immobiliers à la SEMADS, entre autres. Le montant de cette somme est lié à la valeur du prix au m<sup>2</sup> des ventes des logements au sein du projet.

des opérateurs immobiliers pour qui les conditions énoncées par l'autorité publique (taxe de compensation et retour à meilleure fortune), ne semblent pas freiner à leurs activités.

### Inventer de nouvelles règles du jeu dans une perspective itérative

Inventer de nouvelles manières de faire la ville peut se décréter mais aussi se heurter à la complexité des systèmes et des organisations préexistantes. Les expériences de partenariats originaux avec les opérateurs privés menés à Nuevo Polanco par la SEDUVI ont conduit paradoxalement à un positionnement hégémonique des opérateurs privés et à une relative impuissance des autorités publiques face aux mutations urbaines du secteur. En France, nous centrons notre analyse sur les conditions d'émergence du projet de l'écoquartier du Fort. Celles-ci se sont organisées autour de rapports de force et de compromis dans un contexte où les relations entre les collectivités et les opérateurs privés se jouent autant sur le plan formel, organisé, hiérarchique (relation entre maîtrise d'ouvrage / assistant à la maîtrise d'ouvrage / maître d'œuvre, dimension légale de l'appel d'offre, etc.) que sur le plan informel voire personnel (aisance d'André Santini avec les opérateurs privés, rôle de chef d'orchestre de Bouygues Immobilier durant les différentes phases du projet).

*À Nuevo Polanco, les règles du jeu sont énoncées alors que la partie est déjà bien engagée*

Face au développement chaotique de Nuevo Polanco, la SEDUVI décide en 2013 de cesser d'octroyer des permis de construire dans la zone. Décision qui fut ensuite levée en avril 2015, au moment de la création du SAC Granadas, qui doit théoriquement permettre la mise en œuvre d'un vaste projet de planification à l'échelle du secteur. Le premier projet de planification était présenté comme une expérimentation par les personnes en charge du projet au sein de la SEDUVI<sup>120</sup> Cependant, la façon dont il a été orchestré, son caractère particulièrement anecdotique et son montage opérationnel public-privé inopérant, témoigne d'une impuissance manifeste des institutions publiques vis-vis du développement immobilier du secteur.

L'objectif de ce projet de planification, composée d'un diagnostic et d'un plan masse<sup>121</sup>, était *« d'élaborer une étude intégrale afin d'orienter et d'ordonner le développement urbain de la zone, en lien avec son environnement direct et avec la structure urbaine de l'ensemble de la*

<sup>120</sup> Entretien avec le directeur de la « Dirección de Atención a Grupos » de la SEDUVI, le 09 avril 2015 et avec la chargée de mission au sein de la SEDUVI, coordinatrice du projet de planification de Nuevo Polanco, le 20 janvier 2015

<sup>121</sup> Dans le domaine de l'aménagement urbain, le diagnostic est une étude qui dresse un état des lieux problématisé des différentes composantes (mobilité, composition sociale de la population, état du bâti ou des espaces publics, etc.) d'un espace délimité. Le plan masse est une représentation graphique des modalités d'aménagement et des règles qui s'appliquent à celui-ci.

ville, afin de bénéficier du potentiel de la localisation de la zone »<sup>122</sup>. Il s'agissait dans un premier temps, d'élaborer un dispositif partagé, entre les opérateurs privés, les institutions publiques et les usagers. À cette fin, un consortium a été constitué, composé d'une part de la SEDUVI et d'autre part des opérateurs privés et des promoteurs immobiliers, déjà présents dans le secteur, désignés comme les « investisseurs » : Groupe Lar, Abilia, Groupe Carso, GFA, Gigante, Sordo Madaleno et BBVA. Ces derniers ont chacun participé financièrement, en fonction du nombre de m<sup>2</sup> dont ils sont propriétaires dans le secteur, afin de réunir la somme de 12 128 008,36 pesos mexicains équivalent à environ 500 000€ (Cf. Contrat de financement, Annexe, page 328). Cette somme a permis de financer un ensemble d'études, comme le relate l'un des experts mobilisés :

« Donc ce qu'ils ont fait c'est qu'ils ont réuni les principaux investisseurs de la zone et ces derniers ont payé les études préalables et l'élaboration du plan masse. Ces études concernent l'analyse de la mobilité, un relevé urbain complet, logements par logements, lots par lots, il y a un SIG très complet de la zone, à un niveau très très précis c'est impressionnant, une analyse des prix hédoniques, réalisé par le CD qui est une structure d'analyses économiques (...) qui confronte les prix de l'immobilier du secteur avec ceux de la valeur du marché afin d'identifier la valeur ajoutée que représenterait par exemple la réalisation d'un espace public, ou de trottoirs etc. Il y aussi une étude des besoins de la population locale, ceux qui y vivent mais aussi ceux qui y travaillent, parce que la population de la zone est très importante. Finalement il y a eu une étude de la vie dans l'espace public, que j'ai réalisée avec mon équipe (...). Ces études ont dû déboucher sur un plan masse mais je ne l'ai pas vu car la conclusion de ces études est restée très diffuse »<sup>123</sup>.

L'étude a été confiée à un groupement réunissant des urbanistes, des architectes et des économistes. En ce qui concerne les espaces publics, elle part du constat suivant : « l'absence d'espaces publics, pour se rencontrer, pour la mixité sociale et les activités récréatives, ainsi que l'inexistence d'infrastructure piétonne adaptée et continue entraînent un paysage urbain indéfini et chaotique ». Partant de là, le plan masse avait pour objectif de concevoir à Nuevo Polanco une « ville nouvelle » qui :

- Préserve la diversité sociale ;
- Intègre de nouvelles stratégies de planification ;
- Considère la mobilité piétonne ;
- Anticipe les futurs besoins en équipements ;

<sup>122</sup> Document réalisé en 2013 émanant de la SEDUVI intitulé « proposition technico-économique, plan masse de développement urbain, Las Granadas, délégation Miguel Hidalgo » (extraits en annexe).

<sup>123</sup> Entretien avec une chargée de mission au sein de la SEDUVI, coordinatrice du projet de planification de Nuevo Polanco, le 20 janvier 2015

- Offre une diversité culturelle et commerciale avec une identité visuelle définie ;
- Améliore l'infrastructure urbaine, la qualité de vie ;
- Et enfin qui intègre les critères du développement durable<sup>124</sup>.

Cependant, on peut avancer que les effets de ce projet de planification sont restés limités à plusieurs titres. La dimension partenariale entre les différents acteurs du secteur, qui aurait dû émerger entre autres via l'implication financière des opérateurs privés, nous semble très limitée dans la mesure où, lors de nos entretiens, les responsables de la SEDUVI et les promoteurs immobiliers s'accusent mutuellement de la responsabilité du chaos généré à Nuevo Polanco. De plus, les conclusions des études réalisées par les équipes mobilisées et le plan masse n'ont pas été diffusées par la SEDUVI<sup>125</sup>, ce qui pose la question de l'intérêt et de la finalité de la démarche : quelles ont été les conclusions des études ? Comment le plan masse a-t-il été élaboré ? Quelles sont les mesures préconisées par la SEDUVI pour orienter l'expansion incessante des développements immobiliers ? Enfin, l'efficacité du gel des constructions dans la zone, imposé par la SEDUVI, semble mitigée puisqu'au début de l'année 2015 de nombreuses constructions immobilières étaient en cours, ce qui suggère que certains permis de construire ont tout de même été délivrés.

Ainsi, le rôle uniquement informatif du plan masse, son montant (plus de 500 000€ !) et les problématiques liées à la corruption témoignent des jeux d'acteurs complexes entre les opérateurs privés et la puissance publique, dont le rôle de planificateur et de coordinateur est largement mis à mal au sein du secteur Nuevo Polanco. Pour les concepteurs interrogés, le statut du plan masse est ambigu car il n'a pas de valeur prescriptive, contrairement à d'autres outils de réglementation urbaine que la SEDUVI aurait pu solliciter. On peut en effet se demander pourquoi le gouvernement n'a pas préféré la mise en place d'un Plan Partiel de Développement Urbain qui a une valeur juridique opposable et qui permet, à l'échelle d'un périmètre délimité par l'autorité publique, d'appliquer des règles d'urbanisation spécifiques qui valorisent notamment la préservation du foncier résidentiel (Cf. page 33). Ce dispositif réglementaire de planification, qui succède aux ZEDEC, a par exemple été appliqué dans les années 1990 à Polanco (Cf. page 170) grâce à une importante mobilisation des habitants de Polanco qui « *ont commencé à s'organiser pour défendre leur quartier résidentiel contre l'altération rapide des usages résidentiels, l'augmentation des petits commerces, des boutiques de service, des restaurants et de la densification de logements plurifamiliaux qui ont généré des conflits et la saturation des voiries avec la construction des hôtels Presidente (1972) et Nikko (1986) sur Paseo de la Reforma. À partir de l'active présence et mobilisation des résidents issus des classes supérieures, en 1992, le gouvernement du Distrito Federal*

<sup>124</sup> Présentation du projet de Plan Masse (version résumée), SEDUVI, mars 2014

<sup>125</sup> Les éléments des études que nous exploitons nous ont été transmis de façon confidentielle par l'une des personnes interrogées, travaillant au sein de la SEDUVI

*créa la Zone Spéciale de Développement Contrôlé [ZEDEC] Polanco (postérieurement intitulée Programme partiel de Développement Urbain Polanco) » (Olivera & Delgadillo, 2014, p.130).*

Ces différentes zones d'ombre nous amènent à questionner le statut du SAC Granadas, créé en 2015. Ce dispositif prévoit la création d'un comité technique qui gère les ressources du fidéicomis de la compensation urbaine versée par les opérateurs privés. Cette taxe a valeur de compensation et permet, en fonction des situations, de financer la réalisation d'espaces publics, par exemple. Dans le cas de Nuevo Polanco, la mise en place du SAC Granadas est une mesure expérimentale, dont le but est de poursuivre le processus engagé avec le projet du plan masse<sup>126</sup>.

À ce jour, comme nous l'avons déjà évoqué, les orientations et le rôle du SAC Granadas ne sont pas clairement définis. Or seulement une partie du potentiel de la zone a été urbanisé ou reconvertie. En effet, l'ensemble de la zone Nuevo Polanco est encore à moitié construite et les documents issus du plan masse de la SEDUVI prévoyaient la construction de près de 84 hectares de développements à venir.

*À Issy-les-Moulineaux, des règles du jeu qui évoluent au gré des rapports de force autour des enjeux de coordination et de gestion du projet*

Pour la ville d'Issy-les-Moulineaux, le choix de la formule du lotissement et concours d'architecture a permis non seulement de faire émerger des propositions dans l'esprit d'avant-garde porté par l'ambition d'y intégrer la dimension numérique et nouvelles technologies, mais aussi « *d'enrichir* » les propositions au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Si cette formule n'a rien d'original dans le paysage de l'aménagement urbain en France, les modalités de fonctionnement et la répartition des responsabilités entre les différents acteurs a produit des résultats singuliers, directement ou indirectement, tels que l'investissement exceptionnels de l'équipes lauréate et notamment de l'entreprise Bouygues Immobilier.

Pour l'architecte en chef du projet, de l'agence Architecture Studio, le projet a largement évolué au fil des échanges avec la maîtrise d'ouvrage : la programmation de certains équipements publics a été ajoutée et la densité du plan masse a été augmentée afin de s'assurer de la rentabilité financière de l'ensemble pour les promoteurs immobiliers. De plus, selon l'architecte en charge du projet, la question de la durabilité a été « *imposée* » par la

---

<sup>126</sup> Entretien avec le directeur de la « Dirección de Atención a Grupos » (chargée de gérer les problèmes urbains portés par les riverains, les associations, les commerçants, etc.) de la SEDUVI, le 09 avril 2015

ville, dans le cadre des négociations avec les opérateurs privés et n'apparaissait pas dans l'appel d'offre initial (bâtiments BBC, géothermie, collecte des déchets pas aspiration).

Ainsi, le projet a émergé dans un contexte spécifique, avec une certaine marge de manœuvre laissée aux opérateurs privés, un contrôle du projet exercé par la SEM et la relative ingérence du maire :

*« On a gagné puis il s'est plus rien passé pendant de nombreuses années parce que les questions foncières n'avaient pas été réglées. Donc il s'est passé cinq ans, le projet a été mis en repos, en sommeil. Et en 2007 les choses ont recommencé à sortir, et là, parallèlement à la finalisation de la négociation avec l'armée, qui a dû se terminer en 2009 à peu près, on a pu faire la mise au point du projet qui s'est développé, sur la base du cahier des charges élaboré et piloté par la SEM.*

*Ça, c'est l'outil de la ville qui permet de faire l'interface en termes d'aménagement pour définir les cahiers des charges mais où la ville d'Issy-les-Moulineaux a une position relativement light sur ces questions, il y a un contrôle relativement léger. C'est un espace de donnant-donnant, il y a un champ qui est laissé aux acteurs privés pour qu'ils puissent développer au mieux leur intérêt et dès que la barre est dépassée, il y a l'autorité publique qui revient au travers de la verve du maire d'Issy-les-Moulineaux qui sait manier assez efficacement son autorité publique tout en laissant ... il y a une façon qui est très particulière à Issy-les-Moulineaux, qui est liée à la personnalité de monsieur Santini. C'est ce jeu, qui est une espèce de jeu du chat et de la souris et qui à la fois est relativement efficace mais relativement difficile pour dépasser certaines limites, parce que quand vous êtes architecte, vous essayez d'aller plus loin dans l'innovation, dans la recherche. Il avait fait le pari du plan le plus risqué, par rapport au plan proposé par toutes les équipes, notre plan était le plus risqué parce qu'il ne correspondait pas à des modèles établis »<sup>127</sup>.*

Le plan risqué, c'est-à-dire non seulement une architecture et une trame originale mais aussi une structuration organisationnelle singulière, proposé par l'équipe pilotée par Bouygues Immobilier, a évolué en fonction des exigences de la ville. Ainsi, sans que cela n'ait été indiqué dans l'appel d'offre, l'équipe lauréate s'est vu confisquer une partie des lots, au bénéfice d'autres promoteurs immobiliers, en échange d'une mission de coordination générale de l'ensemble. Cette pratique, qui n'est pas nouvelle, a induit un type de relation entre la ville et le promoteur immobilier qui a installé ce dernier dans une posture singulière. Celle-ci s'est construite durant toutes les phases du projet autour d'un investissement particulièrement important de l'entreprise Bouygues Immobilier qui a participé aux évolutions de la conception et de la programmation du projet. Les diverses phases nécessitent des

<sup>127</sup> Entretien avec l'un des associés de l'agence Architecture Studio, le 18 avril 2016

compétences différentes et un important travail de mise en cohérences des acteurs et de leurs visions du projet. Ainsi, l'implication de Bouygues Immobilier s'est déployée en amont du projet dans une logique de coopération entre les différents promoteurs, les architectes et la ville d'Issy-les-Moulineaux. Elle a consisté, entre autres, à harmoniser des programmes d'architecture entre les différentes agences de renom mobilisées (Atelier 2A, Guerin-Pedroza, Haour Architectes, International d'Architecture, M.O. Foucras, Studio Bellecour, Wilmotte & Associés et Architecture Studio).

Cette phase s'est déroulée dans une logique partenariale, selon les modalités d'une concertation permanente entre les acteurs, comme l'explique l'architecte de l'agence Architecture Studio, en charge du projet :

*« Ça a été un espace de mélange entre les postulats initiaux du projet – ville numérique - avec un quartier écologique. Avec en plus le principe d'un système de récolte centralisée des déchets pour que les camions poubelle n'aient pas à pénétrer à l'intérieur de l'enceinte et que toute la récolte des déchets se fasse par un réseau souterrain et une aspiration centralisée. Tous ces éléments-là se sont mis en place en accord avec le groupement des promoteurs qui se sont répartis des lots suivants les rapports de force, ils ont établi " toi tu vas faire ça, toi tu vas faire ça" et chacun avait son territoire et sur la base d'un cahier des charges, dont nous avons la maîtrise, les conditions de développement des projets. On a écrit un cahier des charges, c'est un peu comme une ZAC, à part qu'il n'y avait pas vraiment de fiches de lots définies mais la particularité, c'est que toutes les études se sont faites en même temps, donc ça s'est fait sous forme d'ateliers, donc il y a eu une concertation et des échanges entre toutes les équipes de promoteurs – concepteurs avec un contrôle assuré par nous, au niveau des dispositions architecturales et par la SEMADS pour tout ce qui concerne les aménagements urbains. Donc ça s'est fait dans une concertation permanente avec le pilotage du groupe Bouygues Immobilier qui avait la responsabilité, au regard de la ville, de respecter le cahier des charges »<sup>128</sup>.*

Ainsi, une fois le cahier des charges établi par la ville d'Issy-les-Moulineaux ce dernier a été transformé au cours des discussions avec les différents acteurs. La formule testée au sein de l'écoquartier du Fort repose sur trois formes de coordination :

- D'abord l'élaboration d'une feuille de route commune (le cahier des charges amendé) entre la ville, la SEMADS et l'équipe lauréate ;
- Ensuite, le contrôle du respect du cahier des charges et des délais par la SEMADS et l'équipe lauréate, vis-à-vis des autres promoteurs et architectes du projet ;

<sup>128</sup> Entretien avec l'un des associés de l'agence Architecture Studio, Ibid.

- Enfin, des modalités de gestion et de vigilance vis-à-vis de la qualité du fonctionnement du quartier au quotidien, prises en charge en grande partie par Bouygues Immobilier.

À l'échelle de la direction, au sein de l'entreprise, ce type de processus représente une stratégie de développement nécessaire et déjà bien engagée, au sein de Bouygues Immobilier et d'autres entreprises de promotion immobilière :

*« On a mis en place à cet endroit-là un modèle qui fonctionne bien, où il y a un ensemblier qui était Bouygues immobilier, donc qui a coordonné pour le compte de tous les opérateurs à la fois la conception, le dépôt des permis, les mises en chantier, les travaux, les livraisons, etc. C'est de l'ensemblier et de la coordination d'ensemble. C'est un acte important parce que plus c'est complexe, plus c'est gros, plus le risque de bordel à toutes les échelles est patent. Donc c'est important d'avoir ça, mais sincèrement là-dessus, c'est vital, mais c'est pas une spécificité de Bouygues immobilier. Moi je considère que ça fait partie des choses qui doivent être faites et à l'inverse ceux qui ne l'ont pas appréhendé ont du retard »<sup>129</sup>.*

Cette évolution « vitale » de la profession, vers une posture d'ensemblier et de coordination, entraîne non seulement un investissement auprès des collectivités territoriales qui diffère de celui du promoteur immobilier « classique » et induit également des transformations au sein de l'entreprise.

L'équipe lauréate et en particulier Bouygues Immobilier a ainsi assumé la coordination et parfois la responsabilité des phases qui ont suivi la conception et la construction du projet. Les équipes de terrain de l'entreprise ont ainsi dirigé en grande partie la gestion des relations avec les riverains du Fort durant les travaux, la commercialisation mais aussi la gestion de la « vie » du projet après la livraison de celui-ci, comme nous allons le voir <sup>130</sup>.

## C. L'OMNIPRESENCE DES OPERATEURS IMMOBILIERS : LES « CHEFS D'ORCHESTRE » DU DEVELOPPEMENT URBAIN

### Des opérateurs omniprésents

À Plaza Carso comme au sein de l'écoquartier du fort, l'investissement des promoteurs immobiliers est particulièrement important. La dimension d'exception de ces projets, leur

<sup>129</sup> Entretien avec le directeur du pôle Urban Era, Bouygues Immobilier, Ibid.

<sup>130</sup> Entretien avec le directeur technique du projet, Bouygues Immobilier, le 26 septembre 2014

caractère expérimental implique un suivi et une implication exceptionnelle. Cela induit que ces opérateurs dépassent le cadre de leurs attributions classiques de promotion immobilière et engendrent un enjeu d'acquisition de nouvelles compétences.

### *Inmuebles Carso, l'ambition de créer et de gérer un morceau de ville*

Plaza Carso est caractérisé par l'omniprésence d'une programmation d'espaces commerciaux (supermarchés, galeries marchandes, etc.) et ludiques (aquarium, musées, théâtre, cinéma) portée et gérée par un opérateur privé et articulée autour de la diversité fonctionnelle. Ce type de développement est présenté comme un secteur d'avenir par de nombreux promoteurs mexicains. Pour Inmuebles Carso il s'agit d'un secteur de développement particulièrement important en termes d'image mais aussi de colonisation de nouveaux types de marché notamment dans le domaine de l'aménagement urbain<sup>131</sup>. La présence et surtout la proximité des équipements et des services sont envisagées par le directeur de l'entreprise Inmuebles Carso comme les ingrédients pour créer un espace urbain fonctionnel et vivant, à l'échelle de l'îlot<sup>132</sup>.

Cette stratégie repose sur l'omniprésence de l'entreprise dont l'hégémonie du groupe Inmuebles Carso à Plaza Carso est manifeste à plusieurs titres. Elle s'exprime non seulement au moment des étapes de conception, puisqu'il est l'opérateur unique de ce vaste projet, mais également au travers des modalités de gestion de l'ensemble et de sa programmation. Ainsi, du côté des résidences, les appartements sont pré-équipés par un ensemble de services, dont les fournisseurs ont été désignés en amont par Inmuebles Carso. Comme l'explique l'administrateur du syndicat de copropriété (entreprise *Cortina Bienes y Raices*) :

« À l'origine, quand ils ont construit l'ensemble des copropriétés, ils ont décidé qu'il n'y aurait pas de réservoir de gaz sur les toits, pourquoi ? Parce que cela représente un danger d'avoir autant de gaz stocké dans un même endroit, comme on l'a vu avec l'accident qui a eu lieu à Mexico il y a quelques jours. Ils ont choisi le gaz naturel qui s'installe avec une tuyauterie qui vient de la rue et dès l'origine tous les compteurs de gaz et toutes les infrastructures de gaz ont été installés dans les appartements. Une fois que l'appartement est vendu les gens font juste leur contrat de gaz naturel, mais les installations sont déjà là, il faut juste ouvrir la vanne de gaz. C'est la même chose pour l'eau et pour l'électricité, tout est déjà

---

<sup>131</sup> Lors du Real Estate Show qui s'est tenu en les 21 et 22 avril 2015 à Mexico et qui réunissait les grandes entreprises de promotion immobilière nationales, la session introductive était dédiée aux défis et à la portée des développements immobiliers mixtes (*the challenges and scopes of mixed-uses developments*) avec trois intervenants dont Alfonso Salem Slim qui vantaient les mérites de ce nouveau produit.

<sup>132</sup> Entretien avec le président d'Inmuebles Carso, le 21 janvier 2015

préparé, même pour les lignes de téléphone, la télé, tout est prêt. Tous les services dont on peut avoir besoin dans un appartement »<sup>133</sup>.

En ce qui concerne la gestion, l'entreprise Inmuebles Carso, après avoir vendu les appartements, reste propriétaire des bureaux et des commerces dont elle assure une partie de la gestion administrative. Elle nomme également le syndicat de copropriété qui sera chargé de gérer les résidences sur le plan administratif (les propriétaires des logements peuvent ensuite changer de syndicat lors des assemblées annuelles de copropriétaires). Le syndicat de copropriété, en l'occurrence il s'agit de *Cortina Bienes y Raices*, est chargé d'assurer directement la coordination administrative et l'entretien des parties communes et délègue à des entreprises sous-traitantes les services de sécurité et de propreté. Inmuebles Carso intègre également ce système via les services en réseaux, puisqu'une des branches du groupe (entreprise Telcel) fournit en téléphonie et internet les résidences, les commerces et les bureaux (les locaux étant pré-câblés). L'entreprise est donc copropriétaire, co-gestionnaire et co-fournisseur de services au sein de l'ensemble Plaza Carso.

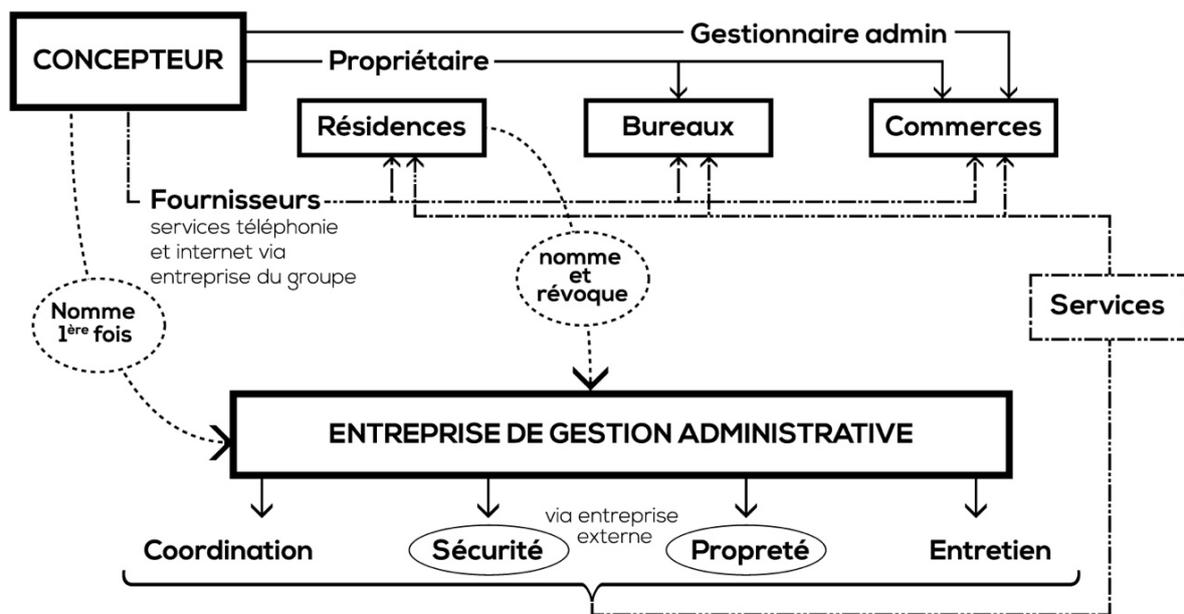


Schéma de l'organisation interne de l'ensemble Plaza Carso. L'entreprise Inmuebles Carso, qui a conçu le projet a plusieurs fonctions (propriétaire, gestionnaire et fournisseur de services). Source : réalisation personnelle à partir de l'enquête de terrain.

De plus, de nombreuses enseignes du groupe Carso sont présentes dans le centre commercial Plaza Carso. Le directeur d'un bureau d'étude en urbanisme et architecture (EURA), membre du consortium réunis par la SEDUVI pour réaliser les études et documents de planification de Nuevo Polanco, évoque à ce sujet l'image de l'industriel paternaliste qui payait et logeait ses

<sup>133</sup> Entretien avec l'administrateur des résidences, Syndicat de copropriété Cortina Bienes y Raices, le 18 mars 2015

ouvriers et qui les incitait également à verser une partie de leur salaire pour l'achat de biens au sein des magasins de l'entreprise (appelé le phénomène de « *tienda de raya* »)<sup>134</sup>.

Dans le même ordre d'idées, des agents de la direction de la Direction sociale du gouvernement de la ville de Mexico - service des droits et obligations de la copropriété<sup>135</sup>, rencontrés dans le cadre de notre enquête, estiment qu'il s'agit, pour Plaza Carso et les autres projets, de monopoles économiques car les marchés de services sont accordés aux mêmes entreprises. Selon eux, les grandes entreprises immobilières investies dans ces développements imposent au gouvernement une certaine manière non seulement de gérer le fonctionnement de quartiers à l'échelle de macro lots, mais aussi de créer des espaces semi privés à vocation d'espaces publics<sup>136</sup>.

Ainsi, avec Inmuebles Carso, la rentabilité de l'opération Plaza Carso est manifeste : l'acquisition des terrains s'est déroulée dans un contexte de reconversion industrielle (donc à un coût moins élevé que dans un contexte urbain dense par exemple), l'opération en elle-même a fait intervenir de nombreux secteurs de « l'empire Carso », les logements se sont vendus rapidement et à des prix élevés, etc. De plus, le marketing et la communication autour du projet est conséquente et provient de sources diversifiées : rôle de la renommée de Carlos Slim (dont la stabilité financière est sécurisante pour les investisseurs), valorisation dans les circuits touristiques officiels, participation du président d'Inmuebles Carso à des conférences et autres événements mondains dans le but de promouvoir la diversité fonctionnelle, l'émergence de nouveaux modes de vie, etc. La valeur du projet Plaza Carso se situe aussi sur le plan symbolique : il attire les clients au travers de la valorisation d'un mode de vie et de l'appartenance à une catégorie de population privilégiée, il attire également les investisseurs et il donne une visibilité à un nouveau secteur d'activité développé par « l'empire Carso ».

#### *Bouygues immobilier, entre ensemblier urbain et gestionnaire du quartier*

La phase de travaux s'est articulée, pour Bouygues Immobilier, autour de la surveillance du respect des délais des travaux et des nuisances associées. Une association de riverains, l'Association des Voisins du Fort d'Issy (AVFI), particulièrement soucieuse de l'impact du projet durant les travaux, a d'ailleurs été créée, afin de permettre à ces derniers de faire émerger leurs craintes et revendications. Un groupe de Voisins Sentinelles a également été mis en place pour surveiller le respect des délais des travaux. Les plaintes étaient recueillies, quotidiennement, par le responsable technique de Bouygues Immobilier qui était en lien

<sup>134</sup> Entretien avec le directeur d'Eura (*espacio Urbano y Arquitectura*), bureau d'étude en urbanisme et architecture, le 11 mars 2015

<sup>135</sup> En espagnol : *Procuraduría social, subprocuraduría de derechos y obligaciones de propiedad en condominio*

<sup>136</sup> Entretien avec la directrice et des employés du service droit et obligation des copropriétés, de la Procurature Sociale de la ville de Mexico, le 07 avril 2015

permanent, par téléphone, avec les riverains. Ce dernier, particulièrement présent sur le terrain, explique qu'il était attentif auprès des riverains afin d'éviter que les plaintes ne prennent de l'ampleur<sup>137</sup>.

Le rôle de ce responsable technique et du reste de l'équipe « terrain », issus de Bouygues Immobilier, était particulièrement important, à l'interface entre les riverains, les futurs acquéreurs et la ville. Pour le directeur de l'agence locale Bouygues Immobilier, qui supervise notamment l'équipe terrain, ce rôle d'accompagnement a perduré, après les phases de chantier, cette fois auprès des résidents du Fort. Il explique que son équipe n'avait pas le choix car :

*« Pour nous c'est super important, parce que c'est notre image, c'est un des premiers quartiers qu'on a fait, on en a fait peut-être d'autres avant, mais ça c'est vraiment une référence, du coup ça fait des petits, à Bordeaux, à Marseille, bientôt dans toute la France, à Nanterre. Donc ça a été une sorte de laboratoire un peu in vivo de l'aménagement de quartiers. Et donc il ne fallait pas qu'on se rate et donc il faut malgré tout quand même continuer à accompagner mais c'est sûr que voilà, à la longue, ça fait 3 ans qu'on a livré... Alors après on regarde, maintenant c'est vrai que je suis plus ... si on peut le faire, on le fait, mais ... la ville aime bien quand on répond quand même »<sup>138</sup>.*

En effet, les équipes de Bouygues Immobilier sont restées mobilisées après la période de commercialisation des logements, ce qui n'a pas été sans poser de problème comme le relate le directeur de l'agence locale en charge des ventes :

*« Au début les gens sont très contents et puis après bah ce sont des gens exigeants et ils ont raison de l'être, donc c'est tout l'accompagnement qui suit, sur le mois voire les 2 ou 3 mois qui suivent la livraison, même l'année qui suit la livraison, sur "il y a de la domotique dans mon logement, comment ça fonctionne", "le chauffage comment ça fonctionne", parce qu'il y avait des problèmes. Donc il a fallu qu'il y ait un accompagnement de Bouygues Immo extrêmement fort. Alors même que j'avais envie de dire que notre job était pour ainsi terminé. Donc ça a été un accompagnement client assez long. En même temps, il faut comprendre que les équipes ça faisait déjà deux ou trois ans qu'elles travaillent sur le dossier, donc elles commençaient à être un peu essoufflées sur le truc. Pourtant la course est pas finie parce qu'on commence à rentrer non pas dans des problèmes rationnels c'est-à-dire "j'ai un problème de construction de truc", mais irrationnel c'est-à-dire une famille qui est pas contente parce que ... et il fallait*

<sup>137</sup> Entretien avec le directeur technique du projet, Bouygues Immobilier, Ibid.

<sup>138</sup> Entretien avec le directeur de l'agence Paris Rives de Seine, Bouygues Immobilier, le 14 octobre 2016

*pouvoir être réactif et puis être précis, voilà. (...) Il y a un peu d'abus et comme ils savent qu'on est extrêmement sensible à leurs demandes, eh bien il y en a qui poussent le bouchon. Du coup c'est très chronophage cette phase d'après, parce que quelque part on s'arrête un peu, normalement (...). Et pour autant l'exigence est toujours la même de la part des gens. C'est ça qui n'a pas été simple à gérer. Heureusement qu'on avait une très bonne équipe, heureusement qu'on avait un service après-vente extrêmement performant. Il y avait aussi une pression politique parce que le maire veut aussi beaucoup de choses dans ce projet-là. Le résultat devait de toute façon être bon et le résultat c'était quoi ? Au-delà de la qualité c'était que les gens soient contents (...). Ça a été de ce point de vue-là assez difficile, on s'en est bien sortis, mais voilà. »*

Face à la difficulté évoquée ci-dessus, l'entreprise s'est trouvée face à des enjeux d'évolution interne. Dans le cas du Fort, ils se sont posés en termes de compétences et de temporalité en décalage avec les capacités de l'agence locale en charge du projet.

Cet écart entre les exigences du projet, les capacités de l'agence locale et la stratégie de l'entreprise aurait conduit, selon le responsable de l'agence locale, à la création d'un nouveau pôle, en charge de ce type de secteur (Urban Era) :

*« Je pense qu'une opération comme ça, de cette taille-là, avec de l'aménagement et de l'immobilier aussi, il faut des équipes dédiées et ce n'est pas le même métier. Et c'est pour ça que Urban Era, je pense, bon il y avait aussi l'idée que c'est un point stratégique important de se développer là. Mais il y a aussi l'idée qu'au-delà de mettre des équipes sur l'aménagement, stratégiquement pour prendre des parts de marché, c'est aussi l'idée que c'est un savoir-faire et que quand vous mettez une équipe d'agence c'est pas tout à fait le même job, même si ça s'est bien passé »<sup>139</sup>.*

Pour l'écoquartier du Fort, la rentabilité de l'opération n'est pas aussi évidente que celle de Plaza Carso mais on peut tout de même considérer qu'il s'agit aussi d'une stratégie prospective fructueuse. L'opération a représenté une surcharge pour l'agence locale qui de fait n'a pas pu, durant la période concernée, renouveler son activité commerciale :

*« Résultat des courses à la fin du Fort on avait un creux d'activité parce qu'on n'avait pas renouvelé suffisamment notre stock d'activités et du coup il y a eu une vraie cassure<sup>140</sup>.*

Cependant, cette « cassure » est un épiphénomène car la prise en charge de la coordination de projets urbains et plus largement l'aménagement urbain (écoquartier Cap Azur à

<sup>139</sup> Entretien avec le directeur de l'agence Paris Rives de Seine, Bouygues Immobilier, Ibid.

<sup>140</sup> Entretien avec le directeur de l'agence Paris Rives de Seine, Bouygues Immobilier, Ibid.

Roquebrune-Cap-Martin dans le cadre d'une reconversion industrielle, écoquartier Nanterre Cœur de quartier en zone urbaine dense, etc.) est dorénavant assuré en particulier par Urban Era qui, au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier, est présenté comme le pôle en charge de la prise en compte des usagers, du développement durable, de la mixité des fonctions, etc. Dans ce contexte, l'écoquartier du Fort apparaît comme une référence importante pour l'entreprise en tant que quartier exemplaire, précurseur de la smart city<sup>141</sup>.

### Une certaine vision de l'aménagement urbain

Les paragraphes ci-après présentent un extrait des synthèses thématiques réalisées à partir des entretiens de certains acteurs clé interrogés lors des deux enquêtes de terrain. Au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier, nous avons choisi de présenter les discours des acteurs occupant différents postes au sein de l'entreprise (direction générale, direction d'un pôle et direction d'une agence locale). Au sein du groupe Carso, nous avons également mis en perspective les entretiens réalisés avec des personnes impliquées différemment dans le développement du projet Plaza Carso (direction de la filiale immobilière, des infrastructures et service de commercialisation). Différents grands thèmes ont été abordés par les personnes interrogées, confrontés en fonction de leurs points de vue, positionnement et rôle au sein de l'entreprise. Trois thèmes ont été traités par les deux structures, avec des visions qui divergent fortement :

- Le projet urbain et le promoteur immobilier ;
- Le développement durable ;
- La prise en compte des usagers et de pratiques

### **Le projet urbain et la ville**

La référence au projet urbain et à son ancrage dans le contexte du Distrito Federal s'articule autour de deux points principaux :

- D'une part, la façon dont le projet est un facteur d'amélioration de la qualité urbaine pour le reste de la ville (questions d'image, réaménagement des voiries, des espaces verts et des espaces ouverts) ;
- D'autre part, l'intrication entre les prérogatives du gouvernement et l'investissement des opérateurs privés.

La revendication principale, du directeur et des responsables de l'ingénierie au sein d'Inmuebles Carso, est que Plaza Carso et plus généralement les ensembles urbains multifonctionnels, sont des entités à part qui participent à l'amélioration de la vie urbaine et

---

<sup>141</sup> Document de communication Bouygues Immobilier et Architecture Studio : « Le Fort d'Issy-les-Moulineaux Premier bilan et perspectives d'un éco-quartier », 12 novembre 2015

qui doivent, de fait, être intégrées à l'espace urbain par les autorités publiques avec notamment la création de plans masse et d'infrastructures adaptées.

Ainsi pour le directeur d'Inmuebles Carso, la présence de Plaza Carso représente un bénéfice pour l'ensemble dans la zone dans la mesure où :

*« Ici, il y a près de 50% de l'espace qui est ouvert, ça à l'air très massif de l'extérieur mais en fait non, quand on y vit, avec le roof Garden, qu'on utilise pour la vue, les terrasses, ... Et la place devant c'est une valeur ajoutée, elle t'invite ».*

De la même manière, la participation financière de l'entreprise à la création du parc linéaire et au réaménagement de la rue Zurich dans le cadre du Système d'Action par Coopération a permis, selon eux, d'améliorer la qualité urbaine de Plaza Carso mais aussi de l'ensemble du quartier :

*« Pour améliorer les systèmes urbains, cette zone est ou était assez inondable, de façon importante et fréquente, une nouvelle rue vient d'être réalisée, la rue Zurich, complètement rénovée, avec de nouveaux services de drainage, d'énergie »<sup>142</sup>.*

On retrouve le même type de valorisation de l'intervention des opérateurs privés au-delà de leur intervention à l'échelle du projet qui les mobilise pour le complexe mixte Antara (l'un des premiers à avoir été construit à Nuevo Polanco).

Sur la page web de l'agence Sordo Madaleno (promotion immobilière et d'architecture) en charge du projet, la présence d'Antara est présentée comme une forme de « rétribution » à la ville de Mexico. Le paragraphe dédié à cette thématique, intitulé « *Giving back to the city* » envisage Antara non seulement comme un projet intégré à l'espace public mais aussi comme une amélioration de celui-ci : « *Antara a été le premier centre commercial avec des espaces de stationnement souterrains, ce qui a permis d'éliminer la perception urbaine d'un espace si triste et peu accessible aux piétons, afin de réserver l'espace en rez-de-chaussée à d'agréables promenades piétonnes et à une abondante végétation. Avec l'intention de s'intégrer pacifiquement à l'environnement urbain et de clairement l'améliorer, Antara a volontairement été conçu avec un accès sur l'avenue Ejercito Nacional. De cette manière, il améliore les voies de circulation et il diminue les barrières urbaines qui existaient jusque-là. Cet investissement a été réalisé à 100% pour la ville dans la mesure où il ne s'est en aucune manière accompagné d'un bénéfice commercial car le passage n'est pas connecté*

---

<sup>142</sup> Entretien avec les deux ingénieurs responsables de la Direction des infrastructures, Inmuebles Carso, le 21 janvier 2015

*directement avec les espaces commerciaux* »<sup>143</sup> Il peut paraître surprenant que l'accès sur l'Avenue Ejército Nacional soit tant valorisé comme une opération d'intégration urbaine pacifique dans la mesure où celui-ci est particulièrement peu inclusif et tend plutôt, au contraire à contrôler les flux comme on peut le voir sur la première photographie ci-dessous.



*Photographie de l'entrée du centre commercial Antara. Un passage confidentiel et régulé par de grands panneaux orange. L'intérieur est traité comme une rue commerçante haut de gamme. Source : Estefanía Robles le 11 décembre 2017*

En effet, tout comme la valorisation des espaces ouverts de Plaza Carso – qui sont des espaces privés - cette revendication témoigne d'un investissement singulier de la thématique de l'aménagement urbain de la part des opérateurs privés. La morphologie et le langage architectural de ces espaces tendent plutôt à créer des ruptures, visuelles et fonctionnelles, avec les voiries, les autres ensembles résidentiels et d'activités aux alentours, à l'exception de ceux qui appartiennent de fait aux opérateurs privés (comme l'ancien tracé des voies de chemin de fer réaménagé en promenade ou comme la rue Zurich qui permet d'accéder aux espaces commerciaux et qui a été réhabilitée, etc.).

À Issy-les-Moulineaux, on retrouve la problématique du format des coopérations entre les opérateurs privés et l'autorité publique ainsi que le rôle du projet urbain au sein de la ville. Contrairement au positionnement d'Inmuebles Carso, qui s'articule autour de la plus-value du

---

<sup>143</sup> Page web de l'agence Sordo Madaleno Arquitectos (traduction personnelle) : <http://www.sordomadaleno.com/sma/es/projects/antara-first-phase/>

projet, les éléments de discours traduisent la notion de responsabilité morale du promoteur vis-à-vis du développement durable notamment. À cet égard, la notion de quartier et la prise en compte de l'urbain au sens large participe pour les personnes interrogées d'une évolution du métier de promoteur mais aussi d'un type d'action sur la ville jugée plus durable (sur le plan écologique mais aussi social et économique) que les interventions d'aménagement micro localisées.

### **Le développement durable**

La mise en perspective des éléments de discours liés au développement durable, de la part des acteurs d'Inmuebles Carso, témoigne d'une approche très localisée de la question du développement durable. Un ensemble de dispositif « écologiques » ont été mis en place (récupérateurs d'eau de pluie, stations de traitement, panneaux solaires) et la réduction de l'usage de la voiture (liée à la diversité fonctionnelle et à la possibilité, pour les résidents, de vivre à l'échelle du complexe) sont les deux types d'arguments qui caractérisent le positionnement d'Inmuebles Carso en matière de développement durable.

À l'inverse, au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier, le traitement du développement durable à l'échelle de l'opération exclusivement, l'approche « gadget » sont des postures qui sont critiquées. L'entreprise revendique une approche « éthique » (notion de devoir régulièrement évoquée) et plus systémique du développement durable :

« Quand on essaye d'appliquer des règles du développement durable à de l'immobilier, on s'aperçoit que des éléments de la constitution d'écosystèmes autour du bâtiment, c'est essentiellement la prise en compte de facteurs qui sont exogènes au terrain dont on parle »<sup>144</sup>.

### **La prise en compte des usages et des pratiques**

À Plaza Carso, un ensemble de pratiques dites nouvelles sont revendiquées par les acteurs de l'entreprise Inmuebles Carso comme des pratiques engendrées par Plaza Carso. Il s'agit notamment de la notion de « vie de quartier » comprise comme une offre « all included » où tous les éléments de la vie quotidienne sont accessibles non seulement à proximité mais surtout au travers de la marche à pied. C'est un élément de marketing central pour le directeur d'Inmuebles Carso mais aussi pour les chargées des ventes des résidences : Plaza Carso offrirait une transformation majeure des modes de vie dans la mesure où l'ensemble permet de se déplacer à pied en toute tranquillité et surtout dans un environnement sécurisé. On note là une différence fondamentale avec ce que vendent les promoteurs des quartiers sécurisés, plutôt situés en périphérie de la ville, où la voiture est l'élément central de l'organisation des modes des résidents.

<sup>144</sup> Entretien avec le directeur général délégué de Bouygues Immobilier, *Ibid.*

On peut se demander comment Plaza Carso invite à un tel changement ? La programmation mixte de l'ensemble ainsi que la présence de plusieurs types d'agents de sécurité (publics et privés) sont les deux arguments majeurs revendiqués par les dirigeants et employés d'Inmuebles Carso. La question qui se pose également est de savoir à qui cette formule est-elle destinée ? Puisqu'on assiste à des modalités d'aménagement fortement privatisées, il apparaît que les espaces ouverts de Plaza Carso n'ont pas la même fonction d'inclusion que les espaces publics de la ville (notamment vis-à-vis de la marche). Ils sont fortement contrôlés. C'est un autre aspect de la prise en compte des pratiques : certaines d'entre elles sont réprochées et renvoyées en dehors des limites du foncier de Plaza Carso, comme nous avons pu le constater lors de nos séances d'observation avec le cas de la mendicité (Cf. photographie page 251).

L'écoquartier du Fort est né de l'ambition d'innover, à l'échelle du quartier, et de prévoir les usages futurs en ville. Les modalités de construction de la réponse à l'appel d'offre de l'équipe lauréate, composée de Bouygues Immobilier, Architecture Studio et Méristème, en témoigne :

*« Le groupe Bouygues nous a mis à disposition des gens de TF1, des chercheurs. Le groupe Bouygues a des ressources. C'est des gens avec qui on a travaillé dans la mise au point du projet. On a travaillé sur les modes de consommation, par internet, donc on avait imaginé de faire des boîtes à lettres réfrigérées. Ce qui va sans doute se faire. Après des systèmes plutôt de relation entre les espaces publics et les appartements où les parents pouvaient contrôler leurs enfants avec des systèmes vidéo. Il y avait des choses à la fois très domestiques et des choses un peu plus urbaines »<sup>145</sup>.*

Ce sont finalement des dispositifs moins inhabituels qui ont été implantés avec des systèmes domotiques dans les logements et un réseau de collecte des déchets par aspiration. En revanche, certains éléments de la programmation du quartier sont plus singuliers, comme la médiathèque dédiée aux nouvelles technologies et le smart grid.

---

<sup>145</sup> Entretien avec l'un des associés de l'agence Architecture Studio, le 18 avril 2016

## Conclusion (chapitre 12)

Nous venons de présenter deux modalités d'élaboration d'un projet urbain, qui impliquent de façon différente les acteurs publics locaux et les promoteurs immobiliers. À Nuevo Polanco, le développement urbain résulte de mesures facilitatrices émanant des pouvoirs publics qui ont ensuite conduit à un effacement des institutions publiques au profit des opérateurs privés. Au contraire, à Issy-les-Moulineaux, le projet urbain s'est articulé autour d'une forte dimension partenariale entre les services de la ville et les promoteurs immobiliers. Plaza Carso et l'écoquartier du Fort ont vu le jour grâce à un investissement important non seulement des entreprises de promotion immobilière responsables des deux projets mais aussi à l'initiative de « personnalités » (Carlos Slim au Mexique et André Santini en France) dont l'objectif était d'en faire des projets d'exception. La dimension d'exception a eu plusieurs conséquences en termes organisationnels, comme nous venons de le voir, mais aussi sur le plan du fonctionnement de ces deux projets. Leur architecture et morphologie urbaine, leurs services et équipements, leurs populations, etc. en font des ilots urbains plus ou moins bien connectés à leur environnement et caractérisés par l'élaboration de règles spécifiques. C'est ce que nous allons détailler dans le chapitre suivant.

# CHAPITRE 13 : DES PROJETS URBAINS A L'INTERFACE ENTRE PRESTIGE ET ENTRE-SOI

La singularité de l'écoquartier du Fort et de Plaza Carso se caractérise par une programmation urbaine qui repose sur une intrication d'une offre de proximité et d'une envergure métropolitaine. Les enquêtes réalisées en France et au Mexique, auprès des différents acteurs du projet montrent que l'ambition était de réunir au sein d'un même espace des activités et des services d'ampleur différente (échelle du quotidien et de l'exceptionnel réunies au sein d'un même programme).

Le discours est d'ailleurs assez ambivalent à cet égard : si la question de l'autosuffisance est évoquée (dans l'idée de valoriser le fait qu'il y ait tout sur place), l'idée d'une urbanité connectée à la métropole est présente aussi. L'écoquartier du Fort a été conçu comme un quartier à part mais tout de même intégré à la ville. En revanche, Plaza Carso est plutôt envisagé par ses concepteurs, mais aussi par les résidents ainsi que par les détracteurs du projet, comme une cellule connectée à la dynamique urbaine et en même temps auto-suffisante.

Un enjeu majeur traverse les deux enquêtes, pour les acteurs du projet interrogés : il s'agit de la notion d'urbanité. Elle est envisagée par ces derniers comme la combinaison de la qualité et de l'intensité urbaine. En d'autres termes, elle s'applique à des contextes vivants, des contextes où l'urbain est non seulement fonctionnel mais aussi agréable.

Comment créer ou favoriser l'urbanité d'un projet ? Telle est la question que les équipes d'architectes et de promoteurs immobiliers pilotées par Bouygues Immobilier et par Immuebles Carso se sont posées. Plaza Carso et l'écoquartier du Fort sont présentés comme des solutions idéales, dans le contexte économique et social actuel et à partir des données territoriales, politiques, spatiales, etc. qui les caractérisent.

## A. DES PROJETS CONÇUS COMME DES VILLAGES URBAINS

### Des quartiers fonctionnels et qualitatifs ...

#### *À Nuevo Polanco, l'émergence de nouveaux modes de vie*

Selon la directrice des ventes de Plaza Carso les arguments de vente principaux qui permettent de convaincre les acheteurs sont la sécurité mais aussi l'adhésion au « *concept* » promu par ce projet<sup>146</sup>. Ainsi, une résidente expliquait, pour justifier son choix résidentiel, qu'il s'agissait d'une part d'une question de sécurité (cambriolages) mais aussi de commodité :

« *L'autre maison était individuelle, généralement nous n'y sommes pas durant tout l'été, et ils se sont introduits une ou deux fois, alors qu'ici tu claques la porte, tu préviens et ils ferment l'arrivée d'eau, l'électricité, le gaz, tous les agents de sécurité savent que tu ne seras pas là, donc ils savent que personne n'a aucune raison de monter à ton appartement et il y a des caméras partout, c'est très sûr* »<sup>147</sup>.

En effet, selon elle, l'offre de Plaza Carso a simplifié l'organisation de son quotidien et lui a permis d'avoir un mode de vie « *à l'européenne* ». Ses enfants peuvent, par exemple, descendre tous seuls dans le jardin collectif des résidences ou aller seuls chez des voisins sans qu'elle ait à s'inquiéter.

Généralement, au cours des entretiens qui ont été menés auprès des résidents, on passe de l'emphase (un concept « *super* ») au pragmatisme (un lieu « *pratique* »), deux raisons qui alternent dans le discours, la première laissant place à la seconde. Elles reposent sur deux types de qualificatifs :

- Une vie de quartier décrite par les résidents interrogés comme « *animée* », « *sûre* », « *où l'on peut marcher à pied* », etc. ;
- L'idée de gain de temps souvent corrélée à un usage moindre de la voiture.

Les deux qualificatifs sont associés à l'offre de services et d'équipements « *inclus* » avec l'ensemble Plaza Carso. On rejoint la notion de diversité fonctionnelle promue par les promoteurs immobiliers de l'opération. Le « *bouquet de services* » destinés à la population résidente, est calibrée pour correspondre aux catégories du prestige et de l'exclusivité, ainsi le cinéma est « *VIP* », les supermarchés ou supérettes offrent des produits haut-de-gamme (Europea et City Market), etc.

<sup>146</sup> Entretien avec la directrice commerciale de Plaza Carso, Inmuebles Carso, le 21 janvier 2015

<sup>147</sup> Entretien avec une résidente de Plaza Carso, le 17 février 2015

On peut questionner non seulement l'aspect fonctionnel d'un ensemble conçu comme une « cellule » qui permet de vivre, travailler, se divertir et se cultiver au même endroit mais on peut se demander aussi si cela est réaliste dans la mesure où l'offre de services de Plaza Carso est globalement chère par rapport aux autres centres commerciaux de la ville. Cette ambition du « all included » vantée par les promoteurs immobiliers, que l'on retrouve aussi dans le cas des quartiers sécurisés et qui repose notamment sur la notion de client captif, perd de sa vigueur dans le cas de projets urbains de standing inscrit dans un contexte urbain dense comme c'est le cas de Plaza Carso. Nos enquêtes auprès des résidents ont révélé un ensemble de stratégies, développées par les résidents, de mise à profit des synergies entre les différents « bouquets de services » des projets du périmètre afin de sélectionner l'offre qui semble la plus pertinente (boutiques vestimentaires généralement plus appréciées à Antara qu'à Plaza Carso, supermarché Costco situé en face de Plaza Carso préféré au City Market jugé trop cher, etc.).

Le gain de temps s'articule pour les parents interrogés autour de l'idée de ne pas « *faire le taxi* » pour les activités des enfants, par exemple, ou encore de ne plus passer des heures dans les embouteillages pour se rendre sur son lieu de travail. On remarque que cette question de gain de temps est souvent corrélée à un usage plus ponctuel de la voiture en comparaison de modes de vie en périphérie urbaine au sein de quartiers sécurisés. Le gain de temps s'articule également autour de la question de la gestion : l'administration des copropriétés de Plaza Carso s'occupe d'une partie des « tâches » et des services (gestion simplifiée des ordures, entretien des espaces de jardin et des autres espaces collectifs etc.) et participe à l'organisation de la vie quotidienne (conciergerie, sécurité, etc.)

Ainsi le « concept » Plaza Carso est souvent associé à une simplification du quotidien et notamment de la vie de famille, comme l'expliquent deux résidentes qui vivaient avant dans de vastes demeures à Las Lomas, dans un quartier huppé à l'ouest du *Distrito Federal*. Elles ont emménagé avec leurs familles respectives à Plaza Carso afin de se rapprocher du lycée français (qui est à 5 mn à pied à Polanco). Leur discours est ambivalent : si elles avaient pu, elles seraient restées à Las Lomas, mais finalement l'offre de Plaza Carso les aide au quotidien. Elles considèrent que :

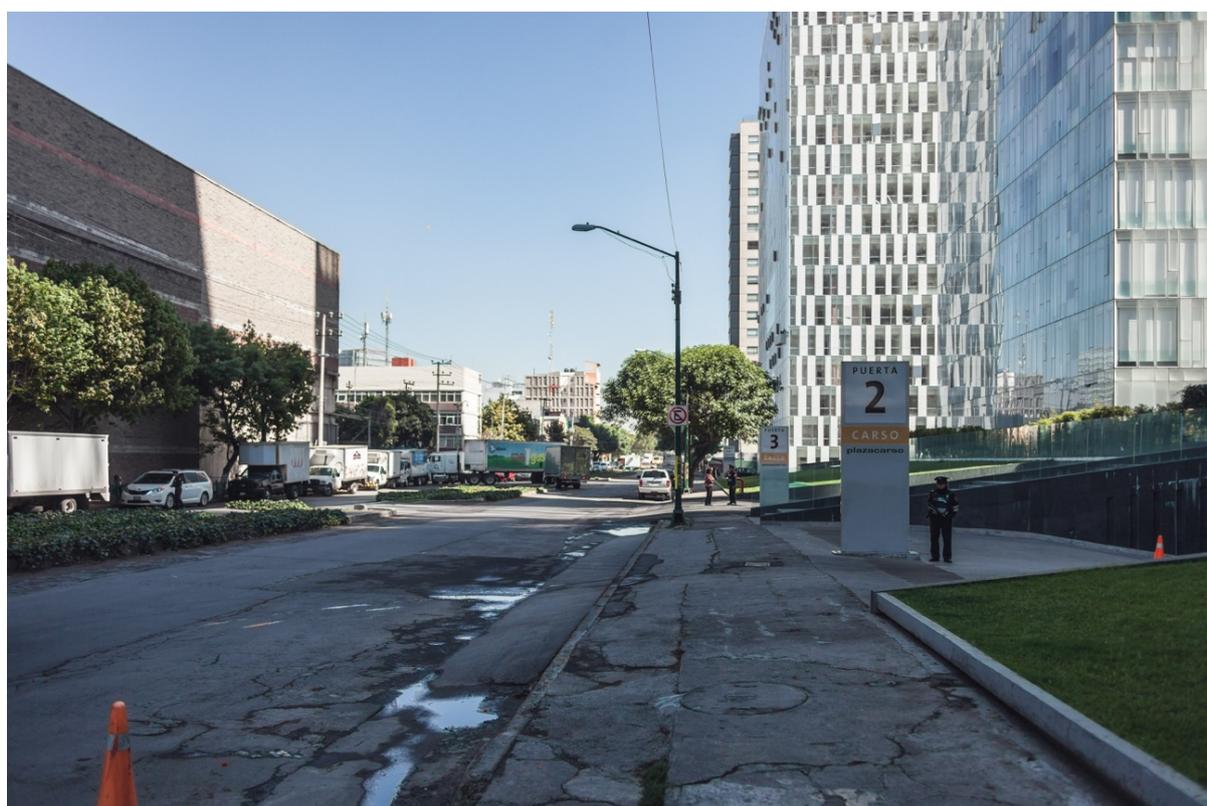
« Ce concept est très utile, pour le moment, pour la tranche de vie dans laquelle nous sommes »<sup>148</sup>.

Ne pas avoir à faire la navette pour les différentes activités extrascolaires (qui sont maintenant toutes regroupées au sein de Plaza Carso) et les horaires des cours de chacun des enfants a considérablement facilité leur quotidien.

---

<sup>148</sup> Entretien avec deux résidentes de Plaza Carso, le 29 janvier 2015

Les résidents interrogés expriment aussi la question de la sensation d'une « *vie de quartier* », d'une « *vie de proximité* » grâce à la possibilité de marcher. On remarque une opposition avec les quartiers sécurisés de la périphérie de Mexico comme Zona Esmeralda où la marche est plutôt réservée aux employés des services. Dans le cas de Plaza Carso la marche devient un privilège ou un marqueur de distinction sociale. Ainsi, Plaza Carso, en tant qu'expérimentation de la diversité fonctionnelle à l'échelle de l'îlot, est promu comme une solution d'amélioration dans le contexte urbain actuel de la ville de Mexico. Cette solution présente deux caractéristiques principales : d'une part, elle est destinée à une certaine catégorie de population et d'autre part, elle est envisagée à l'échelle du projet. Cela induit non seulement le fait de ne pas prendre en considération le reste de l'environnement urbain, mais aussi de perturber et/ou de coloniser l'environnement à proximité. En effet, les abords des projets multifonctionnels comme Plaza Carso sont traités afin d'être exclusivement accessibles en voiture, alors qu'à l'intérieur même des projets (Plaza Carso, Antara, etc.) les déplacements des piétons sont rendus possibles par des aménagements soignés.



*Photographie des accès des espaces de stationnements réservés aux résidents de Plaza Carso : des trottoirs publics en mauvais état où les agents de sécurité demandent aux passants de ne pas s'attarder. Source : Loïc Nys le 24 mars 2015*

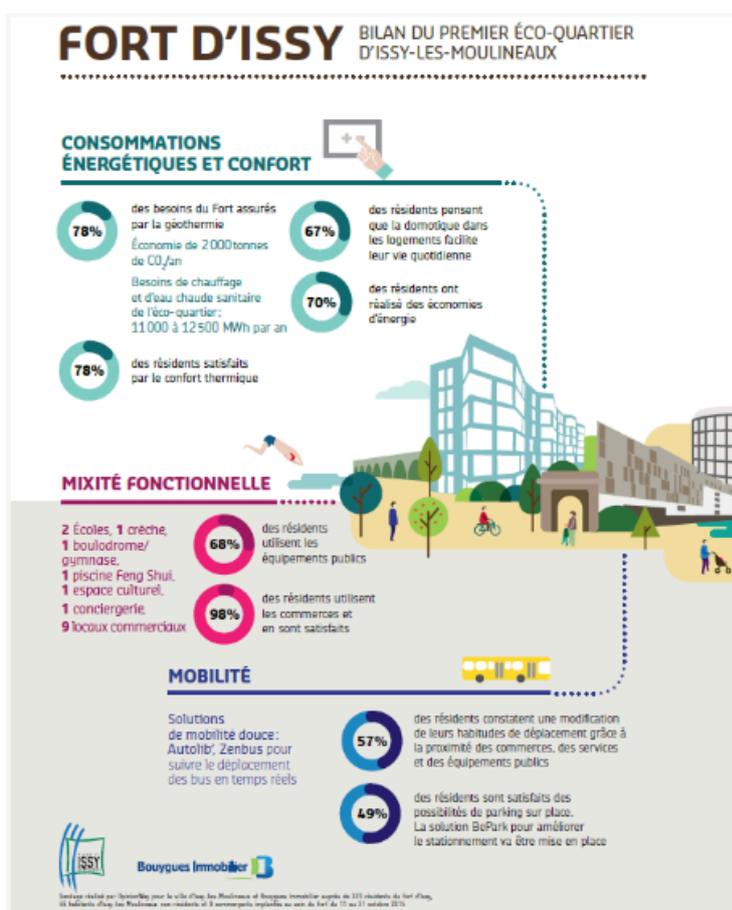
De manière générale, au sein du secteur Nuevo Polanco, les circulations des piétons sont pénalisées, à l'exception des espaces privés gérés par les promoteurs immobiliers.

## L'écoquartier du Fort, un quartier exemplaire

L'écoquartier du Fort est présenté, par la ville mais aussi par les opérateurs privés, comme une opération exemplaire, qui si elle n'est pas parfaite, a ouvert la voie à de nouveaux types de projets urbains selon le même modèle, pour l'entreprise Bouygues Immobilier d'une part (Ginko à Bordeaux ou Cœur de Ville à Nanterre, par exemple) et d'autre part pour la ville d'Issy-les-Moulineaux avec des projets urbains comme Bords de Seine.

Un questionnaire, réalisé et diffusé par Bouygues Immobilier en 2015, était présenté par les promoteurs immobiliers interrogés au sein de l'entreprise comme un témoignage de la qualité du Fort et de la satisfaction des résidents. Pour les résidents du Fort interrogés dans le cadre de notre enquête, l'écoquartier est effectivement globalement perçu comme un quartier fonctionnel, qui garantit non seulement leur sécurité mais également leur bien-être. Le feuillet du questionnaire ci-dessous présente des résultats positifs en matière de consommations énergétiques et de mixité fonctionnelle ainsi que des résultats moyens en matière de mobilité.

Notre investigation a conduit à des résultats globalement similaires mais plus contrastés : si



les résidents interrogés évoquent le confort, ils n'utilisent pas forcément, voire pas du tout pour certains, les dispositifs domotiques qui sont à leur disposition. En ce qui concerne la diversité fonctionnelle et la présence des commerces, ce sont les témoignages des commerçants interrogés qui nous conduisent à nuancer les résultats du questionnaire. Ils témoignent non seulement de la difficulté que représente l'implantation dans un secteur refermé sur lui-même (enceinte du Fort, entre-soi des résidents) où les clients sont caractérisés par des attentes et des exigences particulièrement élevées.

Extrait du feuillet de présentation de l'enquête réalisée par Bouygues Immobilier. Source : site internet de l'entreprise Bouygues Immobilier.

Au cours de l'enquête, des modalités de répartition des différentes typologies de résidents sont apparues, entre les « pionniers » et les « nouveaux arrivants ». Les premiers acheteurs sont des personnes qui adhéraient à l'ambition innovante et durable portée par le projet. Ces « pionniers », attachés aux concepts développés par le projet (ville numérique, écoquartier) et particulièrement investis dans la vie de quartier, ont été rejoints petit à petit, au gré des rachats et des locations, par de nouveaux arrivants, dont certains moins sensibilisés au concept du quartier. Cependant, le rôle et l'investissement des pionniers restent structurants et se déploie notamment sur le blog du Fort. Celui-ci a un rôle informatif et organisationnel majeur dans la mesure où il permet aux résidents d'échanger des informations et de coordonner des actions afin de faire aboutir leurs revendications auprès de Bouygues Immobilier, de la ville et de l'intercommunalité. Ces actions sont très diverses : elles vont de la mobilisation contre l'implantation d'un skate-park au sein du Fort aux plaintes contre les dysfonctionnements du système domotique en passant par des « lynchages » collectifs de commerçants ou d'autres résidents. L'un des commerces, par exemple, a eu « mauvaise presse » lors de son ouverture en raison du prix de certains de ses produits et explique avoir souffert de l'effet d'entraînement des commentaires négatifs, favorisé par l'aspect virtuel du blog. Il relate, dans le même ordre d'idées, les proportions démesurées que prennent certaines discussions sur le blog, les effets d'influence et les dégâts causés par ces dernières, à l'exemple du cas de « lynchage » de l'un des résidents dont le véhicule avait heurté un passant<sup>149</sup>.

### ... Qui participent d'une augmentation significative des prix de l'immobilier

Les deux projets ont été commercialisés avec des prix au m<sup>2</sup> largement supérieurs par rapport aux prix pratiqués au sein de la délégation Miguel Hidalgo et même du Distrito Federal d'une part et de la ville d'Issy-les-Moulineaux d'autre part.

#### *Un îlot multifonctionnel destiné aux plus riches*

Plaza Carso est un important succès commercial, dans la mesure où les ventes des appartements ont été très rapides, à des prix particulièrement élevés. De manière générale, les appartements des îlots de Nuevo Polanco font partie des plus chers du *Distrito Federal* et ont triplé en moins de quatre ans (Aguayo Ayala, 2016b). La présence de Plaza Carso participe d'une rupture profonde avec le tissu urbain résidentiel à proximité composé, durant l'époque industrielle du secteur, d'une population ouvrière, remplacée peu à peu par une élite, c'est-à-dire par une classe moyenne-supérieure voire supérieure. En effet, le développement du projet s'est articulé autour de l'idée d'attirer une population aisée avec une programmation de

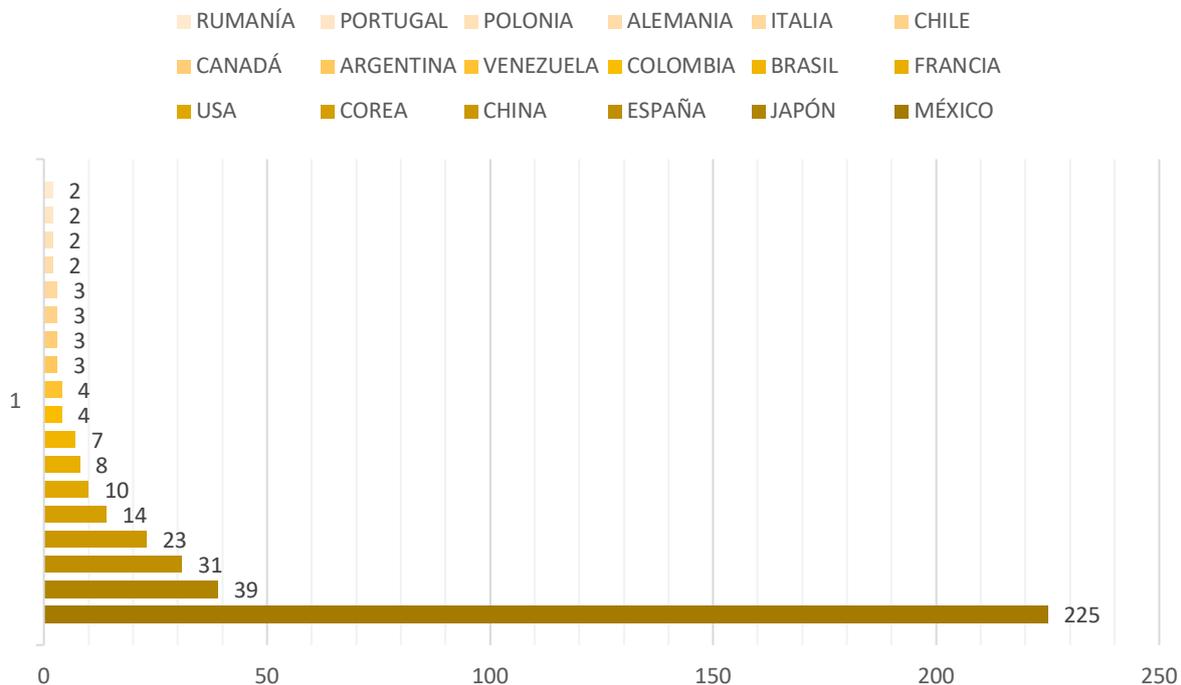
---

<sup>149</sup> Entretien avec plusieurs commerçants du Fort en avril, en mai, en septembre et en octobre 2016 et discussions sur le blog

logements de luxe, de services de commerces et d'espaces récréatifs exclusifs. Selon un urbaniste qui travaille dans une agence impliquée dans le développement urbain de Nuevo Polanco, le projet Plaza Carso s'inscrit dans :

*« Un marché immobilier qui a changé : les gens ont les moyens, ils ne veulent plus vivre dans des zones éloignées, ils veulent vivre dans des quartiers centraux avec tous les équipements »<sup>150</sup>.*

Le président de l'entreprise Inmuebles Carso présente cette situation comme un facteur de distinction, qui caractérise la totalité de la zone comme un quartier d'élite. Il s'agit de revendiquer le caractère exclusif et la capacité à satisfaire les aspirations des élites mexicaines tournées vers les pays développés (Moreno, 2011, p.115). Plutôt qu'un développement insulaire, on est face à un fonctionnement en micro interconnexions entre les différentes composantes de l'environnement direct de Plaza Carso. C'est un jeu subtil car il y a des risques de concurrence, de non appropriation par les usagers, voire d'obsolescence. Les appartements attirent en majorité des individus occupant des postes de direction au sein des grandes entreprises du secteur (Huawei, Nestlé, etc.) Leurs nationalités sont diverses : ils sont en majorité mexicains mais de nombreux autres pays sont représentés (notamment le Japon, l'Espagne et la Chine) avec la présence d'expatriés qui sont parfois logés dans les tours résidentielles directement par l'entremise de leurs entreprises.



*Graphique des pays d'origine les plus représentés au sein de 396 ménages de l'une des tours résidentielles de Plaza Carso. Source : réalisation personnelle à partir de données fournies par l'entreprise gestionnaire de la copropriété.*

<sup>150</sup> Entretien avec un urbaniste de l'agence UTL, dont les bureaux sont situés dans l'une des tours de Plaza Carso, le 20 janvier 2015

Pour le président d'une association d'entreprises de promotion immobilière et de construction de bâtiment « intelligents », le projet Plaza Carso s'organise autour de la diversité fonctionnelle en partie pour capter ces expatriés et leur offrir un ensemble de services, dans une perspective de positionnement sur le marché de l'immobilier haut de gamme. Il compare son activité en tant que promoteur immobilier au concept développé par l'entreprise Inmuebles Carso :

*« Je leur vends ça avec par exemple une meilleure qualité de vie, un architecte connu, qui va le dessiner, peu m'importe je veux qu'ils soient ici, tout près. Ah et pour qu'ils ne s'ennuient pas, je vais ajouter un centre commercial, un cinéma, un petit jardin. Parce que moi je veux qu'ils vivent ici et qu'ils travaillent ici aussi. Et si j'ai besoin d'eux à 10 heures du soir, ça ne va pas poser problème, parce qu'ils sont juste là. Et si je veux le faire, il me suffit de l'indiquer dans le contrat de travail. Tu le signes ou non ? Non. Alors tu n'as pas le travail »<sup>151</sup>..*

Ainsi, il place le développement de ce projet dans une perspective de rentabilité qui aurait conduit Inmuebles Carso à développer un concept dédié aux expatriés et aux cadres supérieurs mexicains.

*Un « ghetto de riches »*

Le « bouquet de services » qui compose le Fort se caractérise par la valorisation des nouvelles technologies de la communication et de l'information (domotique, médiathèque dédiée aux numérique), de la performance de réseaux et de systèmes dits innovants (collecte des déchets par aspiration), etc. Il détonne par sa singularité mais il n'est pas directement promu, par les acteurs du projet, comme lié à la notion d'exclusivité et de prestige comme on a pu le voir avec Plaza Carso.

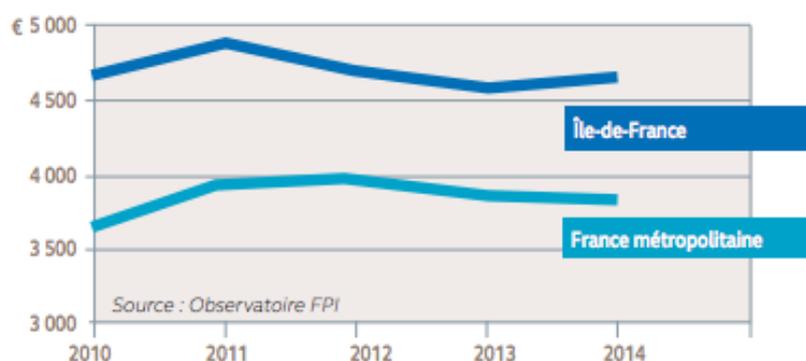
En revanche la mobilisation d'un cabinet de renom en architecture (Architecture Studio), l'esthétique des bâtiments, la présence de certains commerces (concierge, boutique de produits alimentaires de qualité, bar à vins, etc.) témoignent d'une ambition d'orienter le projet vers le haut de gamme, conjointement portée par la ville, la SEM et l'équipe de promoteurs et architectes.

Ainsi, les appartements du Fort d'Issy se sont vendus à des prix très élevés. Durant la dernière phase de commercialisation, à des prix comparables à ceux de la ville de Paris, avec des prix au m<sup>2</sup> largement supérieurs à ceux du reste de la commune : autour de 8500€/m<sup>2</sup> contre 6000 ou 6500€/m<sup>2</sup> dans le reste de la ville<sup>152</sup>. Ils se sont aussi vendus très rapidement, selon

<sup>151</sup> Entretien avec le président de l'IMEI et directeur des opérations de la Torre Mayor, Ibid.

<sup>152</sup> Entretien avec le directeur de la startup pilote du projet Issy Grid, Ibid.

l'agence Architecture Studio dans la plaquette de présentation du projet, 400 logements ont été réservés en un week-end lors du lancement de la commercialisation et cette tendance s'est confirmée au point que les promoteurs immobiliers ont augmenté de plus de 2 000€/m<sup>2</sup> leurs prix de vente.



À titre de comparaison, les prix de l'immobilier en Ile-de-France se situent plutôt autour de 4 500/m<sup>2</sup> sur la période 2010-2014, selon l'Observatoire de la Fédération des Promoteurs Immobiliers (Cf. Immobilier en Ile de

France, Annexe, page 336).

*Graphique des prix au m<sup>2</sup> des logements neufs en €/m<sup>2</sup> (taux normal TVA Hors parking), Ile-de-France et en France (2010-2014). Source : Observatoire de la Fédération des Promoteurs Immobiliers.*

L'expression « *ghetto de riche* » a été mentionnée de nombreuses fois durant les entretiens. Pour la responsable de l'urbanisme de la ville d'Issy-les-Moulineaux, cette inquiétude était liée d'une part à la morphologie fortement enclavée du Fort dont l'enceinte d'origine militaire avait été entièrement conservée. Les problématiques d'accessibilité ont également participé à favoriser un certain entre-soi, au moins lors des premières années. En effet, les commerces censés pallier la fermeture de cet espace sur lui-même n'avaient pas au début un pouvoir d'attractivité et une zone de chalandise suffisamment importante. Situation qui semble s'être améliorée avec le temps selon certains commerçants qui ont vu leur clientèle s'élargir progressivement aux quartiers voisins. D'autre part, les logements sociaux (EFIDIS – SNI) censés favoriser une certaine mixité sociale au sein du quartier ont été réservés aux familles des employés de la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale, ce qui limite très fortement la diversité sociologique des différents résidents du Fort.

#### Des effets collatéraux imprévus

Les problématiques associées au développement de Plaza Carso et de l'écoquartier du Fort ne sont pas de même nature. Pour le premier, les difficultés sont fonctionnelles et relèvent de la privatisation de l'aménagement urbain au sein du secteur alors que pour le second, elles sont organisationnelles, dans la mesure où elles révèlent des tensions entre les attentes de la ville et

celles des résidents d'une part et l'investissement de l'entreprise Bouygues Immobilier d'autre part.

*Nuevo Polanco, un chaos urbain malgré les mesures prises par la SEDUVI*

Le développement de Nuevo Polanco a permis l'émergence d'une nouvelle polarité, représentée par le projet Plaza Carso, mais s'est aussi accompagné de nombreux dysfonctionnements. Pour un urbaniste qui travaille à Plaza Carso, les développements ont été autorisés sans se soucier de l'identité de l'environnement urbain, sans planification en termes d'infrastructures et de transports publics :

« Ils ont donné des permis pour construire des monstres comme Plaza Carso où travaillent 20 000 personnes, mais n'ont pas d'études pour l'arrivée de l'eau, de l'électricité et encore moins des transports publics »<sup>153</sup>.

Selon la directrice de cette agence, en plus des nombreux employés des tours de bureaux, Nuevo Polanco est une importante source d'emploi dans le domaine des services peu qualifiés, ce qui génère dans la zone 400 000 trajets quotidiens en transports en commun (bus), avec 80% de ces employés qui viennent en transports publics, dont 60% sont issus de l'Etat voisin de Mexico. Les déplacements de ces personnes se font via des réseaux de transports informels dont la fiabilité est aléatoire. Leur temps de trajet varie entre deux à trois heures quotidiennement<sup>154</sup>. Pour le directeur de l'entreprise EURA (*Espacio Urbano y Arquitectura*), qui était en charge d'une partie du plan masse, les développements sont extrêmement denses sans une « rétribution » d'espace public pour des espaces verts ou collectifs. Selon lui, ce sont 150 000 nouveaux habitants et 85 000 nouveaux employés avec 200 000 voitures par jour qui sont arrivés dans la zone, pour lui :

« C'est une nouvelle ville<sup>155</sup>.

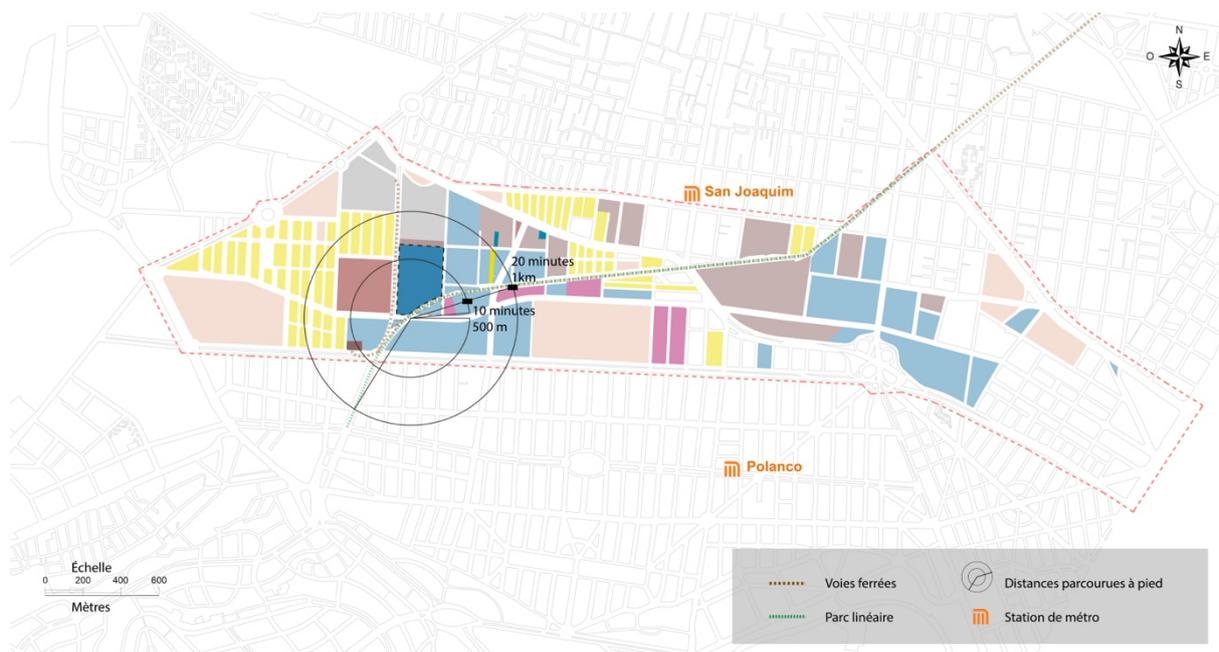
Des spécialistes de l'*Institute for Transportation and Development Policy* (ITDP), organisme international mobilisé dans ce secteur pour la valorisation des mobilités douces, expliquent que les développements sont arrivés trop rapidement, sans transport en commun à proximité et sans projet de planification dans le domaine des mobilités, ce qui a conduit à une saturation de la zone<sup>156</sup>. En effet, depuis Plaza Carso, les deux stations de métro les plus proches (San Joaquin et Polanco) sont à plus de 40 mn de marche et les réseaux de bus appartiennent à différentes compagnies privées et ne sont pas dotés d'une organisation cohérente, cartographiée et synchronisée.

<sup>153</sup> Entretien avec un urbaniste de de l'agence UTL, entreprise dédiée à la mobilité urbaine, le 20 janvier 2015

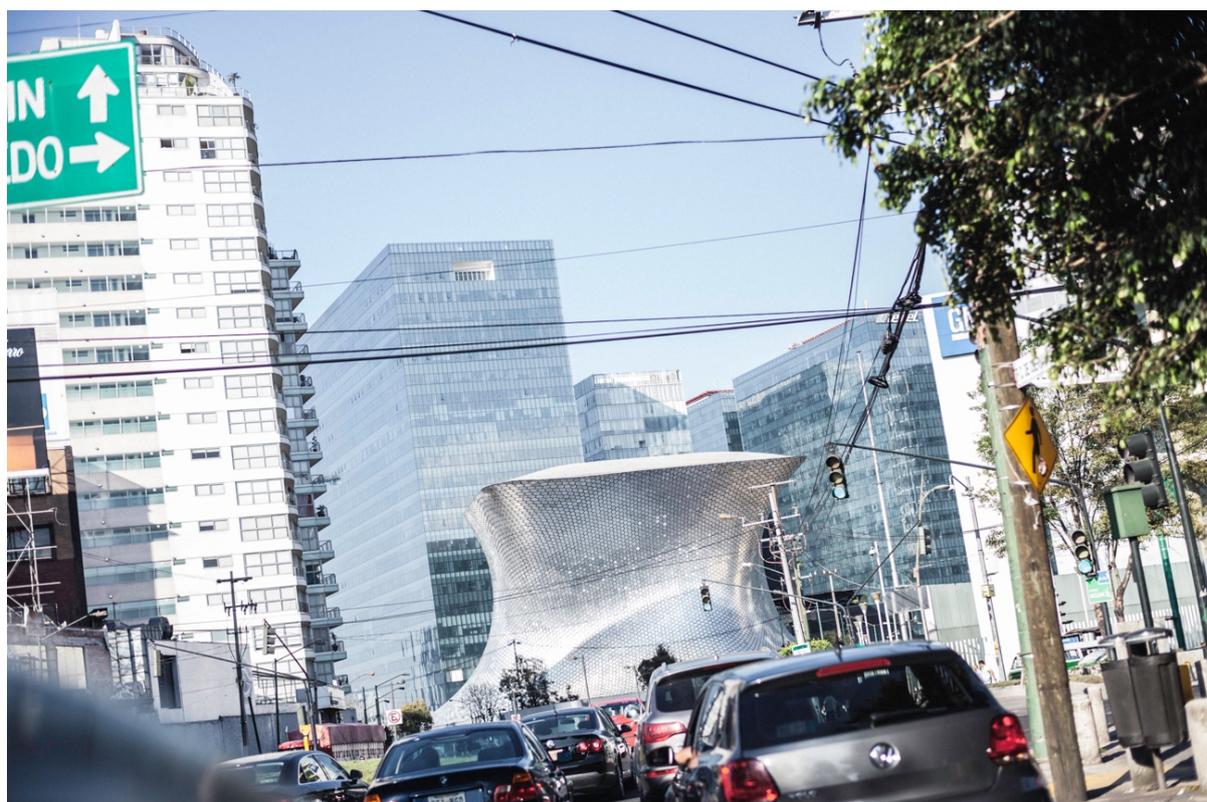
<sup>154</sup> Entretiens réalisés avec deux employés du service de nettoyage de la société Limporium, le 12 février 2015

<sup>155</sup> Entretien avec le directeur de l'entreprise EURA, le 11 mars 2015

<sup>156</sup> Entretien avec deux employés de l'agence, ITDP, le 19 et le 24 février 2015



*Carte des circulations piétonnes contraintes avec le trafic des véhicules, les voies ferrées et l'absence de réseau de transport en commun à proximité et de planification d'ensemble. Cercles isochrones réalisés à partir d'une évaluation personnelle des circulations piétonnes en fonction des obstacles rencontrés et des éléments issus du diagnostic des espaces publics (premier projet de planification). Source : réalisation personnelle à partir de relevé de terrain en 2015.*



*Photographie des embouteillages quotidiens aux heures de pointe liés à la taille des voiries, au passage du train de fret, à l'augmentation conséquente du nombre de résidents et d'employés, etc. Source : Loïc Nys le 23 novembre 2014.*

Les nombreux ensembles immobiliers se déploient effectivement dans une zone contrainte : elle est d'une part très mal desservie par les transports en commun et est d'autre part caractérisée par des voies de circulation peu nombreuses et étroites, adaptées à une zone qui était à l'origine peu dense.

Ces contraintes sont intensifiées par l'apparition, sans planification d'ensemble, de ces nouveaux espaces résidentiels et tertiaires. Le secteur est donc pénalisé par le trafic routier qui est congestionné en continu. Il souffre également d'une saturation de la capacité des réseaux d'eau et d'électricité, qui ont été conçus exclusivement pour les activités industrielles. Une employée de l'entreprise Abilia (promotion immobilière) explique par exemple que le nouveau projet (résidentiel et tertiaire) que son entreprise souhaite développer à Nuevo Polanco est freiné par la nécessité d'une connexion à des réseaux électriques très éloignés du secteur<sup>157</sup>.

L'ensemble des projets du secteur a suscité de nombreuses mobilisations de riverains, notamment issus des colonies voisines, bourgeoises ou populaires, comme Polanco ou Irrigación. La chef du gouvernement de la délégation, Gabriela Cuevas, a été accusée par certaines associations de riverains, de collusion avec les grandes entreprises de promotion immobilière investies dans le développement de Nuevo Polanco<sup>158</sup>.

Deux types de regroupement de riverains émergent :

- D'une part ceux qui sont issus de quartiers où le profil socio-économique des habitants est particulièrement élevé (comme à Polanco par exemple). L'une de leurs revendications s'est cristallisée autour du projet de création d'un passage souterrain entre Polanco et Nuevo Polanco (porté par la chef de la délégation Miguel Hidalgo) qui, sous la pression des résidents, a été annulé.
- D'autre part, des personnes issues de quartiers populaires qui jouxtaient l'ancienne zone industrielle. Leurs revendications et les problèmes qu'ils rencontrent sont liés d'un côté à la saturation des réseaux d'eau et d'électricité qui implique d'importants dysfonctionnement dans certains de ces quartiers et d'un autre côté à la pression exercée par certains promoteurs immobiliers pour inciter les résidents à vendre leurs terrains<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> Entretien une chargée de projet de l'entreprise Abilia, le 18 décembre 2014

<sup>158</sup> Voir, par exemple, la page Facebook créée par un groupe de riverains intitulée : « Vecinos Poligono Granadas Anahuac Del. M. Hidalgo ».

<sup>159</sup> Entretien avec le directeur de la « Dirección de Atención a Grupos » (chargé de gérer les problèmes urbains protés par les riverains, les associations, les commerçants, etc.) de la SEDUVI, le 09 avril 2015

Un ensemble de problématiques urbaines ont ainsi été régulièrement évoquées, par la majorité des personnes interrogées.

**Problèmes évoqués par les résidents, les commerçants et les usagers :**

- La congestion du trafic aux heures de pointe qui tendent à isoler le secteur du reste de la ville ;
- La mauvaise gestion des circulations piétonnes ;
- Le stationnement informel de nombreux cars de tourisme et scolaires (pour visiter notamment l'aquarium et les musées) ;
- L'absence de transport public à proximité. Cependant, selon les employés des services (sécurité et propreté notamment) qui travaillent au sein de Plaza Carso et qui vivent souvent loin de Nuevo Polanco, le réseau de bus semble suffisant et adapté. Réseau de bus que les catégories socioprofessionnelles les plus favorisées n'utilisent pas ou très rarement, car selon la directrice des ventes des appartements à Plaza Carso, « les bus, c'est plutôt pour les pauvres »<sup>160</sup>.

**Problèmes évoqués par les promoteurs immobiliers :**

- Le manque de planification d'ensemble et de vision prospective de la part des autorités publiques ;
- La saturation des réseaux d'eau et d'électricité.

**Problèmes évoqués par la SEDUVI :**

- Le chaos généré par les développements immobiliers
- La pression urbaine sur les quartiers populaires ou la classe moyenne à proximité ;
- Les disparités économiques qui se sont aggravées dans la zone.

**Problèmes évoqués par les professionnels en charge du diagnostic et du plan masse :**

- L'absence de coordination des projets entre eux ;
- La privatisation de l'espace.

Pour expliquer cette situation, certains professionnels interrogés dénoncent des coopérations officieuses entre le gouvernement du *Distrito Federal* et les promoteurs immobiliers. D'autres évoquent simplement un laisser-faire des autorités. La directrice d'une agence de conseil en développement des transports urbains, UTL (Urban Travel Logsitic) dont les bureaux sont situés à Plaza Carso et qui défend un projet de tramway en site propre pour améliorer les conditions de déplacement à Nuevo Polanco, attribue ces dysfonctionnements à l'absence d'une vision prospective de la part de l'autorité publique :

---

<sup>160</sup> Entretien avec la directrice commerciale de Plaza Carso, *Inmuebles Carso*, *Ibid.*

« Le gouvernement savait que le projet allait se développer : la ville, comme le gouvernement, ne se sont jamais préparés pour le développement du secteur ». Elle reproche au gouvernement du Distrito Federal de ne pas avoir « de vision à long terme de l'impact des projets », d'être trop « segmenté », ce qui entraîne « trop de chaos dans la ville, qui dilue les responsabilités et bénéficie au secteur informel »<sup>161</sup>.

Ainsi, les projets sont qualifiés de « navettes spatiales » par de nombreux acteurs privés et publics interrogés, qui obligent les usagers à évoluer dans un environnement où la cohérence globale est négligée<sup>162</sup>. La désarticulation des projets entre eux aggrave les problèmes urbains du secteur : les projets sont qualifiés par le président d'une association d'entreprises de promotion immobilière et de construction de bâtiment « intelligents » (IMEI) :

« D'opérations cellulaires qui ne sont pas reliées entre elles »<sup>163</sup>.

#### À Issy-les-Moulineaux, la gestion complexe du Fort

Les caractéristiques du Fort en font un quartier un peu à part du reste de la ville. La gestion de l'ensemble des dispositifs, services et équipements qui le composent repose sur un mille-feuille d'acteurs qui sont activement parties prenantes : les acteurs institutionnels, les opérateurs privés et les collectifs d'habitants (associations dédiées, blog des résidents). Sur certains sujets en particulier (domotique et accompagnement, gestion des problématiques liées aux déchets, etc.), les prérogatives et les revendications de ces acteurs ont tendance à s'entremêler. Cela a plusieurs conséquences. D'une part le quartier est considéré comme un espace privilégié avec un système de géothermie pour l'ensemble des logements, des dispositifs domotiques (hormis pour les logements sociaux) ou encore une collecte pneumatique des déchets dédiée au quartier et censée produire moins de nuisances. Il bénéficie également de la présence, au sein de l'enceinte, de nombreux commerces et équipements publics. D'autre part, cela entraîne un ensemble d'ajustements mais aussi de conflits entre la ville, l'intercommunalité, les promoteurs immobiliers, les sous-traitants (comme l'entreprise qui a fourni la domotique), les prestataires de services, les riverains, les commerçants et les résidents.

Deux exemples, qui peuvent sembler anecdotiques de prime abord, témoignent du décalage entre les ambitions de modernité, portées par la ville et Bouygues Immobilier entre autres, notamment dans le domaine des services et les difficultés rencontrées en termes de gestion et

<sup>161</sup> Entretien avec la directrice de l'entreprise UTL, le 19 janvier 2011

<sup>162</sup> Entretiens réalisés avec les équipes du diagnostic et du plan masse du secteur (géographes, anthropologues, urbanistes, architectes et économistes), étude commandée par la SEDUVI de janvier à mai 2015.

<sup>163</sup> Entretien avec le président de l'IMEI et directeur des opérations de la Torre Mayor (gratte-ciel mexicain), le 27 novembre 2014

de compétences. Il s'agit d'une part de l'implantation de systèmes domotiques au sein des logements et d'autre part de la gestion des ordures par aspiration qui témoignent d'un effet de superposition des compétences et des prérogatives.

Les dispositifs domotiques ont été implantés dans les logements par les promoteurs immobiliers à la demande du maire d'Issy-les-Moulineaux pour qui cela participait d'une innovation dans l'organisation des modes de vie des résidents<sup>164</sup>. Le système « My Home » de l'entreprise Legrand équipe la plupart des logements du Fort. Il permet entre autres des remontées d'informations pour le contrôle des consommations eau/énergie et pour la gestion de la luminosité, de l'ouverture des volets et de la température du sol. Le système est aussi équipé d'une vidéo de contrôle pour les visiteurs. Selon le directeur de la startup pilote du smart grid appelé Issy Grid, les systèmes de domotique comme celui du Fort sont souvent incompatibles avec les temporalités d'un projet urbain. Au sein de l'écoquartier du Fort, le dispositif était, pour de nombreux résidents, déjà obsolète lorsque les premiers logements ont été livrés. Les interfaces sont souvent datées puisqu'elles sont conçues bien en amont de la livraison des logements et que ce type de technologie requiert une adaptation permanente au marché, ce qui n'a pas toujours été prévu par les fournisseurs.

De plus, si ces dispositifs sont maintenant plus courants sur le marché, ils l'étaient beaucoup moins lors de la commercialisation du Fort, ce qui pose la question de la formation et de l'accompagnement face à des dispositifs complexes :

« Même si on est sur du CSP plus plus, ce n'est pas parce qu'il y a un vague livret de 2 pages que les gens vont utiliser le truc quoi. Et, typiquement, sur les fonctions de monitoring énergétique (...) on est à 15% d'utilisation, quelque chose d'assez ridicule, alors qu'ils ont des fonctions qui sont plutôt pas mal ».

Ainsi, dans un article paru dans le journal *Libération*, le président de l'AVFI, l'association des voisins du Fort d'Issy, lui-même informaticien, soulignait la difficulté d'harmonisation des prestations d'accompagnement entre les différents promoteurs et le prestataire de la domotique : « Il aurait fallu organiser des sessions de formations (...) quelques mois après la livraison des appartements et à la demande des résidents, des présentations ont été organisées par deux promoteurs sur cinq. D'autres ont juste rappelé qu'une notice d'utilisation avait été distribuée à chaque client. Tout le monde n'est pas habitué aux nouvelles technologies, cela nécessite un apprentissage. On subit ce que les constructeurs et leurs sous-traitants ne maîtrisent pas... » (Genthialon, 2015).

---

<sup>164</sup> Entretien avec la responsable du service Urbanisme de la ville d'Issy-les-Moulineaux, *Ibid.*

Durant la période qui a précédé les premières livraisons et pendant quelques années, le blog des résidents a joué, pour ce type de problématiques et bien d'autres, un rôle tout à fait structurant. Dans le cas de la domotique, face à la difficulté que représente ce nouveau type d'interface et aux lacunes en termes d'accompagnement, le blog s'est constitué en un palliatif particulièrement performant. En effet, les plus compétents dans le domaine numérique ont développé de nombreux outils « tutoriels » pour améliorer et même adapter l'interface domotique (trouver des solutions pour la doter de nouvelles potentialités ou pour l'installer sur smartphone et commander les fonctionnalités à distance).



*Deux photographies des système domotique au sein de l'un des logements du Fort. Source : réalisation personnelle le 22 avril 2016.*

Un autre exemple, celui de la gestion des déchets par aspiration témoigne de la difficulté d'intégrer un service au caractère systémique à l'échelle d'un quartier. La compétence en matière de gestion des déchets revient à l'Établissement Public Territorial Grand Paris Seine Ouest (GPSO) et le système est exploité par les sociétés Envac et Véolia propreté. L'objectif de ce dispositif était de supprimer le passage des camions bennes. Il a été financé à 50% par les promoteurs immobiliers et à 50% par le GPSO avec une subvention de 500 000€ de l'ADEME pour un investissement de 4,7 millions d'€ (études préalables et camions compris). L'étude préalable a été réalisée par l'aménageur c'est à dire la SEMADS qui a conclu que le système était approprié pour le Fort.

Cependant il présente un ensemble de dysfonctionnements qui entraînent des nuisances importantes pour les riverains. En effet, la majorité des habitants du Fort font leurs courses par internet et se les font livrer. Cela induit un nombre important de cartons auxquels s'ajoutent ceux des commerçants. Or, le carton n'est pas adapté au système d'aspiration implanté au sein du Fort dont les bornes et réseaux de tuyaux sont trop étroits. En conséquence, le système est régulièrement bouché et des ordures s'accumulent autour des bornes au sein du quartier. Dans ce contexte, seuls des techniciens de l'entreprise Véolia formés pour gérer ce système peuvent intervenir.

Selon les résidents interrogés, leurs interventions sont relativement espacées et le problème appelle des mesures plus structurelles<sup>165</sup>. Leurs revendications ont été centralisées, organisées et peut-être amplifiées grâce au blog des résidents du Fort qui permet à ces derniers d'échanger et de structurer leurs démarches. Elles ont poussé le GPSO en partenariat avec la SEMADS à élaborer des solutions *ad hoc*. Ces derniers envisagent de doubler le système par aspiration d'un passage régulier de camions bennes pour gérer la collecte des déchets en carton. La SEMADS devra mettre à disposition un local pour stocker les cartons, certains déchets plus volumineux ainsi que les produits périmés des commerces qui ne sont pas non plus pris en charge par le réseau actuel. Cette solution met en cause l'intérêt principal de la collecte par aspiration, c'est-à-dire la suppression du passage de camions benne.



*Deux Photographies des sacs-poubelle et des ordures laissés sur l'esplanade du quartier et à proximité des bornes d'aspiration bouchées. Source : réalisation personnelle le 26 septembre 2014.*

Ainsi, la sophistication des dispositifs ou leur spécificité, engendre une situation singulière : la plupart des acteurs ont intérêt à ce que le quartier fonctionne bien car il est un démonstrateur de leurs capacités d'action (notamment pour la ville et pour Bouygues Immobilier). Cet intérêt commun a plusieurs conséquences : il donne un certain poids aux

<sup>165</sup> Entretien avec les résidents du Fort en octobre et novembre 2016 puis en avril 2017

revendications habitantes (exemple de la gestion des ordures) et il induit des situations où la coordination et les prérogatives des différents acteurs ne sont pas claires (exemple de la domotique).

## B. LE QUARTIER COMME UNE GRANDE COPROPRIETE

### Une logique de standing et des résidents exigeants

#### *Plaza Carso, un vaste quartier privatisé*

L'opération témoigne de processus de privatisation à plusieurs égards : que ce soit à l'échelle des espaces ouverts ou bien à l'échelle des logements. À l'échelle des espaces ouverts, en dehors du réaménagement partiel de la voie de chemin de fer en promenade (parc linéaire), les espaces verts ou publics sont inexistantes et les espaces non construits sont réservés à la circulation des véhicules. Selon l'un des urbanistes mobilisés dans le cadre du diagnostic des espaces publics, ce sont les espaces privés qui font office d'espace public :

*« Cette partie-là, que Carlos Slim est en train de développer [il montre sur la carte], où il y a le nouveau centre commercial Antara, Plaza Carso, où un nouveau théâtre a été construit, le musée Soumaya, le musée Jumex, etc., on va dire que ces dernières années, depuis environ 5 ans, il y a eu un effort pour implanter des infrastructures de ce type, mais tout cela dans la logique du privé. Le seul pseudo espace que l'on pourrait considérer comme une construction d'espace public à l'initiative du privé, ce sont ces 400m<sup>2</sup> entre le musée Jumex, le musée Soumaya, Carso et Antara [l'esplanade] »<sup>166</sup>.*

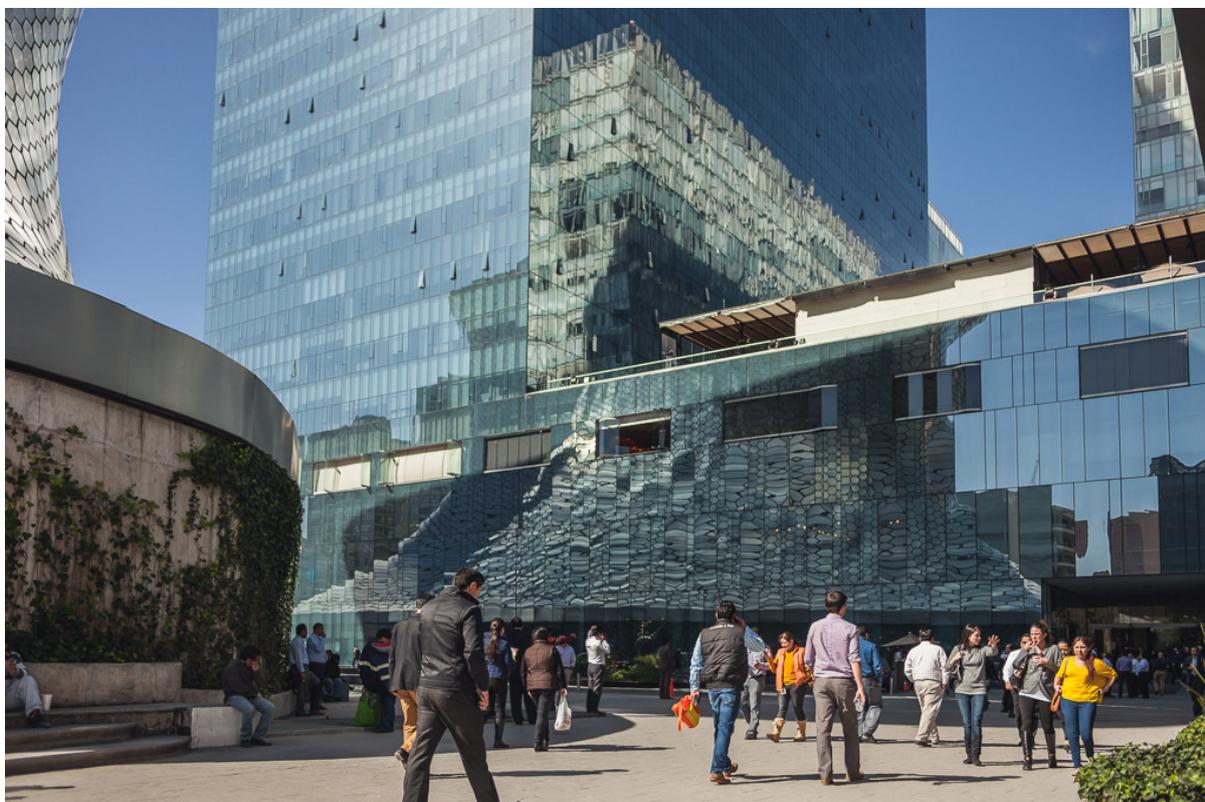
En effet, les grandes opérations comme Plaza Carso et Antara sont caractérisées par le soin apporté, par les promoteurs immobiliers, aux espaces de promenade et de rencontre privés qui tiennent lieu d'espace public (fontaines, bancs, kiosques, sculptures). À ce titre, l'esplanade, située devant le centre commercial du complexe Plaza Carso, est un lieu particulièrement représentatif des modalités de développement de Nuevo Polanco. Les usages sur cette esplanade sont divers : elle est traversée par des flux d'employés ou par des flâneurs, elle accueille les employés des services en pause (notamment les employés de l'entreprise Limporium en charge de la propreté du complexe), les visiteurs du musée Soumaya et elle rend visible la présence des agents de sécurité. La fonction de cette esplanade (coprésence d'individus issus de différents horizons socioprofessionnels, espace de rencontre, respiration urbaine) est limitée par son statut semi-public. Elle appartient à l'entreprise Inmuebles Carso mais elle « fonctionne » comme un espace public.

---

<sup>166</sup> Entretien avec un expert de l'espace public, membre du consortium pour la réalisation du diagnostic et du plan masse de Nuevo Polanco, consultant et fondateur d'une agence d'urbanisme, le 13 janvier 2015

L'ambiguïté de son statut est résumée ainsi par l'ancien coordinateur de l'autorité de l'espace public du *Distrito Federal* :

« C'est une antichambre du reste du développement immobilier »<sup>167</sup>.

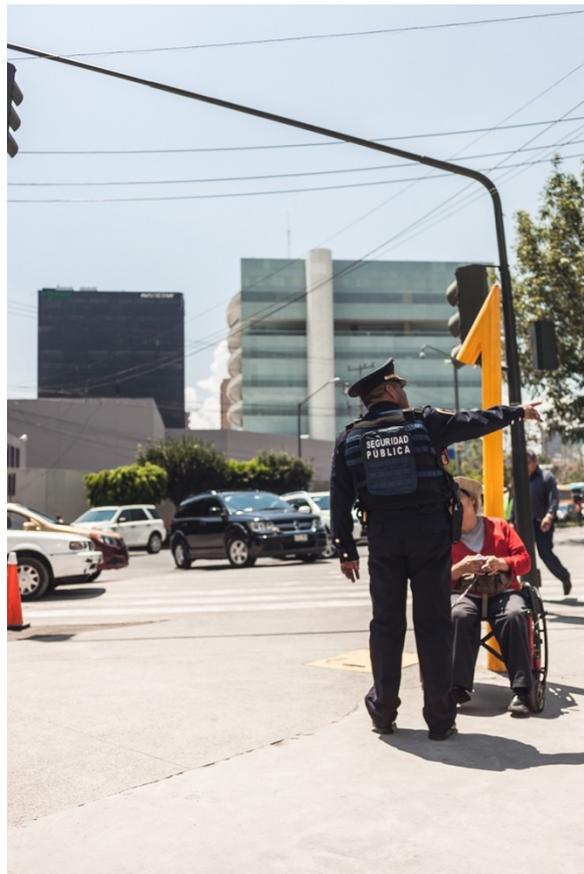


Photographie de l'esplanade devant Plaza Carso, un lieu de passage mais aussi de convivialité.  
Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.

Ainsi, on assiste à la création d'espaces ouverts privés présentant les caractéristiques d'espaces publics de qualité, ultra localisés à l'échelle des projets urbains commerciaux ou mixtes. L'aménagement de ces derniers opère une rupture radicale avec l'environnement proche. En effet, le domaine public à proximité ne bénéficie pas des mêmes niveaux d'investissements et de qualité urbaine.

De plus, ces espaces sont contrôlés, notamment par les différents agents de sécurité, selon des règles *sui generis* (du fait de leur statut privé), qui sont imposées à la discrétion des propriétaires. Ainsi, sur l'esplanade devant Plaza Carso certains comportements ou activités ne sont pas autorisés. L'exclusion de la pauvreté et de la marginalité sont des enjeux centraux de ces espaces, au sein desquels les promoteurs immobiliers entendent imposer une certaine vision de la modernité et du prestige, quitte à repousser ce qui dérange quelques mètres plus loin, comme on le voit sur la photographie ci-dessous.

<sup>167</sup> Entretien avec l'ancien coordinateur de l'autorité de l'espace public (*Autoridad del Espacio Public*) du Gouvernement du District Fédéral, le 12 janvier 2015



Deux photographies d'un agent de sécurité qui demande à une personne mendiant dans la rue devant Plaza Carso de quitter les lieux. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.

À l'échelle des logements, certains résidents évoquent la question de la privatisation et du monopole détenu par les promoteurs immobiliers en lien avec les désagréments que cela peut entraîner. Cette situation (omniprésence de l'opérateur immobilier, contrats et collaborations avec des acteurs spécifiques, notamment dans le domaine des services, choisis ou favorisés par Inmuebles Carso) entraîne, chez les résidents interrogés, d'une part un sentiment de captivité et d'autre part la revendication d'exigences spécifiques, en lien avec la question de standing.

Lorena, architecte d'intérieur et résidente de Plaza Carso explique, par exemple, au sujet du contrat passé entre Inmuebles Carso et la compagnie de gaz de ville<sup>168</sup>, que les résidents sont :

« Complètement captifs ! Et d'un service qui n'est pas toujours le meilleur, donc... Mais je comprends aussi que c'est très compliqué que chacun mette son gaz, ce serait chaotique. Je comprends la logique de tout unifier, mais je crois qu'il a manqué l'autre partie, celle des négociations ». En effet, selon elle, le standing des appartements et la situation de monopole des opérateurs privés auraient dû permettre de proposer un service exclusif aux résidents : « ils ont un avantage

<sup>168</sup> Les appartements sont pré raccordés au gaz de ville ce qui est relativement rare à Mexico

*énorme, donc comme promoteurs immobiliers, ils devraient dire je te donne ce contrat gigantesque (...) juste grâce à mon immeuble, en plus des autres qui vont arriver. Donc, comme entreprise immobilière, ils auraient dû faire une clause : je te donne tout ça à condition que tu fournisses un service « élite plus », peu importe ce que ça veut dire<sup>169</sup>.*

Par ailleurs, cette « captivité » s’articule également, dans une moindre mesure, avec la gestion de copropriété. Le syndicat de gestion des résidences (*Cortina Bienes y Raices*) assure l’entretien et la propreté des espaces collectifs, les services de conciergerie ainsi que l’aspect financier (charges). Son rôle est également de veiller au bon fonctionnement de la vie de voisinage. À ce titre, il peut distribuer des amendes, dont le montant est fixé lors des assemblées générales de la copropriété, aux résidents qui ne respectent pas les règles définies par cette instance décisionnaire (nuisance sonores, stationnement non autorisé). Certains résidents interrogés perçoivent ces sanctions comme injustes et illégales alors même que le principe de la peine pécuniaire a été voté lors des instances qui les représentent.

Les modalités de gestion interne de Plaza Carso tendent à renforcer le positionnement et l’hégémonie *de facto* des acteurs privés. Cette modalité de production d’espaces urbains « cellulaires » participe d’un urbanisme insulaire, selon le concept développé par Angela Giglia et Emilio Duhau (Duhau & Giglia, 2012), qui se caractérise, entre autres, par la création de lieux (espaces publics, projets urbains, espaces commerciaux, etc.) soumis à des règles « *sui generis et élaborées de manière ad hoc* », imposées par les opérateurs privés qui en ont la charge (Giglia, 2013, p.31). Ce phénomène s’exprime à Plaza Carso, en termes de morphologie (macro lot, séparation des espaces collectifs, semi privés ou publics) mais aussi en termes de gestion (sécurité et exclusion, omniprésence d’opérateurs privés, « captivité » des résidents vis-à-vis des services).

### Vie de quartier au sein d’une communauté homogène

Les relais des habitants du Fort auprès des opérateurs privés et des acteurs publics s’articulent autour de L’Association des Voisins du Fort d’Issy (AVFI) qui publie une lettre d’information mais aussi autour du blog des résidents.

Ainsi, l’AVFI, dédiée d’abord aux riverains du Fort inquiets des nuisances liées aux travaux, a depuis été investie par les résidents du Fort eux-mêmes qui en ont fait un outil d’animation au sein du quartier mais aussi de dialogue avec la ville et les différents opérateurs privés. L’AVFI publie une lettre d’information mensuelle qui transmet des informations locales, des brèves mais aussi les demandes et réclamations des habitants du Fort, comme en témoigne par

---

<sup>169</sup> Entretien avec une résidence de Plaza Carso, le 17 février 2015

exemple le chapeau d'un article de la lettre de mai 2017 : « *A l'heure où les alertes de pollution se succèdent, où l'on nous rebat les oreilles avec le CO2... je voudrais vous raconter le quotidien de notre famille vivant au Fort... On nous avait vendu un écoquartier mais le contrat n'est pas entièrement rempli ... Nous n'avions pas de voiture et ne souhaitons pas en avoir. Et c'est là que les choses se compliquent sérieusement. Les trajets se finissent toujours à pied...* » (AVFI, 2017). La thématique du développement durable et du Fort a largement été évoquée au cours de nos enquêtes, notamment à propos de conflits entre les habitants et la collectivité sur la question du stationnement :

« *Il y a pas énormément de places visiteurs donc les gens disent quand on reçoit des gens eh bah il y a pas de place pour leur permettre de stationner. Donc, voilà je pense que de façon générale, il y a eu une enquête récemment et c'est LE point sur lequel il y a le moins de satisfaction* »<sup>170</sup>.

Les résidents et les commerçants interrogés se plaignent du manque de places de stationnement (qui génère par exemple des stationnements sauvages devant les locaux commerciaux). Pour la responsable du service urbanisme de la ville d'Issy-les-Moulineaux ainsi que pour la SEMADS, l'objectif, en limitant les places de stationnement, était de correspondre aux ambitions d'un quartier durable où les déplacements en mode doux sont favorisés. Cela a également permis l'expérimentation d'un système de stationnement partagé et connecté avec l'application Be Park (qui informe en temps réel de la disponibilité des places de stationnement). En 2016, durant nos investigations le problème du stationnement semblait encore un sujet de tensions entre la ville et les habitants.

La spécificité des relations entre la ville et les habitants du Fort tient à ce qu'elle s'élabore au travers de plusieurs relais : d'une part l'association des résidents (AVFI) mais aussi l'application Tell My City qui permet à tous les habitants de la ville d'Issy-les-Moulineaux de transmettre des informations, des plaintes ou des remarques directement aux services de la ville, et surtout le blog des résidents du Fort. Il ne s'agit pas seulement d'une interface dématérialisée. Comme l'explique Sylvie Ferchaud à propos des lieux d'expérimentations numériques : « *Internet est un espace : il s'agit d'une réalité qui constitue, parmi d'autres, notre environnement. En créant du contact là où il y a de la distance, Internet transforme notre environnement* » (Ferchaud, 2016, p.2). Ainsi, le blog est particulièrement surveillé par les services de la ville, le GPSO, par la SEMADS, ainsi que par les personnes de l'entreprise Bouygues Immobilier en charge du projet. Il représente un enjeu de communication important pour ces différentes entités car il permet aux habitants du Fort d'échanger et quand ils le jugent nécessaire, de se coordonner afin d'influer sur les différentes parties prenantes.

---

<sup>170</sup> Entretien avec la responsable du service Urbanisme de la ville d'Issy-les-Moulineaux, *Ibid.*

Ainsi, le blog a un rôle d'échange, de partage d'informations, de petites annonces et de relais des mécontentements. On peut y trouver des « post » qui favorisent le fonctionnement de la vie de quartier, les évènements, le « vivre ensemble », etc. Depuis 2013, le nombre des occurrences liées à la vie de voisinage, aux évènements du quartier et aux petites annonces entre voisins est largement supérieur à tous les autres sujets qui apparaissent sur le blog. Cependant, régulièrement certaines discussions du blog révèlent des frictions. Elles sont de plusieurs natures : certaines s'articulent autour de conflits avec la ville ou les opérateurs privés investies dans le projet, d'autres sont plutôt liées au décalage entre les résidents pionniers et les nouveaux arrivants et/ou entre les personnes investies dans la vie de quartier et les autres. Ces discussions suscitent de nombreuses réactions au sein de la communauté du blog.

“ J-B a écrit :  
cela donne l'impression que certains habitants du Fort ont été consultés sur l'emplacement de l'écran et ont fait en sorte de reporter la gêne sur leurs voisins.

Un truc est sûr : il est des habitants du Fort qui sont plus investis (bénévolement) que les autres dans la vie de leur cité. Ce n'est pas un reproche fait aux passifs, mais il me paraît naturel que les actifs soient plus au courant que les autres.

Après, c'est vrai qu'on pourrait améliorer la façon dont chacun est au courant en amont : le forum du Fort fait sa part du boulot, l'[AVFI](#) aussi, [les conseils de quartier](#) également. On pourrait citer toutes les associations qui nous entourent (assos de parents d'élèves par exemple) et qui font circuler l'info tout en étant des leviers d'intervention. On pourrait ne pas oublier les élus et les conseillers municipaux souvent bénévoles et qui ne comptent pas leurs heures.

On n'attend plus que vous pour améliorer tout cela 😊 Vous êtes invités à vous mobiliser (de façon constructive) plutôt que de subir 🙄

---

**Re: Ecran géant** ”

par **J-B** » 06 Juin 2016

Merci beaucoup pour ces réponses rapide, et plus globalement pour ce que vous faites pour le quartier.

Ce que dit Frédéric est effectivement tautologique: ce sont ceux qui font l'effort de s'investir qui sont les mieux informés. Ce qui serait en revanche regrettable c'est que cela donne un avantage aux "insiders" par rapport aux "outsiders". Je ne veux pas faire de procès d'intention mais il me semble que c'est dans la nature humaine.

Pour vous donner un exemple concret de situation "non-coopérative", j'ai vécu dans un quartier dont les habitants se battaient pour faire mettre leur rue en sens unique et dévier la circulation sur les voisins. Quitte à arriver à une situation absurde où toute la circulation était déviée vers la sortie du Collège-Lycée, c'est à dire le pire qu'on puisse imaginer en terme de sécurité.

Nous n'en sommes pas là sur le Fort, mais il me semble important de rester vigilant.

“ chaque fois qu'il y a eu un projet pour le Fort ( [skate park](#) , jardin d'enfant, écran sur le Temps des Cerises etc ) des personnes bien informées ont pris les devants et ils ont tout fait pour stopper les projets en cours .

Dans tous les exemples que vous donnez il me semble important de tenir compte de l'intérêt pour le quartier et des gênes pour les riverains immédiats. Les 3 sont intéressants sur le papier d'ailleurs, mais au final l'écran est bien moche.

*Extrait d'une discussion sur le blog au sujet de l'installation d'un écran géant au sein du Fort lors d'un évènement sportif. Dans le fil de la discussion, les actifs et « insiders » sont opposés aux passifs et « outsiders ». Source : Blog du Fort.*

Elles peuvent aussi révéler des dissensions qui existent parfois entre les résidents et les commerçants. Pour certains des commerçants interrogés, les résidents du Fort constituent une clientèle spécifique car :

« Ils forment une communauté homogène, ils ont des exigences très élevées et envisagent le quartier comme une grande copropriété où tout leur est dû ».

La plupart des commerçants expliquent ainsi ressentir une forme d'effet d'entre-soi lié non seulement à la morphologie du quartier mais aussi à la présence du blog :

« Le blog et le côté cloisonné du quartier favorisent la pression qu'exercent les résidents sur les commerçants »

Ils expriment leurs inquiétudes quant aux phénomènes de « lynchage » que le blog aurait déjà entraîné, suite à un avis négatif posté par certains résidents. Selon eux, la question des enfants est particulière :

« C'est un point sensible, il faut faire très attention à son comportement avec eux, parce qu'il y a beaucoup de familles avec des enfants en bas âge qui sont très réactives quand il s'agit de leurs enfants »<sup>171</sup>.

L'une des employés de la SEMADS explique également que le projet de Skate-park, envisagé par les différents acteurs du projet, a subi un tel tollé, relayé par le blog qui a permis de d'amplifier les arguments des résidents, qu'il a dû être annulé.

---

<sup>171</sup> Entretien avec plusieurs commerçants du Fort, Ibid.

### Conclusion (chapitre 13)

Le quartier, conçu et vécu comme une vaste copropriété, crée une certaine qualité urbaine liée en particulier à la cohabitation de différentes fonctions à Plaza Carso et à l'émergence d'une communauté de résidents au sein de l'écoquartier du Fort. Comme pour les grandes copropriétés de l'urbanisme sur dalle des années 1970, et plus récemment des macro lots, la problématique de la gestion des espaces collectifs, privés et semi privés se pose. C'est une question à tiroirs qui ne se pose pas à tous les acteurs du projet de la même façon. La gestion de ces espaces interroge les modalités d'action des résidents, mais aussi le rôle de l'autorité publique et l'investissement des promoteurs immobiliers. Les modalités d'investissement de ces acteurs, à l'échelle d'un quartier et sous la forme d'un macro lot, tendent à induire l'apparition d'un urbanisme insulaire aux règles de fonctionnement *sui generis*. Nous allons voir, dans la partie suivante, ce qu'implique, de manière générale, l'investissement singulier des promoteurs immobiliers à l'échelle du projet urbain.

PARTIE VI - LE PROJET URBAIN,  
LES PROMOTEURS ET  
L'EXPÉRIMENTATION, QUELS  
ENSEIGNEMENTS ?

## INTRODUCTION (PARTIE VI)

L'analyse des deux terrains d'investigation nous permet de dégager des enseignements transversaux qui sont de deux natures différentes. Les premiers concernent les connaissances liées spécifiquement à l'élaboration et à la gestion de Plaza Carso et de l'écoquartier du Fort. Les seconds sont d'ordre général et nous renseignent de manière plus transversale sur les modalités de production de la ville.

Nous avons privilégié une approche d'inspiration ethnographique et une compréhension fine du fonctionnement de ces deux projets dans la perspective de favoriser une lecture détaillée des aspects relationnels (entre les acteurs de la ville et avec les résidents et usagers) ainsi que les aspects règlementaires et fonctionnels qui les caractérisent. Cet ensemble de détails et de spécificités, que nous avons tenté de rendre cohérents, ne sont pas anecdotiques. En effet, ils nous ont permis de relever des tendances d'évolution et des enseignements transversaux. Ceux-ci sont ciblés : ils concernent d'une part, l'analyse de la mobilisation de l'expérimentation qui s'organise, dans le contexte du projet urbain, autour de deux types de perspectives (qui ne sont pas antagonistes) : des expériences pilotes au « coup par coup » et la mise en place d'un urbanisme dérogatoire. Nous tenterons de définir ces deux notions dans le premier chapitre. D'autre part, nos deux enquêtes de terrain nous ont permis d'appréhender les grandes caractéristiques des transformations organisationnelles et commerciales du métier de promoteur immobilier, liées à leur intérêt pour l'aménagement et le projet urbain. Nous nous attacherons, dans le deuxième chapitre à définir leur rôle de coordination, dans le cadre du projet urbain, à l'articulation entre les acteurs publics, les autres opérateurs privés et même les usagers. Enfin, le standing et le segment du marché immobilier du haut de gamme ont structuré le positionnement des deux projets urbains étudiés. Ils interviennent comme des conséquences de la mobilisation de l'expérimentation et nous ont permis d'observer la prise en compte, par les promoteurs immobiliers, des usagers et de leurs modes de vie. Cette attention aux destinataires des opérations coordonnées par les promoteurs immobiliers se place dans une perspective généralisée qui consiste à aborder la ville comme un laboratoire *in vitro*.

Ces trois développements s'organisent autour de nos enquêtes mais nous avons également mobilisé, lorsque cela est possible et pertinent, d'autres sources (autres projets urbains ou entreprises de promotion immobilière, littérature scientifique et spécialisée). La confrontation entre ces différentes sources nous ont permis de considérer certains phénomènes observés à Plaza Carso et à l'écoquartier du Fort comme des évolutions globales et significatives de l'aménagement urbain.

# CHAPITRE 14 : LE PROJET URBAIN ENTRE URBANISME DEROGATOIRE ET EXPERIENCES PILOTES

Dispositions réglementaires et droit à l'expérimentation, décloisonnement et libéralisation de l'action, flexibilité des cadres constructifs, développement d'un urbanisme temporaire : l'expérimentation est invoquée dans de nombreux contextes, par de nombreux acteurs (autorité publique à l'échelle nationale, collectivités territoriales, associations professionnelles, entreprises, associations et société civile, etc.). Le projet urbain est souvent mobilisé par les acteurs comme le cadre privilégié de ces démarches. Dans ce contexte-ci, l'expérimentation s'apparente à une façon *d'éprouver* des façons de faire qui, dans la plupart des cas sont promues comme innovantes. À partir de nos enquêtes de terrain, entre autres, nous distinguons deux modalités de mobilisation de l'expérimentation dans le cadre du projet urbain : d'une part une approche qui consiste à ménager un urbanisme dérogatoire et d'autre part l'expérimentation de solutions pour en tester la validité.

Dans le sillon de l'urbanisme dérogatoire, on peut recenser un ensemble d'expérimentations qui relèvent d'un côté de mesures légales (*Loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République* et *Loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine*) ou de dispositions réglementaires (Appels à Manifestations d'Intérêts). D'un autre côté, on assiste également, avec la notion d'expérimentation par dérogation, à un ensemble d'initiatives qui investissent des champs de l'aménagement urbain à l'interface entre formel et informel, urbanisme *hard* (lié à la destruction / construction) et *soft* (lié plutôt à des modalités d'animations), entre urbanisme temporaire (transformations ponctuelles d'un espace) et pérenne, etc. Avec la notion de dérogation, on peut se poser la question de la diffusion des solutions proposées : selon quelles modalités et pour quelles raisons certaines des solutions sont-elles reconduites ou pérennisées ?

L'expérimentation par projets pilotes, quant à elle, exprime, selon nous, une acceptation assez différente de la notion. Cette approche permet aux acteurs du projet urbain, entre autres, de tester de nouvelles méthodes ou dispositifs dans une perspective d'essaimage. Cette modalité d'action s'apparente à une approche par essais et erreurs. Elle est particulièrement mobilisée par certaines grandes entreprises de promotion immobilière.

## A. LE DEVELOPPEMENT D'UN URBANISME DEROGATOIRE

### L'innovation s'invite dans la commande publique

La question de la dérogation en aménagement urbaine est ancienne, elle s'élabore parallèlement à la formulation de règles d'urbanisme. Selon Pierre Merlin, l'avènement d'un « urbanisme de dérogation » date de la période de l'entre-deux guerres, dans le cadre d'une application sélective des plans élaborés en 1919 et 1924 (Loi Cornudet) (Merlin, 2016, p.60). Depuis, l'adaptation de la règle au projet est une pratique courante de l'aménagement urbain en France comme le montrent les procédures de ZAC qui conduisent dans la majorité des cas à une évolution, modification, ou révision du Plan Local d'Urbanisme (PLU) (Maurice, 2017, p.7).

Actuellement, la mobilisation de l'expérimentation sur le plan réglementaire témoigne d'une évolution significative : la recherche de modalités plus systémiques de libéralisation de l'action et le développement d'innovations. Les tentatives de libéralisation de l'action, dans le cadre d'un urbanisme dérogatoire posent question à plusieurs titres, en termes de statut d'abord : quel est le rôle et la pérennité de ces exceptions ? En lien avec cette première question de « fond », se pose également celle du recours – encore marginal – à ces dispositifs : comment inciter les collectivités à s'en saisir sans que cela ne soit pour celles-ci une prise de risque trop importante ?

Il est intéressant de voir que ces initiatives se concrétisent au travers de structurations originales de l'action collective. Dans le contexte de ces dernières, si l'innovation est le sujet, l'expérimentation est l'instrument de l'action. Ce type de pratiques induit, selon Flavie Ferchaud et Marc Dumont, des modalités spécifiques d'exercice des prérogatives des institutions publiques dans le domaine de l'aménagement urbain par « *des pratiques d'expérimentation de dispositifs ou de politiques publiques. Ce "moment expérimental" de l'action publique (Dumont, 2014) s'explique en partie par la recherche de nouvelles voies face au constat d'échec de politiques publiques multi décennales (Epstein, 2013) ainsi que par la généralisation d'un contexte d'incertitude dont le constat est largement partagé (Bourdin, Lefeuvre et Melé, 2006)* » (Ferchaud & Dumont, 2015, p.200).

La commande publique évolue également vers la recherche d'un renouvellement des modalités d'actions sur la ville. Il existe différents types de contrats par lesquels s'établissent la commande publique. Les marchés publics sont une des modalités de contractualisation dont disposent les collectivités territoriales (avec les délégations de service public, les concessions, les PPP, etc.). Ils s'organisent autour d'un contrat financier avec un opérateur économique pour répondre à un besoin de la collectivité. À ce titre, ils peuvent être élaborés selon

différents types de procédures. La plus courante est appelée « appel d'offre », elle permet à l'autorité publique de désigner, sans négociation, l'attributaire d'un marché, après une mise en concurrence ouverte ou restreinte. D'autres modalités existent comme les procédures négociées (qui sont des variantes de l'appel d'offre), les concours ou bien encore, par exemple, la procédure de conception-réalisation. Depuis 2004, une nouvelle procédure est adoptée à l'échelle européenne pour les situations dites « complexes », c'est-à-dire lorsque la collectivité ne peut pas définir en amont les moyens techniques, le montage juridique ou financier pour répondre à ces besoins (Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services). Le dialogue compétitif fait ainsi intervenir plusieurs opérateurs économiques qui sont amenés à développer des solutions adaptées en vue de répondre aux besoins de la collectivité. Les solutions retenues par la collectivité font ensuite l'objet d'une offre bien plus détaillée. L'une de ces propositions pourra être sélectionnée à l'issue de la procédure mais les autres opérateurs économiques ayant élaboré une offre détaillée sont indemnisés par la collectivité.

Plus récemment encore, de nouveaux types de contrats sont élaborés par les collectivités autour de la formule de « l'appel à projet ». Ils permettent l'élaboration de propositions détaillées, parfois dans le cadre de cessions de terrains entre la collectivité et l'opérateur économique, sans indemnisations pour les équipes concurrentes. On assiste par exemple au développement des « Appels à projets innovants » à Paris, comme nous allons le voir, et dans de nombreuses autres villes en France et dans le monde. Ils peuvent être lancés à l'initiative d'une collectivité mais aussi d'opérateurs privés, selon des modalités assez similaires. C'est le cas, par exemple, de l'appel à projets lancé au début de l'année 2018 par la filiale immobilière de La Poste (Poste Immo), en partenariat avec la ville de Rennes, dans le cadre d'un appel à projet concernant le Palais des Commerces à Rennes (Cf. Communiqué de Presse, Annexe page 339)<sup>172</sup>.

L'objectif de ces appels à projets est, selon un article du magazine La Moniteur, de « *stimuler l'innovation et associer les acteurs privés en amont* » (Gerbeau, 2017). C'est le cas des procédures appelées « Réinventer Paris » (23 sites en 2014), « Inventons la Métropole du Grand Paris » (112 sites en 2016), « Réinventer la Seine » (41 sites entre Paris, Rouen et Le Havre en 2016), « Réinventer Paris II » (34 sites souterrains en 2017), etc. qui tendent à se développer sous diverses formes et à l'échelle de différents territoires. Ils s'organisent

---

<sup>172</sup> Appel à projet dont le communiqué de presse a été publié le 21 février 2018 et qui affiche l'ambition suivante : « Convaincus de la force de création et de l'intelligence collective qu'apporte un appel à projets de cette envergure, le Groupe La Poste et la Ville de Rennes souhaitent permettre aux candidats de faire des propositions programmatiques et formelles qui soient imaginatives et innovantes ».

généralement autour de contrats de cessions des terrains, identifiés par les mandataires, au bénéfice des équipes lauréates. L'une des conséquences de cette procédure est que les équipes de concepteurs (architectes et paysagistes entre autres) qui répondent habituellement à ce type de commandes, doivent s'associer avec un partenaire garant de la solidité financière du groupement, généralement des grands groupes de promotion immobilière.

Le rôle de ces opérateurs est aussi de rémunérer le travail des équipes de concepteurs dans l'élaboration des réponses dont la précision en termes de faisabilité et d'image, entre autres, est particulièrement importante. Ces appels à projets suscitent le débat voire la colère de certaines associations professionnelles dans la mesure où ils permettent notamment aux collectivités territoriales d'exiger des équipes des propositions abouties sans indemnités légales. Selon la présidente du Conseil de l'Ordre des Architectes, la présence des grands groupes de promotion immobilière ne suffit pas, car *« Il y a des tas de promoteurs très corrects, mais on en trouve aussi qui ne payent les architectes qu'au moment où le permis de construire est purgé de tout recours, ce qui peut durer des mois, voire des années. Quant aux finalistes qui ne sont pas lauréats, ils n'ont plus que leurs yeux pour pleurer. Notre profession est tellement en crise que les architectes sont prêts à tout. Si les grosses agences arrivent quand même à se faire respecter, tous les autres sont tellement à court qu'ils prennent le risque au moins jusqu'au permis de construire »*. En somme, ces formules, présentées comme innovantes par les commanditaires (Ville de Paris, région Ile-de-France, Société du Grand Paris, etc.) participent à une mobilisation des promoteurs immobiliers en amont de la commande publique et aux côtés des équipes de concepteurs en tant que partenaires financiers, entre autres.

Il s'agit pour ces opérateurs d'un changement de culture professionnelle important, par rapport aux métiers « classiques de la promotion immobilière, à plusieurs titres :

- Positionnement en amont de la commande publique, dans le cadre de la définition et de la conception des projets,
- Rôle de coordination entre commanditaire et les équipes de conception, les experts, les startup, entre autres ;
- Intervention à l'échelle de morceaux de territoire qui dépassent parfois celle du bâtiment,
- Une fois les espaces construits, gestion ou du moins intégration de la question de la gestion à leurs réflexions, dans le cadre des contrats de cession, etc.

On peut faire l'hypothèse que cette omniprésence progressive des entreprises de promotion immobilière pour répondre aux appels à projet innovants (dont le nombre ne cesse de croître), se propage petit à petit des grandes entreprises de promotion immobilière (comme Bouygues Immobilier et Nexity, par exemple) vers les structures de moindre importance (entreprises à

rayonnement régional, par exemple). Pour ces dernières il s'agit d'un potentiel marché à investir mais les enjeux d'acculturation et d'évolution des compétences sont d'autant plus importants et complexes.

### Expérimentations, urbanisme temporaire et néo acteurs de l'urbanisme

Parallèlement à l'évolution de la commande publique et à la consolidation ou à la revendication d'un droit à l'expérimentation, on assiste à l'émergence de la notion d'urbanisme temporaire. Il est défini par Benjamin Pradel comme « *un urbanisme du rassemblement saisonnier, de la subversion organisée de la ville, de la signalisation d'un temps d'exception qui mobilise un ensemble de nouvelles compétences dans l'aménagement de l'espace* » (Pradel, 2012, p.224). L'urbanisme temporaire investit les interstices temporels et spatiaux de la ville selon des modalités différentes : événements éphémères réguliers (Paris Plage), animations de friches urbaines durant une durée déterminée (Les Grands Voisins), projets censés préfigurer les futurs aménagements (Projet des sept places parisiennes), entre autres.

Depuis plusieurs années, il infuse autant les modalités d'élaboration de la commande publique que les pratiques des acteurs privés. Ces derniers sont des acteurs « classiques » qui développent de nouvelles compétences (et de nouveaux discours) ainsi qu'un ensemble de néo acteurs de l'urbanisme qui se situent à la jonction entre les acteurs institutionnels de la production de la ville et les usagers. Il s'agit souvent d'individus ou de collectifs composés d'urbanistes, d'architectes, de graphistes, de designers, d'artistes plasticiens ou du spectacle vivant, etc. qui participent de l'émergence de cet urbanisme temporaire. Ce dernier consiste en l'occupation et l'animation d'espaces délaissés, en déshérence, en reconversion, etc. pendant un temps donné (souvent imposé par une collectivité territoriale ou par un propriétaire privé). Benjamin Pradel, analyse ainsi l'exemple de Paris Plage comme un phénomène qui « *illustre une forme d'institutionnalisation de l'aménagement temporaire des espaces publics en tant qu'outil d'urbanisme susceptible d'accompagner des projets urbains en s'intégrant aux différentes étapes de leur réalisation* » (Pradel, 2013).

Ce type de pratiques suppose un nouveau genre d'interactions entre les acteurs : les propriétaires d'une part et les « gestionnaires » d'autre part. Ces interactions sont de divers ordres : elles sont généralement régies par une confiance mutuelle (justifiée par le bien-fondé de la démarche et par le statut de ces collectifs composés de professionnels) et elles reposent sur un cadre partagé et lisible (l'élaboration d'une charte ou un d'un bail temporaire par exemple). Elles légitiment les collectifs dans leurs actions et permet de tenir à distance et d'évincer « la bête noire » des propriétaires privés comme des collectivités que sont les

squats<sup>173</sup>. Ainsi, comme l'explique Elsa Vivant, à propos des scènes artistiques *off* (événements qui sont élaborées en dehors des sphères institutionnelles), ces types de partenariats s'inscrivent dans une stratégie plus globale de mise en scène de la ville. Ils sont portés par certaines collectivités, dans le cadre d'une dynamique de marketing urbain : « *De New York à Berlin, d'Amsterdam à Genève, les scènes artistiques off s'imposent comme des acteurs essentiels de la vie culturelle des villes. L'intégration des scènes artistiques off dans les politiques urbaines et la mise en scène des événements off deviennent des outils de promotion de la diversité et de la créativité pour les villes. Cette logique s'inscrit à la suite des travaux sur la ville créative selon lesquels, pour devenir attractives, au-delà de la construction d'infrastructures et des incitations fiscales, les villes doivent s'efforcer de devenir cool en proposant des cafés branchés, des pistes cyclables, des événements culturels, une législation progressiste vis-à-vis des minorités et des scènes off* » (Vivant, 2007, p.140).

Bien souvent, les lieux animés par ces collectifs deviennent des lieux d'expérimentations qui sont parfois censés participer à l'élaboration d'un futur projet, dans le cadre de programmes de participation, de concertation, de co-construction, avec les usagers. Ce n'est pas toujours le cas : les animations temporaires prennent parfois place pour assurer la transition, en attendant un futur réaménagement.

La valeur ajoutée de ces expérimentations est manifeste en termes d'attractivité, d'image de marque liée à l'événementiel, voire de lien social. On peut le voir avec le projet des Grands Voisins dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement de Paris : en lieu et place de l'ancien hôpital de l'AP-HP Saint-Vincent-de-Paul, un projet d'urbanisme éphémère a occupé et animé cette immense friche de 3,4 hectares depuis 2015 en attendant le début des travaux pour la création d'un futur écoquartier (en 2018-2019).

L'ensemble est géré par plusieurs structures : la coopérative Plateau Urbain (spécialisée dans la gestion des occupations temporaires), l'association Yes We Camp (spécialiste, entre autres, de la coordination d'événements temporaires), l'association Aurore qui gère notamment l'hébergement d'urgence et d'insertion auprès des personnes démunies (6 centres qui hébergent 600 personnes), l'association de réinsertion professionnelle Carton Plein, et de nombreuses autres structures, principalement à vocation sociale et/ou culturelle. Les Grands Voisins se composent ainsi de plusieurs sites dédiés à l'hébergement des personnes en situation de précarité, à l'économie circulaire mais aussi des buvettes, des boutiques, des

<sup>173</sup> Un billet du magazine du journal *Le Monde* paru le 06 septembre 2017, ironisait sur le phénomène de transformation d'activités illicites par des usages plus légitimes de la façon suivante : « *J'étais hier soir dans un ancien squat punk fermé en raison de sa vétusté, à siroter ma boisson d'inspiration cubaine et à grignoter mon plat d'origine vietnamienne, assise sur un siège sponsorisé par une marque de bière néerlandaise. Le tout dans un espace racheté par Paris Habitat, un bailleur social de la ville, et loué cet été par la Bellevilloise, un bar et espace culturel adjacent. "Un lieu lucratif", résumait les anciens squatters* » (Georges, 2017)

ateliers, etc. (environ 250 entreprises). Avec les succès des Grands Voisins, entre autres, la notion d'urbanisme temporaire fait l'objet de nombreux articles élogieux dans la presse généraliste et spécialisée, de conférences et interventions dédiées.<sup>174</sup>



*Photographie de l'animation des grands voisins prise depuis l'un des espaces de restauration. Source : site internet [www.lesgrandsvoisins.org](http://www.lesgrandsvoisins.org)*

Cet engouement, qui concerne en premier lieu les collectivités territoriales, traduit plusieurs préoccupations, avec, d'une part - de façon très prosaïque – la valorisation d'emprises foncières sous exploitées ou en attente de projet (appelé à Paris le « domaine intercalaire »). Ainsi, en régie ou en délégation, auprès d'opérateurs tels que l'association Plateau Urbain<sup>175</sup>, la Ville de Paris et d'autres collectivités, organisent une valorisation temporaire d'emprises et évitent ainsi un processus de ruinification, une occupation moins « légitime », etc. D'autre part, l'effet de médiatisation et la participation au marketing urbain des villes de certains projets d'urbanisme temporaire est manifeste. Plusieurs messages sont véhiculés au travers de cette médiatisation : l'urbanisme temporaire traduirait une certaine souplesse dans la gestion

<sup>174</sup> Voir par exemple l'article du Journal Libération en date du 22 novembre 2016, intitulé « Urbain de Jouvence », l'archive vidéo de la conférence sur l'urbanisme temporaire qui s'est tenue le 24 novembre 2016 au pavillon de l'Arsenal, l'article de La Gazette des Communes intitulé « Quand l'urbanisme temporaire dessine la ville de demain », paru le 12 avril 2017, etc.

<sup>175</sup> Plateau Urbain propose, entre autres activités, de mettre en relation des collectivités territoriales ou des propriétaires privés possédant des locaux inoccupés avec des associations, indépendants, jeunes entreprises, etc. souhaitant occuper ces locaux durant une durée déterminée (généralement de 1 ou 2 ans) en échange d'un loyer peu élevé.

de l'espace urbain, il permettrait également d'animer la ville, de créer du lien social, de la solidarité, de résorber la vacance, etc.

Quels sont les effets de l'urbanisme temporaire ? Outre le succès lié à la cohabitation de personnes aux situations très diverses, à la mise en réseau, à l'effet de levier lié par exemple à la réinsertion professionnelle, au caractère festif de l'occupation, etc. il est sans doute un peu tôt pour analyser les évolutions induites par le développement de l'occupation et de l'animation temporaire d'espaces vacants. Il serait intéressant, par exemple, d'analyser les effets de l'occupation et de l'animation de lieux inoccupés sur la gestion de la vacance par les institutions publiques et les opérateurs privés. La vacance est-elle socialement encore moins acceptable et acceptée depuis que des projets et des solutions d'occupation se développent ?

Par ailleurs, on peut questionner la stabilité des actions menées dans le cadre d'initiatives d'animation et d'activation temporaire d'un espace : comment gérer les renouvellements d'autorisation d'occupation, donnés parfois au dernier moment, ainsi que les prolongations de quelques mois ? Autrement dit, quels sont les effets de la relative précarité de cette situation ? Les modalités de fonctionnement des institutions sociales et culturelles « classiques » sont généralement tournées vers la recherche de pérennisation des actions menées. Ainsi, on peut se demander si le succès de l'urbanisme temporaire tendrait à diminuer le poids de leurs actions et à transformer le positionnement et les relations qu'entretiennent ces acteurs et les collectivités territoriales. La dimension transitionnelle des initiatives liées à l'urbanisme temporaire pose également la question de l'articulation entre l'impulsion donnée par une dynamique collective et la construction d'un nouveau projet qui vient « remplacer » les précédents usages.

## B. LES EXPERIENCES PILOTES

### Le projet urbain et la définition de périmètres stratégiques de développement

Selon Harriet Bulkeley et Vanesa Castán Broto, dans le cadre d'une analyse de la gouvernance du changement climatique, l'aménagement urbain devient, avec les formes d'expérimentations, une façon de tester de nouvelles technologies, des progrès techniques, etc. plutôt qu'une façon de repenser la ville (Bulkeley & Castán Broto, 2013, p.366). Les modalités de déploiement de la notion d'expérimentation par projets pilotes s'articulent souvent avec une approche par essais/ erreurs, localisée et ponctuelle.

Dans le cadre du projet urbain, les promoteurs immobiliers se saisissent de cette approche par essais / erreurs dans une perspective d'essaimage. Le projet Hikari, situé à Lyon dans le nouveau quartier Confluence et porté entre autres par Bouygues Immobilier, témoigne de

cette ambition. Il est composé d'un ensemble de 3 bâtiments reliés par un smart grid. Le directeur général délégué de Bouygues Immobilier décrit ce projet comme une expérimentation qui permet à l'entreprise de sonder un nouveau marché :

« On a décidé de le construire en en faisant un test. Alors souvent on gagne pas beaucoup d'argent sur les premiers, mais les premiers ils ouvrent la voie de l'industrialisation »<sup>176</sup>.

Comme nous l'avons vu avec Plaza Carso et l'écoquartier du Fort, les promoteurs immobiliers ont tendance à intervenir à l'échelle de secteurs de projets et à développer des propositions dont le but est d'exploiter au maximum les possibilités offertes par les règlements spécifiques d'un secteur.

À partir de ce « point de départ », plusieurs éléments sont tout à fait déterminants et influencent les modalités d'élaboration de ces projets. Dans le cadre de nos enquêtes de terrain et d'une recherche documentaire, nous en avons relevé cinq principaux :

- L'évolution ou l'adaptation des règles d'urbanisme
- Le rôle de coordination des entreprises de promotion immobilière ;
- La mobilisation, dans l'organisation de l'action collective, la programmation, le discours, etc. de l'innovation et/ou de l'expérimentation
- La capacité des acteurs à jouer sur un « effet d'adresse » et de *story telling* qui permet une livraison rapide des mètres carrés construits et un retour sur investissement ;
- Le positionnement du projet sur le segment du haut de gamme

Les projets que nous avons étudiés dans le cadre de notre recherche, Plaza Carso et l'écoquartier du Fort, sont spécifiques (le rôle de « figure » centrale qui ont eu une fonction de locomotive y est déterminant, la dimension résidentielle y est particulièrement importante ; ils ont été commercialisés depuis plusieurs années, etc.). Cependant, à partir de la plupart des critères cités ci-dessus, il est possible de distinguer plusieurs projets urbains qui participent de mécanismes similaires.

Cette section a pour objectif de présenter deux autres projets urbains de standing, en France et au Mexique dans le but d'enrichir notre investigation. Les deux projets cités en exemple sont riches d'enseignement, d'une part du fait de leur singularité car ils sont plus récents et ne se focalisent pas sur la dimension résidentielle et d'autre part, parce que les éléments de programmation et les supports promotionnels qui les accompagnent relèvent de formes de *story telling* qui caractérisent, selon nous, les projets urbains de standing en général. Il s'agit

---

<sup>176</sup> Entretien avec le directeur général délégué de Bouygues Immobilier, *Ibid.*

du projet français EuropaCity, opération exclusivement commerciale et ludique et du projet mexicain mixte appelé Mitikah.

Au sein du Triangle de Gonesse, **EuropaCity**, situé dans le Val d'Oise, est un projet de création d'un grand pôle commercial caractérisé par une programmation ludique et récréative d'envergure métropolitaine avec des parcs d'attraction, des hôtels, des boutiques de luxe, etc. dans une perspective *all included*. L'ambition de ce nouveau pôle est de proposer une *expérience* de consommation innovante au travers de la détente et des loisirs. Les commerces sont par exemple présentés de la manière suivante sur la page web dédiée au projet : « *Une expression de la créativité des marques via l'intégration des dernières technologies avec des concepts innovants et inédits* ». Il constitue, selon Jean Viard, membre du Conseil d'Orientation Scientifique du projet, « *un remarquable laboratoire de réponses possibles à des évolutions sociales majeures. À sa façon, il anticipe donc des formes possibles de rupture dans nos modes de vivre* »<sup>177</sup>. Ce projet, promu par les acteurs publics (locaux et à l'échelle du Grand Paris) et porté par des opérateurs privés dont la Foncière immobilière du groupe Auchan (Immochan) et le groupe chinois Wanda, est encore au stade de la concertation mais soulève déjà une puissante polémique.



Image en « rendering » du projet Eupacity en 2014 qui a suscité une vive contestation. Site internet dédié au projet.

Il a fait l'objet d'évaluations, de modification, de soutiens (autour, par exemple de l'annonce de la création de 12 000 nouveaux emplois) et de contestations (autour, par exemple, de la crise généralisée de la formule des centres commerciaux dans le monde ou du sacrifice de terres agricoles).

<sup>177</sup> Citation issue de la page web du site internet dédié à EuropaCity : <http://www.EuropaCity.com/>



Deux images en « rendering » d'Europacity dans sa nouvelle version (2017), présentée comme plus ouverte sur son environnement et moins uniformisée. Source : Site internet dédié au projet.

Pour Guillaume Faburel, ce projet n'est pas simplement « un centre commercial nouvelle génération, pas uniquement un parc d'attraction offrant les dérivés des blockbusters... Il est une « ville » aux portes de Paris, avec aussi ses rues et vitrines, ses cafés standardisés et son belvédère sur la capitale, son Central Park et ses aires de jeu... All inclusive on vous dit. On n'est pas loin des villes nouvelles de l'âge d'or de l'aménagement du territoire, avec la convivialité, la soutenabilité et l'urbanité qu'on leur connaît » (Faburel, 2017, p.113).

Le projet est porté par des grands groupes de l'immobilier commercial et ludique qui développent, avec Europacity, une formule se basant sur la notion de diversité fonctionnelle, d'intégration urbaine du projet, autrement dit sur son urbanité. Ainsi, ce qui retient l'attention, à l'exemple, de Plaza Carso et de l'écoquartier du Fort également, c'est la façon dont un certain urbanisme « classique » est convoqué par les opérateurs privé. Parallèlement à une course à la performance et au gigantisme (ambition de devenir l'une des premières destinations touristiques d'Ile-de-France), on assiste à la mobilisation de la diversité fonctionnelle mais surtout d'un urbanisme de rues et de places, valorisant la notion de

proximité. Cette caractéristique est sans doute liée à l'acceptabilité sociale des projets d'ampleur métropolitaine à vocation récréative ou commerciale mais relève aussi d'une évolution plus générale : il s'agit de « faire ville » dans la ville, en mobilisant d'une part l'innovation et d'autre part une certaine acception de l'urbanité.

De façon singulière, le projet mexicain **Mitikah** s'articule aussi autour d'une course au gigantisme avec l'ambition de construire la plus haute tour du *Distrito Federal* tout en ménageant des espaces denses et multifonctionnels. Ces derniers participeraient à l'élaboration d'un ensemble complet et autosuffisant.



*Images en « rendering » vue aérienne du projet Mitikah. Source : Site internet dédié au projet.*

Tout comme Plaza Carso, ce projet témoigne du développement de l'aménagement urbain par polarités urbaines sectorielles (pôles commerciaux, centres économiques tertiaires, zones résidentielles, etc.). Mitikah est situé au sud du Distrito Federal à cheval sur les délégations *Coyoacán* et *Benito Juárez*). Il s'agit d'un projet mixte (logements, bureaux et commerces) de haute densité et de standing (appartements de luxe, hôtel, clinique, commerces, services et

espaces verts) appelé également « *Ciudad Progresista* » (en français, « ville progressive »). L'ensemble du projet se compose de 7 bâtiments dont une tour de grande hauteur conçue par l'architecte César Pelli. Il est promu, sur la page web qui lui est dédiée, comme « *un projet iconique non seulement pour la ville mais aussi pour le pays* », un projet qui préfigure « *ce que la vie en ville devrait être dans le futur* », « *on peut réellement y vivre, travailler, se divertir sans avoir à en sortir* », « *ce lieu va devenir un sous-centre extrêmement important* »<sup>178</sup>.

Tout comme le projet EuropaCity, il est controversé pour plusieurs raisons : d'une part ce mégaprojet risque d'intensifier la pression sur les réseaux viaires et les quartiers à proximité (son attractivité importante et l'afflux de population qu'il va engendrer, avec la construction de 2 500 logements, n'ont pas fait l'objet d'une planification globale dédiée) et d'autre part la transformation des documents d'urbanisme pour permettre d'élever les hauteurs des bâtiments s'est faite de façon « *discrétionnaire* » (Olivera & Delgadillo, 2014, p.126). Divers problèmes, notamment financiers, liés à l'octroi des permis de construire justement, ont freiné le début des travaux de ce gigantesque chantier. Le projet a été conçu par une équipe pluridisciplinaire mobilisant principalement les compétences de l'ingénierie, de l'architecture et de design d'intérieur. L'une des tours sera réalisée par l'agence d'architecture Sordo Madaleno Arquitectos qui a également conçu le projet Antara et qui participe à celui du nouvel aéroport de Mexico, entre autres.

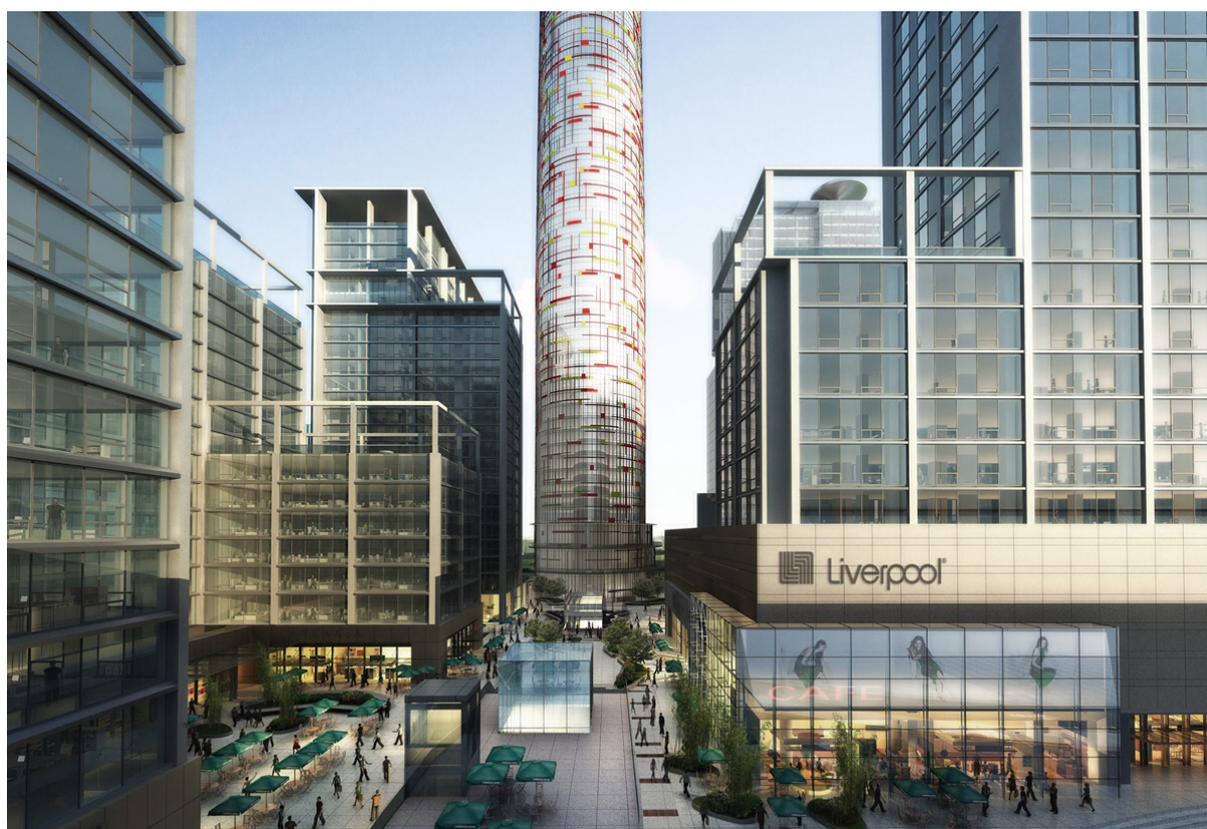
Le projet est porté par un fonds d'investissement appelé FUNO (Fibra Uno) qui rassemble plusieurs investisseurs. Une importante mobilisation de riverains (pression exercée pour la vente des terrains, problématiques urbaines liées à la construction de ce méga projet, augmentation des prix de l'immobilier dans le secteur, risques de relégation des populations les plus fragilisés, etc.) a conduit le FUNO à des négociations avec l'autorité du Distrito Federal. Comme dans le cas de Nuevo Polanco, un versement d'une taxe de 15 millions de pesos, par les opérateurs privés, en guise de compensation urbaine a été utilisé sur place pour la création d'un parc public, de jeux pour enfants et d'un kiosque (Rodríguez Velázquez & Esparza González, 2017).

Le projet Mitikah témoigne d'un mouvement généralisé vers le développement d'investissements dédiés aux projets de grande ampleur commerciaux et mixtes. Ces investissements proviennent de capitaux internationaux et marquent une tendance d'évolution lourde qui a « *déclenché, ces dernières années, une participation majoritaire et une concurrence des investisseurs mondiaux pour les investissements dans différentes villes du*

---

<sup>178</sup> Ces phrases proviennent des interviews des différents concepteurs et financeurs du projet, dans la vidéo promotionnelle de la page web dédiée au projet : <http://www.mitikah.com.mx/#panel3>

*Mexique avec d'importants flux de capitaux dirigés vers le marché immobilier. Pour donner une idée de l'importance des investissements, on estime qu'ils s'élèvent à environ 12 milliards de dollars dans les différents secteurs de l'immobilier entre 1999 et 2010. Il convient de noter que 80% de ces investissements proviennent surtout des Etats-Unis et du Canada, le reste provient de certains pays d'Asie et du Moyen-Orient ». Dans ce contexte, le rôle des fonds d'investissements comme FUNO et de FIBRAS est d'administrer les biens immobiliers qui génèrent les loyers et les rendements les plus élevés, c'est-à-dire, justement, les développements mixtes possédant des logements de standing, des hôtels luxueux, des grandes enseignes, entre autres (Gasca-Zamora, 2017).*



*Images en « rendering » vue de l'intérieur du projet Mitikah. Source : Site internet dédié au projet.*

Avec l'exemple de ces deux projets on constate une certaine forme d'homogénéisation de l'image de la « ville de demain ». On retrouve, par exemple, la mobilisation de la nature en ville avec présence de grandes zones arborées qui pose la question du passage de l'image à la réalisation du projet. Dans de nombreux cas, ces images proposent une version idéalisée de celui-ci, que l'on retrouve partiellement ou pas du tout lors de la construction et de la commercialisation du projet.

## Conclusion (chapitre 14)

Évolutions de la commande publique, urbanisme dérogatoire, projets pilotes : l'expérimentation n'est pas toujours mobilisée de la même façon mais elle a dans la plupart des cas pour objectif de produire des projets ou des situations innovantes. Dans les modalités où elle s'apparente à une libéralisation des règles ou des normes de l'aménagement urbain, la question de la diffusion n'est pas majeure, alors qu'elle aura tendance à être très présente dans le cas des projets pilotes. Ces derniers ont vocation à tester des formules qui pourront, en fonction de leur crédibilité ou de leur succès, être reproduites, diffusées, multipliées. De manière générale, on remarque que les projets urbains sont aujourd'hui menés sous des formes diverses et renouvelées, dans un but commun : stimuler l'innovation et associer les acteurs privés en amont. Pour les opérateurs privés il s'agit également d'un moment de potentiel renouvellement dans une perspective de prospective et pour tenter de maîtriser les zones d'incertitude, de participer et/ou de se positionner vis-à-vis de potentiels nouveaux marchés et des évolutions de la commande publique en aménagement. Nous allons voir, dans le chapitre suivant, que dans cette perspective (fonctionnement par essais et erreurs, dynamique d'essaimage), les grandes entreprises de promotion immobilière ont un rôle tout à fait central.

# CHAPITRE 15 : LES PROMOTEURS IMMOBILIERS DEVIENNENT-ILS DES « FABRICANTS DE CONTENU » ?

Depuis quelques années, le métier des promoteurs immobiliers connaît d'importantes transformations. Certaines grandes entreprises de promotion immobilière s'orientent progressivement vers de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux enjeux de la production de la ville dans le cadre des projets urbains entre autres. Ainsi seraient-elles passées de leur métier d'origine à celui « d'*opérateurs urbains* ». Que recouvre cette qualification ? Comment la comprendre au regard de celle d'« ensemblier urbain », étudiée par Dominique Lorrain (Lorrain, 1992) ? Surtout, comment cette évolution est-elle mise en œuvre et quels en sont les effets ?

Le modèle ensemblier concerne la prestation d'une offre globale "clés en main" assurée par certaines grandes entreprises des services et du bâtiment. Depuis quelques années ce modèle se dote de nouvelles caractéristiques, notamment dans le cadre des transformations organisationnelles du secteur de la promotion immobilière. Cette évolution se situe au croisement de l'exigence d'une compréhension des caractéristiques du marché de l'aménagement des villes, liée notamment au retrait ou au changement de mode d'intervention des acteurs publics, et d'une rentabilité financière qui structure l'action de ces entreprises. Elle se caractérise par un mouvement de complexification des produits immobiliers et une augmentation des standards de qualité (Lorrain, 2002).

Dans un contexte très peu régulé par l'autorité publique comme celui de Nuevo Polanco, les grandes entreprises de promotion immobilière qui développent des produits de plus en plus complexes, telle qu'Inmuebles Carso, sont-elles en passe de se substituer aux municipalités (Charmes, 2012) ? Quelle est la stratégie des entreprises comme Bouygues Immobilier qui interviennent dans l'aménagement urbain à plusieurs niveaux (conception, pilotage, gestion, etc.) lorsqu'elles interviennent en France, c'est-à-dire dans le cadre de contextes régulés par l'autorité publique ?

## A. DES PROMOTEURS IMMOBILIERS AUX OPERATEURS URBAINS...

### Un positionnement à caractère hégémonique ...

Comme nous l'avons vu à Plaza Carso et au Fort d'Issy-les-Moulineaux, certaines grandes entreprises de promotion immobilière occupent des fonctions de coordination, entre autres, en amont et en aval du projet urbain. Cela représente un changement de paradigme, pour les grandes entreprises de promotion immobilière, dans leur façon de penser et d'appréhender la production de la ville ainsi que dans leur positionnement au sein des organisations qui se structurent pour aménager les villes.

Un tel changement ne concerne pas uniquement les promoteurs immobiliers qui investissent les phases amont et aval du projet urbain. En tant que partenaires des collectivités territoriales, les entreprises de promotion immobilière ont régulièrement le rôle de « chef d'orchestre » des projets urbains. Ce rôle était plutôt attribué, en France, aux Sociétés d'Économie Mixte (SEM) et plus récemment aux Sociétés Publiques Locales d'Aménagement (SPLA) mais certaines entreprises de promotion immobilière comme Nexity se sont dotées de structures spécifiques pour assumer cette fonction<sup>179</sup>. Le président directeur général de « Villes et Projets » justifiait, dans une interview au magazine Place Publique, la création de ce pôle au sein de Nexity en 2004 comme une réponse à un besoin émanant des collectivités territoriales : *« Rien qu'en Île-de-France, sur 760 ZAC (zones d'aménagement concertées), seules 121 sont actuellement mises en œuvre. À la suite de la crise qu'a connue l'immobilier dans les années 1990, il existe aujourd'hui un déficit d'ingénierie qui frappe aussi la fonction publique territoriale. Et puis tout s'est tellement complexifié... En raison de notre taille et de nos compétences, nous sommes un acteur utile du développement urbain. En deux ans, on nous a confié la réalisation d'un million de mètres carrés. C'est bien la marque d'un besoin »*<sup>180</sup>. Est-ce à dire que les promoteurs immobiliers supplantent les aménageurs publics ? Sans aller jusque-là, il semblerait qu'un phénomène qui était au début des années 2000 minoritaire, tend à prendre de l'ampleur<sup>181</sup>.

---

<sup>179</sup> Les think tank créés par certaines grandes entreprises de promotion immobilière participent également à ce phénomène. C'est le cas, par exemple, de « l'observatoire de la ville » créé par Bouygues Immobilier dont l'une des fonctions principales s'organise autour de la valorisation d'événements et de documents qui associent chercheurs et professionnels de l'urbain autour de sujets comme l'innovation, le développement durable, la mixité sociale, etc.

<sup>180</sup> Place Publique, numéro 4, Nantes / Saint-Nazaire, Août 2007

<sup>181</sup> Il faut préciser que l'acquisition du foncier est en France une démarche qui, dans le cadre des projets urbains et des grandes opérations d'aménagement comme les ZAC, revient plutôt aux collectivités territoriales ou aux aménageurs publics. Une question que l'on pourrait se poser est de savoir si certaines entreprises de promotion immobilière cherchent également à acquérir le foncier dans les contextes où ils assument la posture de « chef d'orchestre » d'un projet. Ce n'est en tout cas pas ce que nous avons observé lors de nos investigations menées en France entre 2014 et 2016.

En effet, selon les termes du responsable du pôle Urban Era au sein de Bouygues Immobilier (comparable à celui de Villes et Projets au sein de Nexity), les promoteurs seraient devenus des « *opérateurs urbains* ». Cette approche se situe au croisement de l'exigence d'une compréhension des évolutions du marché de l'aménagement des villes et d'une rentabilité financière qui structure l'action des entreprises<sup>182</sup>.

Comme le montre Dominique Lorrain, en s'appuyant sur l'exemple des entreprises Bouygues Immobilier en région parisienne et du groupe Cheung Kong à Hong Kong, ces opérateurs suivent un mouvement de complexification des produits et d'augmentation des standards de qualité : « *C'est naturellement que ces firmes qui ne faisaient au départ que de la promotion de logements se sont intéressées aux centres commerciaux et aux immeubles de bureaux, pour finir quelques années plus tard par concevoir, produire, commercialiser, gérer des produits plus grands et plus intégrés. Leur logique s'explique. Premièrement, elles suivent la demande et la formation d'une classe moyenne aux revenus croissants. Deuxièmement, elles utilisent aussi ces ajouts au produit de départ, comme des armes de la compétition. Le parking intégré sera « le plus » qui permettra de séduire le jury dans un concours ; c'est ce qui était observable en France au moment du « schéma ensemblier » de 1985 à 1992. La première explication à la perte de prééminence du promoteur classique tient à cette dynamique des produits et de la demande ; elle tire le produit vers le haut. Il devient plus grand, plus complexe ; les coûts d'entrée sont plus élevés et le montage de ces opérations nécessite des firmes aux compétences plus larges. Une autre explication est certainement à chercher du côté des cycles des marchés et des propriétés de quatre sous-marchés voisins : travaux publics, construction, promotion, exploitation de réseaux. Ils étaient au départ séparés, puis ils ont été réunis dans des groupes selon des combinaisons variables* » (Lorrain, 2002, p.19).

En effet, les personnes interrogées au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier font état d'une mutation profonde du métier de promoteur immobilier, ces transformations sont décrites de la façon suivante par le directeur général délégué de Bouygues Immobilier :

« *Nous, promoteur, on avait un métier qui était de fabriquer du contenant, on est entrain de se transformer en un fabriquant de contenu et ça c'est une des grandes révolutions. Nous, la conviction qu'on a, c'est qu'on va passer de l'ère du XXème siècle de la propriété à l'ère au XXIème siècle de la consommation d'usages* »<sup>183</sup>.

Selon le directeur du pôle Urban Era de Bouygues Immobilier, il s'agit d'un changement de temporalité, de compétences et de positionnement :

<sup>182</sup> Entretien le responsable d'Urban Era, pôle chargé de l'innovation urbaine au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier, le 14 janvier 2016

<sup>183</sup> Entretien avec le directeur général délégué de Bouygues Immobilier, Ibid.

« On n'est pas dans la logique d'immobilier d'autrefois où le promoteur finalement, il faisait des choses simples, hein : il cherchait un terrain vierge, soit en dehors de la ville, dans les zones d'urbanisation future soit dans une dent creuse de la ville et il dessinait son objet et il s'en allait. Ça, c'est l'immobilier jusqu'à il y a, allez 10 ans, 5 ans, 6 mois pour les plus en retard. Des acteurs comme nous, on n'est pas du tout là-dedans, on est vraiment des producteurs d'espace »<sup>184</sup>

Une distinction s'opère, au sein de l'entreprise, entre des produits phare, liés à la mobilisation de l'expérimentation, entre autres, et les productions simples qui correspondent à l'immobilier « classique ».

On peut se demander comment appréhender cette expression « d'opérateurs urbains » au regard de celle « d'ensembliers urbains », catégorie qui a été analysée par Dominique Lorrain pour les grandes firmes de services et de construction intervenant dans le champ de l'aménagement avec le développement d'une offre globale « *clés en main* » qui s'appuie non seulement sur plusieurs expertises et savoir-faire (études préalables, construction, exploitation, etc.) et qui s'articule également autour de plusieurs types de produits (mixité fonctionnelle des ensembles, intervention de plusieurs filiales d'une même firme, etc.). On peut faire l'hypothèse que la catégorie « opérateur urbain » est dorénavant investie massivement, dans le cadre d'une stratégie de prospective, par la majorité des grandes entreprises internationales de promotion immobilière.

De plus, la notion d'ensemblier urbain permet d'insister sur l'articulation des compétences durant les différentes phases du projet et avec les différents acteurs. L'ensemblier urbain est un acteur qui va mettre en synergie un ensemble de compétences et qui met en avant sa capacité à faire advenir le projet. Avec la mobilisation de celle d'opérateur urbain, les grandes entreprises ont tendance à mettre davantage l'accent sur la conception, sur l'action d'aménager la ville et sur une certaine forme d'autonomie. Elles ne sont plus uniquement des structures « instrumentalisées » par celui qui fait la ville, c'est-à-dire l'acteur public, mais comme productrices de ville elles-mêmes. Cette montée en puissance des acteurs de l'immobilier, comme producteurs d'espaces urbains, est visible depuis les années 2000 avec la création, au sein de nombreuses entreprises de promotion immobilière, de pôles, de services et de profils spécifiques. Ces derniers leur permettent d'affirmer une plus grande capacité à faire de l'urbanisme et à concevoir des projets en interne.

---

<sup>184</sup> Entretien avec le directeur du pôle Urban Era, *Ibid.*

Dans ce contexte, les actions et l'autonomie des entreprises de promotion immobilière, font émerger la figure de « chef d'orchestre ». Celle-ci place les promoteurs immobiliers, de manière formelle ou informelle, dans une position d'intermédiaires entre les collectivités territoriales et les autres acteurs privés du projet. Cela entraîne une transformation du fonctionnement des différentes instances de mise en œuvre du projet urbain (conception, pilotage, construction, coordination, etc.).

... et des transformations organisationnelles liées à l'innovation et à la prise en compte des usages

Le positionnement des grands groupes immobiliers sur le moyen ou le long terme transforme leur métier dans la mesure où la promotion classique s'articule plutôt autour de modalités de construction et/ou de commercialisation à court terme. L'allongement de la temporalité de leur investissement s'articule autour de l'acquisition de nouvelles compétences pour les entreprises de promotion immobilière. Selon un article des Échos paru en 2016, les grandes entreprises de promotion immobilière françaises comme Nexity ou Bouygues Immobilier, suivie par Altarea Cogedim et les Nouveaux Constructeurs cherchent, avec la multiplication de projets mixtes (habitat et activité) à recruter massivement : « *des aménageurs et des urbanistes formés dans les collectivités et dans les SEM. Ils ont l'entregent nécessaire pour faire le lien entre secteurs public et privé, et la culture des grands projets* » (« Le marché du recrutement s'affole dans la promotion immobilière », 2016). Les profils recherchés en France sont donc issus des métiers et de secteurs d'activités liés à l'aménagement des villes dans le secteur public, mais nous avons également pu observer, au sein de l'entreprise Bouygues Immobilier, le recrutement de profils plus généralistes et de personnes issues des filières académiques des sciences politiques <sup>185</sup>.

Ces nouvelles compétences, s'articulent entre autres, avec la valorisation, au sein des grandes entreprises de promotion immobilière, de l'innovation et de la prise en compte des usages. Ainsi, l'entreprise de promotion immobilière Nexity a créé en France en 2017 un service appelé le Nexity Lab, présenté de la manière suivante sur la page web qui lui est dédiée : « *La ville de demain s'invente aujourd'hui. Chez Nexity, nous voulons la mettre à disposition de tous. Dans sa globalité, mais aussi à l'échelle du quartier ou encore des immeubles. Alors que les usages et les besoins ne cessent d'évoluer, nous sommes convaincus du rôle de l'innovation pour y parvenir. Une innovation aux couleurs de Nexity : ouverte, humaine, partagée, au service du bien-être individuel et collectif. Ce goût pour l'innovation se décline chez Nexity de plusieurs façons. Mais toujours de manière concrète, pour un bénéfice immédiat, et une commercialisation rapide. Aujourd'hui nous vous proposons de découvrir le*

---

<sup>185</sup> Entretien avec le directeur du pôle Urban Era, Ibid.

*Nexity Lab : un expérimentateur à taille réelle, à disposition de nos clients et collaborateurs au sein de notre siège parisien, il présente des services de notre quotidien de demain »<sup>186</sup>. La prise en compte des usages et l'innovation y sont envisagées comme des notions consubstantielles qui permettraient de faire advenir « la ville de demain » autour de quatre thématiques : le bien-être, les mobilités, les nouveaux usages et les connexions numériques. L'une des actions de ce nouveau service s'articule autour de l'intégration de dispositifs domotiques au sein de logements dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.*

Au sein de Bouygues Immobilier, la question des ressorts qui conduisent les individus à innover au sein de l'entreprise est présentée comme une préoccupation centrale. Cet intérêt est directement lié aux transformations au sein de l'entreprises et à la conquête de nouveaux marchés dans le domaine de l'aménagement urbain :

*« Voilà, vous avez deux camps et vous avez un camp dans l'innovation, qui est mon camp, auquel j'adhère, qui est de dire, il n'y a pas d'innovations sans contraintes. Vous êtes innovants quand vous êtes sous contrainte ou sous stress. Pourquoi ? parce que naturellement je pense que la remise en cause de ses habitudes, de son confort, etc. c'est quelque chose de très complexe, sur le plan collectif et à titre individuel aussi (...). Dans nos entreprises qui sont de grosses entreprises, la remise en cause, c'est pas quelque chose de très facile. Donc en général ce qu'on fait, nous, on a une méthode, c'est notre méthode, c'est pas une méthode universelle, on a une méthode d'incubateur. Très souvent quand on sent quelque chose, toutes nos innovations que ce soit green office, que ce soit Urban Era sur les smart cities, moi je prends souvent des barges ou des fêlés qui croient en quelque chose, on les met en task force, hors de la structure, un peu en mode start up, on leur laisse toutes les contraintes en général de procédure qu'on a dans l'entreprise, parce que quand vous faites 3 milliards, vous êtes une entreprise qui est très codifiée et on fait les choses selon un timing parce que c'est un peu comme une nation, quand vous vivez vous avez besoin du code de la route pour fonctionner ensemble. Et là on leur dit on vous enlève le code de la route. Voilà votre seule obligation c'est d'arriver à ça. En leur fixant des contraintes. Par exemple quand on avait fait l'énergie positive, on leur avait dit on veut des bâtiments autonomes, en autarcie, mais il faut respecter trois conditions, il faut que ce soit quasiment iso coûts, il faut que ce soit sans réduction du confort des occupants (je peux faire un bloquos sous terre et la température est constante mais ce sera pas vraiment agréable pour travailler, ou je peux dire je vais demander à toutes les secrétaires de venir avec leurs moumoutes l'hiver ou avec leur combinaison de ski et de venir en bikini l'été au bureau mais c'est pas*

<sup>186</sup> Page web dédiée : <https://www.nexitylab.fr/a-propos/>

*vraiment vivable non plus) et en respectant un certain nombre de standards internationaux pour que l'immeuble soit vendable. On fixe un canevas de contraintes, on lève les verrous de la remise en cause et après on laisse l'équipe travailler. On choisit souvent de faire un incubateur, c'est-à-dire on prend un terrain et on fait un truc et on se dit on essaye, on peut se tromper, on a le droit à l'erreur. C'est très difficile de faire émerger des nouveaux business quand vous êtes puissant sur un gros business »<sup>187</sup>.*

Dans ce contexte, on assiste au développement d'entreprises de promotion immobilière, qui valorisent la notion de créativité et d'innovation comme c'est le cas de Bouygues Immobilier et de Nexity en France et d'Inmuebles Carso au Mexique. L'enjeu est de savoir se positionner différemment, découvrir et exploiter les besoins émergents ainsi que les nouvelles techniques qui permettront de les satisfaire de façon originale. C'est une question de Ressources Humaines (profils des personnes recrutées, des compétences et des métiers) puis de management des équipes.

Ainsi, le fait que les promoteurs se présentent comme des « fabricants de contenus » engage plusieurs types de transformations, d'une part cela les pousse à s'intéresser aux usages et d'autre part, à tester de nouveaux types de solutions et de formules urbaines. Une des spécificités repose sur l'ambition d'offrir la gamme complète : se positionner sur plusieurs des ramifications de l'aménagement et des services.

Pour ces entreprises, la compréhension des usages et des besoins des futurs acquéreurs potentiels du ou des bâtiments réalisé(s) est une donnée centrale<sup>188</sup>. Cela induit l'intégration de nouvelles préoccupations et une attention particulière portée aux formes de remontées d'informations (mise en place d'enquêtes de satisfaction, recrutement au sein de l'entreprise de profils compétents sur les questions sociologiques, évolution des branches Recherche et Développement, etc.). L'interprétation des modes de vie émergents et des nouvelles pratiques est devenue centrale pour les promoteurs immobiliers, dans la mesure où celle-ci conditionne la réussite et la possibilité de développer ou d'essayer des produits immobiliers. Cette prise en compte influence les phases de conception et les modalités de pilotage des projets. Elle modifie également les phases qui suivent la livraison de ces derniers car le positionnement sur des sujets et des pratiques émergentes incite les acteurs à suivre de près la vie des ensembles produits et tend à induire des formes d'implication et des situations de gestion inédites.

---

<sup>187</sup> Entretien avec le directeur général délégué de Bouygues Immobilier, *Ibid.*

<sup>188</sup> Entretien avec le directeur général délégué de l'entreprise Bouygues Immobilier, le 04 novembre 2016

Dans ce contexte, les promoteurs immobiliers deviennent, en France, les porteurs des ambitions des élus locaux : « [qui] peuvent en effet souhaiter qu'un projet urbain profite à certaines entreprises locales, ou encore que les souhaits de certains groupes de riverains soient respectés. De nombreuses données informelles doivent être prises en compte par les promoteurs lorsqu'ils espèrent intervenir dans un territoire. L'opérateur immobilier apparaît ainsi comme un entrepreneur relationnel s'appuyant sur un encastrement dans la sphère politique locale pour stimuler le déclenchement des projets » (Coulondre, 2017, p.45).

## B. ... LES PROMOTEURS IMMOBILIERS DEVIENNENT LES CHEFS D'ORCHESTRE DU PROJET URBAIN

### Le développement de nouveaux positionnements et de nouveaux secteurs d'activité

Au Mexique nous n'avons pas observé de filière de recrutement semblable à celles qui se développent en France. En revanche, les grandes entreprises de promotion immobilière sont caractérisées, dans les deux pays, par la recherche de nouveaux positionnements (auprès des acteurs publics mais aussi d'autres opérateurs privés) et de nouveaux secteurs d'activité.

Concrètement, les conséquences de ces développements pour les entreprises sont multiples. En voici, ci-dessous, une liste non-exhaustive, élaborée à partir des deux enquêtes de terrain au sein de l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux et de Plaza Carso à Miguel Hidalgo :

- **Participation aux instances de conception et de pilotage** des opérations d'aménagement urbain. Cela s'organise par exemple autour :
  - De la participation à des ateliers regroupant les différents acteurs du projet pour l'écoquartier du Fort (donc en amont du projet) ;
  - De la création d'un consortium public-privé dans le cadre du premier projet de planification de Nuevo Polanco (pour planifier les développements futurs).
- **Développement de la gestion et de la coordination d'opérations complexes** avec, par exemple :
  - L'intégration, par l'entreprise Inmuebles Carso, des enjeux de la diversité fonctionnelle à Plaza Carso ;
  - Les fonctions de coordination assumées par Bouygues Immobilier pour l'écoquartier du Fort.
- **Élaboration de partenariats originaux**, en termes de formats ou bien de types d'acteurs mobilisés, comme par exemple :
  - La participation de l'entreprise Inmuebles Carso au SAC Granadas qui regroupe différentes instances de l'autorité publique à l'échelle du *Distrito Federal* avec les promoteurs immobiliers, la société civile, des experts, etc.

- Les collaborations entre Bouygues Immobilier avec des start ups et des experts dans les domaines de l'énergie ou des nouvelles technologies.

Ces différents développements s'articulent avec la revendication de nouvelles expertises et domaines d'intervention (innovation ou urbanisme réversible par exemple). Ils participent, à différents niveaux, d'une évolution professionnelle.

Les développements de l'activité des promoteurs immobiliers et de leurs collaborations avec les autres acteurs du projet urbain, ne sont pas de même nature au sein d'Immuebles Carso et de Bouygues Immobilier. Cependant, nous les considérons, malgré leurs singularités respectives, comme un ensemble d'actions qui traduisent un phénomène comparable : le débordement manifeste de la profession classique des promoteurs immobiliers vers les métiers de l'aménagement urbain.

À cette évolution professionnelle et organisationnelle s'en ajoute une autre : les opérateurs immobiliers tendent à investir de « nouveaux » espaces urbains. Cela se caractérise par un mouvement généralisé qui consiste à conquérir de nouveaux marchés et en particulier ceux de l'aménagement urbain à l'échelle du quartier comme les quartiers de gare, les écoquartiers, etc. (Citron, 2016).

#### Les promoteurs immobiliers à la conquête de nouveaux marchés

Ces évolutions d'ordre organisationnel entraînent un déplacement des secteurs géographiques traditionnellement privilégiés par les promoteurs immobiliers, que l'on observe au Mexique et en France. Les grandes opérations résidentielles et mixtes impulsées et/ou gérées par des promoteurs immobiliers ont plutôt eu tendance à se développer en périphérie des villes. C'est encore le cas, mais on assiste parallèlement à l'investissement de secteurs situés dans des zones plus centrales et stratégiques (proximité des pôles de transport, reconversions industrielles, etc.). En ce qui concerne l'Ile-de-France, Paul Citron décrit l'extension de l'activité des promoteurs immobiliers vers des zones urbaines centrales : « *Selon les informations tirées de nos entretiens, tous les plus grands opérateurs immobiliers comptent désormais plusieurs concessions d'aménagement en zone urbaine dense. Ces territoires, considérés comme plus stratégiques par les acteurs publics, étaient autrefois des zones d'intervention presque exclusive des sociétés d'économie mixte contrôlées par les collectivités locales* » (Citron, 2016, p.27).

Ainsi, les projets urbains, qui sont encadrés par l'action du secteur de la promotion immobilière, sont aussi souvent le fruit de mesures facilitatrices émanant des acteurs publics nationaux et locaux. Selon Burcu Ozdirlik, ce type de développements immobiliers profite

généralement du soutien des décideurs publics car ils permettent de transformer et de moderniser l'urbain avec le concours du financement et des compétences d'opérateurs privés (Ozdirlik, 2010). Le développement urbain, dans le cadre de ces projets, est le résultat d'actions publiques et privées « *à priori indépendantes (qui) s'organisent pour concourir à cette production* » (Ozdirlik, 2014, p.155). De fait, les projets se développent souvent en contexte métropolitain, parfois à l'occasion d'opérations de renouvellement urbain, afin de profiter d'opportunités foncières (les avantages se mesurent en coût et superficie des terrains) et réglementaires (évolution ou mise à profit des règles pour favoriser le développement urbain).

De plus, pour crédibiliser leur positionnement, les promoteurs immobiliers vont avoir tendance à « coloniser » de nouveaux secteurs ou à les aborder de façon différente.

C'est le cas par exemple de l'entreprise Bouygues Immobilier et des commerces intégrés dans un projet urbain. Dans ce domaine, les promoteurs peuvent simplement prévoir des locaux commerciaux et les vendre aux opérateurs spécialisés. Un autre modèle émerge, dans des contextes spécifiques où, selon le directeur d'Urban Era, il y a une rentabilité pour l'entreprise c'est-à-dire :

*« Une masse critique qu'on juge suffisante pour faire du commerce dans un modèle qui économiquement nous convient à nous. Là, nous, dans ce cas-là, ce qu'on va faire c'est qu'on va être opérateur complet, c'est-à-dire on va trouver les utilisateurs, on va nous être investisseurs et on va les garder. On va pas les garder comme un Unibail ou un Altarea ou autre, ad vitam aeternam, nous on va les garder un certain temps, de façon à ce que les commerçants s'installent, commencent à faire tourner leur boutique, commencent à faire tourner leur chiffre d'affaires, prennent leurs marques, que le quartier commence à prendre ses marques avec ses commerçants-là, que les habitants commencent à prendre leurs repères, que cette chalandise commence à se stabiliser, donc deux, trois, quatre, cinq, ans selon les endroits et la rapidité et quand ça c'est bien stable, ces commerces ils ont une valeur intrinsèque qui est plus conséquente qu'au début et nous notre modèle, en tout cas tel qu'on le pense aujourd'hui, c'est de dire à ce moment-là, comme on n'a pas vocation encore une fois à être une foncière, on les revendra un opérateur qui lui, les mettra dans une foncière commerciale. Et donc, d'une certaine manière, nous on dit on va se rémunérer sur la plus-value liée à la justification d'un chiffre d'affaires avéré du commerce, qui sera le fruit de la qualité du quartier qu'on aura fabriqué et donc de son fonctionnement. Donc c'est une manière de fabriquer aussi de la richesse pour Bouygues immobilier mais sur un délai et un cycle qui est beaucoup plus long que l'immobilier, parce que là, je vous dis, on est au moins sur un bail de trois ans, si ce n'est six ».*

Un processus similaire touche le secteur des services avec le développement de produits tels que NextDoor qui est :

*« La marque que Bouygues immobilier a déposée sur le bureau partagé en coworking (...) on a monté un business model complet là-dessus c'est-à-dire que l'offre que l'on fait c'est une offre pour laquelle on apporte la réponse immobilière, l'objet bureau et nous on s'occupe aussi du service dedans puisqu'en fait, je sais pas si vous savez comment ça marche, mais le principe du coworking c'est que vous pouvez louer à l'heure ou à la demi-journée, à la journée, à la semaine, au mois, à l'année, peu importe, une surface, un espace voire même un siège et un accès Internet et autour de ça vous avez un ensemble de services, c'est-à-dire que vous avez accès aux services d'imprimantes, de photocopieurs, éventuellement une cafété, etc., etc., après ça peut être plus comme dans les hôtels mais globalement ça fonctionne comme ça. Donc du coup, ça, ce service qui s'apparente plus à notre culture hôtelière, c'est ce qu'on fait dans NextDoor »<sup>189</sup>.*

Pour l'entreprise Inmuebles Carso, il s'agit d'une évolution qui s'articule autour de l'élaboration d'une formule « *all included* » qui repose sur la gestion d'un projet urbain multifonctionnel d'une part et d'autre part sur la fourniture de services (de téléphonie et d'internet entre autres) aux résidents et aux usagers des espaces gérés par l'entreprise.

En somme, pour Bouygues Immobilier comme pour Inmuebles Carso, le moteur de l'action est lié à la conquête de nouveaux marchés. Ceux-ci ne font pas partie du champ de compétence classique des promoteurs immobiliers et représentent pour eux un enjeu d'acculturation majeur.

---

<sup>189</sup> Entretien avec le directeur général délégué de l'entreprise Bouygues Immobilier, *Ibid.*

## Conclusion (chapitre 15)

La mobilisation de l'expérimentation s'articule autour de revendications différentes en France et au Mexique comme nous l'avons vu dans la partie précédente : avec l'expérience d'intégration d'innovations numériques au sein de l'écoquartier du Fort et la diversité fonctionnelle associée au développement durable, entre autres, à Plaza Carso. Ainsi, l'expérimentation est présentée, par les cadres de Bouygues Immobilier, comme un instrument (faire évoluer les pratiques) mais aussi comme une finalité (préfigurer « *la ville de demain* ») alors que pour Inmuebles Carso l'enjeu est de trouver la formule qui convient en termes d'aménagement urbain à l'échelle de macro lots. Dans les deux cas, la compréhension des attentes des futurs usagers et plus généralement des grandes tendances d'évolution des modes de vie, occupe une place centrale dans l'organisation, le management et les transformations de ces entreprises. Ces préoccupations s'intègrent dans une dynamique globale autour de la mobilisation des destinataires finaux des aménagements et des services. En somme, la stratégie de développement des entreprises rencontre les modalités d'animation, de coproduction et de mobilisation institutionnelle de la société civile, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

# CHAPITRE 16 : EXPERIMENTATIONS ET STANDING, LA VILLE DE DEMAIN IN VITRO

L'interprétation des pratiques et des besoins émergents introduit des modalités d'organisation singulières, face aux enjeux contemporains de la production de la ville. Ceux-ci s'articulent autour des problématiques du réchauffement climatique, de l'évolution rapide des besoins et des pratiques (qui deviennent de plus en plus difficiles à saisir, à interpréter et à prévoir), des innovations technologiques, des injonctions à la frugalité, à la durabilité et à la densité, à la mixité fonctionnelle et sociale, etc. Ces enjeux induisent de nouveaux types d'échange entre de nombreux acteurs de la ville, dont les promoteurs immobiliers porteurs de discours sur « *la ville de demain* », d'une part et d'autre part, les collectivités territoriales qui ont une vision des caractéristiques et des possibilités d'évolution de leurs territoires et de leurs administrés.

La compréhension des usages et des modes de vie actuels et futurs est une donnée centrale pour les grandes entreprises de promotion immobilière qui se positionnent sur les marchés de l'aménagement urbain. À ce titre, ils sont tenus d'intégrer un ensemble de dispositions réglementaires liées à la concertation et à la participation dans le cadre de l'élaboration d'un projet urbain. Ainsi, la première sous-partie de ce chapitre a pour objectif de dresser un bilan des modalités institutionnelles de concertation et/ou de participation avec les individus, d'une part et d'autre part, d'appréhender la question de la prise en compte des modes de vie dans l'élaboration des projets urbains

Cette façon d'intégrer les besoins, les attentes et les comportements émergents nous amènera, dans une deuxième sous-partie, à questionner le développement de la notion de laboratoire urbain.

## A. L'INTERPRETATION DES BESOINS EMERGENTS ET DES USAGES COMME STRATEGIE PROSPECTIVE

### De la mobilisation « institutionnelle » des individus ...

Les notions de « concertation » et de « participation », entre autres, font débat, au Mexique et en France, comme dans de nombreux pays. L'une des difficultés est liée à l'aspect polysémique, non stabilisé et relativement peu partagé de la définition de ces notions. De plus, les enjeux et les objectifs de la mobilisation des individus ne sont pas toujours clairement définis : « *la montée d'une demande sociale de participation des habitants et des utilisateurs finaux aux décisions, supportée par des dispositions juridiques et réglementaires, pose la question des compétences en présence et des dispositifs susceptibles de les articuler* » (Tapie, 2014, p.13). Quelle est la place accordée à la société civile<sup>190</sup> ? Quelle est la légitimité des savoirs véhiculés par les habitants, les usagers, les acteurs économiques, ou associatifs ? Souvent désigné comme « savoir profane », pourquoi et comment est-il pris en compte dans le cadre du projet urbain ? Existe-t-il, dans ce cadre-ci, une culture de la concertation et/ou de la participation ?

La sollicitation des individus, dans le domaine de l'aménagement urbain, traduit une évolution sociétale. Celle-ci émerge à la fin des années 1960, en France et au Mexique, grâce aux revendications citoyennes, aux mouvements sociaux et aux soulèvements étudiants et populaires. Ceux-ci ont progressivement conduit, dans les années 1990, au développement des dispositifs de concertation et/ou de participation qui s'articulent autour d'un modèle de « *démocratie participative* » en opposition à la démocratie représentative « classique » (Gaudin, 2010, p.42) de l'élection et de la prise de décision *top down*. Cette évolution s'inscrit dans un contexte où les décideurs locaux doivent intégrer, dans leurs réflexions sur l'aménagement urbain, les profonds changements sociaux qui ont modelé nos sociétés contemporaines et qui se caractérisent par des « *exigences plus marquées à l'égard de la qualité et de la différenciation des produits et des services, une élévation du niveau de connaissance, ou encore la volonté d'une plus grande autonomie des individus, notamment par rapport à l'État* » (Campagnac, 2001, p.20).

Si l'on se réfère aux définitions institutionnelles françaises, la concertation est présentée comme une « *attitude globale* » qui vise à demander l'avis des individus sans que cela

---

<sup>190</sup> Nous utilisons ce terme en opposition au « monde politique » : il regroupe les habitants, les usagers, les organisations non gouvernementales de tous ordres. L'expression « troisième secteur » ne nous semble pas tout à fait correspondre à cette définition dans la mesure où elle fait référence à des secteurs qui agissent à titre volontaire et indépendant mais professionnel. Aussi, nous ne souhaitons pas évacuer les usagers, qui sont sans activité ou qui n'interviennent pas au titre de leur activité professionnelle, de notre analyse.

n'affecte nécessairement la prise de décision. La participation est quant à elle évoquée comme une méthode, au travers de « *conférences de citoyens* », de « *cellules de planification* », du « *scénario workshop* », etc.<sup>191</sup> Dans le langage courant, la concertation semble être associée à la dimension légale, à l'obligation d'informer et d'associer les individus à la réalisation d'un projet. Elle peut prendre des formes très diverses « *référendum local, commission consultative des services publics locaux, consultation des électeurs sur les affaires communales, et participation des habitants à la vie locale – conseils de quartiers, comités consultatifs. Ces dispositions sont dupliquées au niveau des instances intercommunales. La particularité de ces dernières réside dans l'absence d'élection au suffrage universel direct, du moins jusqu'en 2014. L'habitant au niveau intercommunal, est ainsi appréhendable par ses dimensions d'usager, de contribuable ou de client. Si les textes prévoient l'obligation faite aux élus de recourir à ces dispositifs, les recommandations et conclusions de ces derniers ne constituent qu'un indicateur pour l'élu décisionnaire final* » (Huron & Spieth, 2014, p.68).

De vives critiques sont adressées à ce processus qui donne trop souvent le sentiment que l'autorité publique impose des décisions prises en amont de la concertation (Mermet, Dubien, Emerit, & Laurans, 2004) La « participation » traduit quant à elle l'idée d'une implication active des individus mobilisés dans une perspective collégiale. Elle s'articule autour de la recherche de méthodes adaptées, dynamiques et parfois innovantes (cartographies participatives, ateliers de créativité, balades urbaines, etc.). Il ne faudrait toutefois pas préjuger de l'efficacité de l'une par rapport à l'autre : elles n'ont en réalité pas le même statut. Nous postulons, à partir de la définition qu'en donne la Direction de l'Information Légale et Administrative, que la première a une vocation générique (elle traduit l'obligation qui consiste à informer et solliciter des individus par rapport à un projet), alors que la seconde est plutôt une méthode ou un ensemble de méthodes et d'outils dédiés à la mobilisation des personnes.

Cette dernière s'inscrit dans une évolution de l'action publique liée, entre autres, à l'application du New Public Management au sein de certaines institutions publiques (Chappoz & Pupion, 2012). Dans ce contexte, la participation apparaît comme un moyen qui permettrait une meilleure compréhension des besoins des individus et des organisations pour *in fine* favoriser l'acceptabilité des projets et des orientations de la puissance publique.

En France, dans le cadre de la décentralisation, ces formes de sollicitation des individus s'apparentent à une « *démocratie de la proximité* », dans la mesure où les individus sont sollicités par rapport à leur appréhension d'un espace limité (de la rue jusqu'au quartier, mais rarement au-delà) et à partir de questions définies en amont par la puissance publique (Nez,

---

<sup>191</sup> *Vie Publique, Direction de l'Information Légale et Administrative, « Les formes de participation », 2008*

2012, p.139). Si l'on se place du point de vue des dispositifs, il existe un ensemble d'obligations légales et de pratiques qui reposent sur l'ambition de favoriser l'implication de la société civile vis-à-vis de l'élaboration d'un projet. En France, l'obligation légale de la concertation s'articulait à l'échelle locale, autour de la modification ou de la révision des Plans d'Occupation des Sols (POS), puis, avec la loi Solidarité Renouvellement Urbain (SRU) en 2000, elle s'est élargie à l'ensemble des documents de planification (à l'exception de la carte communale). Cependant, contrairement à l'obligation d'enquête publique (prévue par la loi dans le code de l'environnement lors de la réalisation d'aménagement, ouvrages ou travaux susceptibles de porter atteinte à l'environnement)<sup>192</sup> qui est très documentée légalement, l'obligation de concertation est peu définie par les textes légaux (Struillou, 2004, p.71). Ainsi, ces différentes modalités de concertation posent un ensemble de questions : qui mobiliser ? À quel moment du projet ? Comment le faire de manière utile ? L'un des enjeux est d'assurer la légitimité et la portée de la parole des usagers : jusqu'à quel point leurs retours sont-ils pris en compte ? Actuellement, en France, les cadres de la concertation mais aussi de la participation sont en même temps assez flous et restreints car « *tout se passe comme si les habitants devaient faire preuve d'une expertise propre, mais dans le cadre de ce que les professionnels et institutionnels considèrent comme légitime : dans des dispositifs prédéfinis, sur des questions déjà formulées, et avec les outils, les mots, les références qu'imposent généralement les techniciens et les concepteurs* » (Biau, Fenker, & Macaire, 2013, p.13). Dans le même temps, l'appréhension des usages actuelles et émergente ainsi que leur intégration dans la conception des espaces publics, des projets urbains, des services, etc. sont devenues des préoccupations centrales, tout du moins dans le discours, des institutions publiques et de certains opérateurs privés de l'aménagement urbain.

La mobilisation « institutionnelle » des individus au Mexique n'est pas appelée concertation comme en France mais « participation ». Cette mobilisation de la société civile émerge au Mexique à la fin des années 1960 dans un contexte spécifique : celui d'une relative libéralisation du régime centralisateur et présidentiel<sup>193</sup> post-révolution. Ce dernier est marqué par l'hégémonie d'un parti politique, le *Partido Revolucionario Institucional* (PRI) qui contrôlait l'ensemble des institutions et limitait les marges de manœuvre de l'opposition, politique ou civile. Les modalités d'action de la société civile se limitaient aux mouvements de nature subversive (grèves, manifestations, etc.) d'un côté et aux relations de clientélisme vis-à-vis de la sphère politique d'autre part. Cependant, la violence des événements du 02 octobre 1968 à Tlatelolco eut une incidence profonde sur la légitimité du gouvernement et du

---

<sup>192</sup> Décret n°85-453 du 23 avril 1985 pris pour l'application de la loi n° 83-630 du 12 juillet 1983 relative à la démocratisation des enquêtes publiques et à la protection de l'environnement

<sup>193</sup> Au Mexique, comme dans les autres régimes présidentiels, le président de la République est à la tête du pouvoir exécutif et le pouvoir législatif ne peut pas le renverser.

PRI<sup>194</sup>. Ils participèrent à l'émergence d'une « *conscience citoyenne* » critique et attachée à ses droits.

Le séisme de 1985 à Mexico est également invoqué par de nombreux spécialistes comme un grand moment de mobilisation citoyenne à l'échelle du pays et le précurseur de nouvelles modalités de sollicitations des individus (Vargas Solano & Galván Gómez, 2014, p.435). De nombreuses mesures furent prises ensuite par les gouvernements suivants, pour tenter d'ouvrir à la participation citoyenne les décisions politiques.

C'est le cas, par exemple des consultations populaires inaugurées en 1983 dans le cadre de la loi de planification fédérale. L'une des mesures les plus significatives fut l'adoption d'un modèle électoral pluriel, permettant aux différents partis de l'opposition de participer à la vie politique du pays (Serrano Rodríguez, 2015). À l'échelle du Distrito Federal, les années 1990 marquent le début d'une participation citoyenne accrue, via notamment la création de conseils de citoyens, avec des représentants élus au suffrage universel, au sein de chaque délégation. Ainsi, le 28 novembre 1998 fut promulguée la première loi de Participation Citoyenne qui substitua les comités de voisinage aux conseils citoyens. Ces comités de voisinage, remplacé en 2004 par des comités citoyens donnent, comme dans le cas français, une vocation territorialisée et délimitée géographiquement à la mobilisation des individus. En 2010, avec la loi de Participation Citoyenne du *Distrito Federal* ce mouvement s'accroît avec la création de comités non plus à l'échelle des délégations, mais au niveau inférieur, celui des colonies.

Celle-ci n'a pas engendré les effets attendus en termes de mobilisation et d'augmentation de la participation des individus à la vie politique du pays. Dans leur analyse historique et juridique de la participation à Mexico, Néstor Vargas Solano et Manuel Alejandro Galván Gómez observent « *une augmentation de l'abstentionnisme de la population locale lors des élections des représentants des comités citoyens, un désintérêt des citoyens en général pour la participation et pour l'appropriation des processus de gestion et même des conflits entre l'autorité locale et les organisations sociales et civiles qui agissent à l'échelle des territoires* » (Vargas Solano & Galván Gómez, 2014). En même temps, pour de nombreux chercheurs mexicains, l'absence de dispositifs de participation citoyenne dans le cadre du développement de mégaprojets est manifeste (Pradilla Cobos, 2004, p.59).

### ... À l'interprétation des modes de vie

La prise en compte des individus, de leur avis, de leurs perceptions et/ou de leurs revendications est une problématique majeure du projet urbain. Il existe un cadre légal et

---

<sup>194</sup> Le 02 octobre 1960 la police ouvrit le feu sur les étudiants réunis sur la place des trois cultures à Tlatelolco. Le bilan est toujours sujet à controverse mais il est généralement estimé à 300 victimes.

obligatoire à la concertation comme nous venons de le voir et il existe également un ensemble d'initiatives, de réflexions et de pratiques liées à la mobilisation des individus qui consistent à intégrer les usagers durant différentes phases, en amont ou en aval d'un projet. En fonction des modalités de mobilisation mais aussi de la période, cela s'organise autour d'une perspective de partage d'information, de négociation et/ou de co-production des processus décisionnels. En effet, la mobilisation des individus en amont d'un projet n'a pas la même portée qu'une sollicitation en aval, lorsque celui-ci est déjà figé.

Dans le discours de nombreux promoteurs immobiliers et acteurs publics, français et mexicains, l'ambition de mobiliser les individus, en parallèle des dispositifs réglementaires de concertation et de participation, est omniprésente. On rejoint ici les propos évoqués plus haut à propos de la notion d'urbanisme temporaire qui n'est qu'une des nombreuses modalités ou tentatives d'intégration des usagers. Ainsi, la sensibilisation, l'animation, la coproduction vis-à-vis des usagers sont devenus des thématiques incontournables des projets urbains actuels.

Cet intérêt pour la prise en compte des usagers peut se retrouver en amont, c'est-à-dire dans le cadre de l'élaboration de la commande publique. On le voit, par exemple, avec le projet d'aménagement des sept places parisiennes (Places du Panthéon et de la Madeleine, Place d'Italie, Place de la Bastille, Place de la Nation, Place des Fêtes et Place Gambetta). Flexibilité et réversibilité sont les deux déterminants de ce projet, compris comme une adaptation aux évolutions des besoins et des attentes des usagers. En parallèle de la mission de maîtrise d'œuvre (qui consiste en un réaménagement léger des places), un autre appel d'offre, lancé en 2016 par la Mairie de Paris, se présentait de la manière suivante : « *Mission de co-conception et de co-construction par des collectifs de compétences pluridisciplinaires dans le cadre de l'aménagement de 7 places parisiennes – en 4 lots séparés* ». À l'exemple du lot pour les places du Panthéon et de la Madeleine, les attentes en matière de participation étaient claires : « *le présent marché vise à recruter un collectif de concepteurs de diverses compétences pour le projet d'aménagements générateurs de nouveaux usages sur la place de la Madeleine dans le 8e arrondissement et place du Panthéon dans le 5e arrondissement. Ce collectif aura pour mission leur programmation, leur co-conception, et éventuellement leur co-construction avec les riverains, les usagers, les mairies d'arrondissement, selon une méthode basée sur une approche collective pluridisciplinaire associant les habitants. (...) Ce projet offre l'occasion de réinventer la façon dont Paris aménage ses espaces publics, plus innovants, plus sobres, avec délicatesse et dans le respect à la fois du patrimoine parisien et des engagements environnementaux.* »<sup>195</sup>.

---

<sup>195</sup> Ville de Paris, *Mission de co-conception et de co-construction par des collectifs de compétences pluridisciplinaires dans le cadre de l'aménagement de 7 places parisiennes, Cahier des Clauses Techniques et Particulières*, septembre 2016

L'intérêt pour les usages infuse les pratiques des professionnels : la prise en charge des appels d'offre qui y font référence peut concerner des bureaux d'étude « classiques » orientés vers la concertation et la participation en urbanisme, architecture et paysage, ou bien des individus caractérisés par une certaine notoriété, c'est le cas par exemple de l'architecte Patrick Bouchain, ou encore des collectifs dont le travail est lié à un ancrage territorial, à l'exemple des initiatives de l'association De l'Aire dans la Drôme, voire des collectifs plus « mobiles » comme Robin des Villes (Paris, Lyon et Marseille) et des collectifs interprofessionnels caractérisés par l'animation et par la dimension artistique de leurs interventions comme le collectif Ya+K ou Cabanon Vertical.

Il concerne également les grandes entreprises de promotion immobilière, comme la Compagnie de Phalsbourg par exemple, qui, dans le cadre d'appels d'offre dits innovants, interviennent non seulement comme des acteurs qui assurent la sécurité financière et opérationnelle des projets mais également au travers de la revendication d'une attention accrue portée aux émergences, aux comportements et aux pratiques « *de demain* ».

Certaines grandes entreprises de promotion immobilière assument cette posture dans le cadre d'un discours qui associe la prise en compte des usagers non seulement avec la notion d'innovation mais également de développement durable. C'est le cas des entreprises Bouygues Immobilier en France et Inmuebles Carso au Mexique. Leur positionnement est double dans la mesure où il s'agit d'une part de saisir les pratiques et les besoins actuels et futurs des usagers mais également de vendre une certaine vision de la ville et des modes de vie à leurs clients. À ce titre, la notion d'expérimentation apparaît comme un moteur de l'action permettant de tester, avec une démarche par essais et erreurs, des produits nouveaux.

## B. LES LABORATOIRES URBAINS ET LA VILLE *IN VITRO*

### L'évolution des usages au cœur des problématiques des acteurs de la ville ?

Dans le cadre du projet urbain, l'attention portée aux usages va avoir tendance à jouer un rôle déterminant dans la formulation et la mise en œuvre d'expérimentations. L'adhésion potentielle des usagers va déterminer le type et les modalités de mise en œuvre de dispositifs expérimentaux, de prototypes, etc. À l'issue de ce processus, les retours d'expériences et les remontées d'informations sous diverses formes, émanant des résidents et des usagers, deviennent, dans ce contexte, des indicateurs fondamentaux pour les différents acteurs.

Dans nos entretiens avec les promoteurs immobiliers des entreprises Inmuebles Carso et Bouygues Immobilier l'ambition de se conformer à des besoins, d'offrir les aménagements et

services idoines mais également d'anticiper les modes de vie futurs caractérisent le positionnement spécifique de ces acteurs comme l'explique le directeur d'Urban Era :

« Je pense que l'avenir de nos métiers, il passe par le fait de tout recentrer autour de la question de l'utilisateur, des services qu'il faut faire pour le satisfaire, pour correspondre (hésitation) à ses attentes et ensuite, ce n'est que la technique de mise en œuvre. Moi, je suis convaincu que l'urbanisme d'aujourd'hui et encore plus de demain doit fonctionner que là-dessus, l'urbanisme qui était uniquement une approche technique, systémique, constructive qui a été pendant des années hein, je pense sincèrement que c'est un truc fini »<sup>196</sup>.

De manière générale, l'expression « mode de vie » est régulièrement mobilisée par les acteurs de la ville (Silvestre, 2017). Que recouvre cette notion ? S'agit-il d'appréhender les pratiques individuelles ou celles d'un groupe constitué ? Quelles sont les pratiques prises en compte ? Le positionnement des acteurs du projet urbain et plus particulièrement des promoteurs immobiliers vis-à-vis de la satisfaction de l'utilisateur laisse envisager que la notion de « mode de vie » s'apparente non seulement aux pratiques communes et quotidiennes d'un ensemble conséquent d'individus mais également aux grandes tendances d'évolutions de ces pratiques<sup>197</sup>.

Nous avons pu observer que les pratiques (comportements) et les usages (rapports aux dispositifs, aux services et aux aménagements) étaient non seulement interprétés par les promoteurs immobiliers mais aussi anticipés et peut-être même conditionnés. En effet, le fait d'introduire des dispositifs, des services ou des aménagements dits innovants ou expérimentaux, dans la perspective de rencontrer une demande nouvelle, peut induire une rupture ou une transformation de pratiques et d'usages préexistants.

### Une stratégie de prospective *in situ* à l'échelle de morceaux de territoire

Cela nous amène à questionner le statut de l'expérimentation au sein des projets urbains de standing. L'analyse du discours des acteurs qui mobilisent cette notion montre qu'elle est invoquée dans le cadre d'une recherche d'optimisation et de modernisation de l'existant mais aussi d'une logique d'arbitrage entre les différentes solutions.

Cette recherche de modernisation s'articule avec la dynamique de compétition que les villes se mènent entre elles et la logique de marché qui structure l'action des opérateurs privés investis dans le projet. L'objectif recherché par les acteurs des projets urbains de standing est d'introduire sur le marché des produits compétitifs capables de donner une image de la ou

<sup>196</sup> Entretien avec le directeur du pôle Urban Era, *Ibid.*

<sup>197</sup> En espagnol c'est le terme « *estilos de vida* » qui a été régulièrement mobilisé par les personnes interrogées.

d'une « *ville de demain* ». Dans ce contexte, la modernisation de l'urbain invite les acteurs à inscrire le projet urbain dans une certaine performativité, c'est-à-dire d'abord la primauté du discours mais aussi de l'événement, de la mise en récit de l'action (Féral, 2013, p.208). Avec les projets urbains de standing, le discours des acteurs devient tout à fait central, dans le cadre d'une justification et d'une valorisation des partis d'aménagement.

Il devient un miroir de l'action des élus, de la capacité d'attractivité des collectivités territoriales et des compétences des entreprises privées qui participent à sa réalisation. Cette performativité, que l'on retrouve de façon exacerbée dans le contexte des projets urbains de standing, renforce le caractère symbolique du projet urbain. Les mots et les qualificatifs ont vocation à révéler, non seulement la capacité d'action des acteurs investis, mais aussi une certaine vision qu'ils portent sur l'aménagement et sur l'avenir des villes.

De plus, le projet urbain de standing s'apparente à un espace dont l'une des finalités est de tester et/ou de démontrer la capacité des acteurs à s'adapter à de nouvelles tendances et normes urbaines.

Quelles sont les conséquences de cette démarche ? On assiste, avec le développement de projets urbains de standing où l'expérimentation est l'un des moteurs de l'action, à des espaces spécifiques, qui s'intègrent selon leurs propres règles au reste de l'environnement urbain. Ces projets sont souvent inscrits dans la dynamique des métropoles afin de bénéficier des avantages offerts par les métropoles : réseaux de transports, équipements de grande envergure, polarités d'emploi, entre autres. Cependant, ils tendent à s'y intégrer selon des règles *sui generis* dont la pérennité à long terme est conditionnée par leur capacité à devenir des standards ou des références acceptés et intégrés par les différents acteurs. En fonction de la réussite ou de l'échec des normes et solutions expérimentées au sein des projets, celles-ci auront vocation être essaimées ou au contraire à être abandonnées.

Ce phénomène participe d'une crise de l'ordre urbain liée selon Angela Giglia aux « *formes de production et d'organisation de l'espace urbanisé qui deviennent actuellement dominantes et qui ne correspondent plus à un ordre urbain fondé sur la stabilité d'un domaine public urbain. Elles ont tendance à impliquer la prolifération d'une multiplicité d'ordres sui generis, qui se constituent en de véritables micro-ordres* ». Cette dynamique participe d'un urbanisme insulaire qui « *se manifeste aussi bien dans certains processus de rénovation urbaine, que dans la production de pôles du tertiaire de gestion et de consommation et en général dans les nouvelles formes de production de l'espace urbanisé, issues souvent de « projets urbains », qui engagent de manière plus ou moins importante le rôle du public en tant que « facilitateur des initiatives privées* » (Duhau et Giglia, 2012, p.17).

Cela pose un ensemble de questions quant à l'élaboration des projets urbains : selon quelles modalités les expérimentations sont-elles évaluées ? L'essaimage s'articule-t-il avec une forme « d'industrialisation » ou de reproduction des solutions testées ?

## Conclusion (chapitre 16)

Les usagers sont au cœur des discours politiques des élus locaux ou nationaux et des stratégies promotionnelles des entreprises. Le constat est mitigé car en même temps on assiste à un désintérêt généralisé des citoyens pour les instances classiques de participation aux décisions publiques, et en même temps des initiatives diverses se multiplient et invitent les individus à participer voire même à coproduire la ville de demain. La prise en compte des modes de vie et la mobilisation de données issues d'expérimentations menées in situ sont deux choses différentes. Pourtant, certaines grandes entreprises de promotion immobilière investissent *tous azimuts* ces questions, en France comme au Mexique. Pour ces dernières, il s'agit avant tout de donner corps à une stratégie prospective qui intervient comme un puissant moteur de transformations.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

En mobilisant la sociologie des organisations et à partir d'une approche centrée sur les acteurs du projet urbain et leurs actions, leur positionnement, leurs revendications et leurs discours, nous avons pu observer des phénomènes de natures différentes. Ceux-ci se caractérisent par l'évolution de certaines grandes entreprises de promotion immobilière d'une part, la mobilisation généralisée de l'expérimentation d'autre part et enfin le développement de projets urbains de standing. Ce caractère hétérogène du fil conducteur de notre recherche posait la question de savoir s'il fallait traiter de l'un des sujets, ou des trois, autrement dit s'il fallait choisir. Au terme de notre recherche, il apparaît que ce dilemme n'en est pas forcément un : ces phénomènes sont concomitants et il existe des liens qui les unissent. Nous allons donc nous attacher à présenter dans notre conclusion une synthèse de ce fil conducteur, en articulant les trois phénomènes que nous avons étudiés dans le cadre de cette recherche.

À partir des années 1970, le projet urbain a été appréhendé comme un instrument, à disposition des collectivités territoriales, garantes d'une certaine acception de l'urbanité, avec des opérations qui n'étaient pas forcément équilibrées sur le plan financier. Cette définition, telle qu'elle a été mobilisée, exprimée et conceptualisée à partir des années 1970, ne nous semble plus tout à fait adaptée à la réalité. Sans aller jusqu'à affirmer que le projet urbain relève d'enjeux tout à fait différents, nous assistons à une évolution de celui-ci. Nous envisageons cette évolution comme un mouvement de rebond, dans la mesure où le projet urbain s'articule, depuis quelques années, autour de nouvelles procédures, de nouvelles compétences et de nouveaux acteurs. La mobilisation de l'expérimentation par les acteurs du projet est un des principaux moteurs de ces récentes évolutions.

L'histoire du développement de la notion de projet urbain montre qu'il intervient comme un instrument d'aménagement urbain particulièrement mobilisé par les acteurs publics. Il permet entre autres, de projeter, sur un espace, un futur possible et potentiellement partagé par les différentes parties prenantes. À cet égard, il donne un cadre temporel, spatial et organisationnel aux interactions entre les institutions publiques, les opérateurs privés mais aussi la société civile.

Ces interactions peuvent être de différentes natures, égales ou inégales, pacifiques ou conflictuelles entre les différents acteurs. Le projet urbain reste cependant une notion vague, difficile à conceptualiser. Une part de cette difficulté provient du fait qu'il est protéiforme. Il dépend du contexte où il est implanté, il varie selon la taille, les typologies du bâti, les thématiques mobilisées, etc. La multiplicité du projet urbain est tellement importante qu'il est parfois difficile de le classer en différentes catégories. Qu'est-ce qui distingue un méga projet d'un projet métropolitain, par exemple ? Est-ce la même chose ?

Se placer du point de vue des stratégies d'acteurs permet de dissiper au moins une partie du brouillard : on peut saisir avec cette approche, les ambitions et les moyens mis en œuvre pour parvenir à l'élaboration du projet. Ainsi, en mobilisant les catégories élaborées en 2007 par Nadia Arab, on comprend que le projet urbain est intrinsèquement un instrument dont l'objectif est de répondre à une demande ou un besoin ou bien de l'anticiper. Ces catégories que nous avons déjà citées page 118, sont les suivantes : les projets qui permettent aux grandes villes de définir leurs ambitions de développement à long terme ; les projets à l'échelle micro-localisée qui concernent la construction d'un bâtiment ; les projets d'aménagement urbain qui se matérialisent par une transformation concrète et stratégique de l'espace (Arab, 2007, p.149-150).

Toujours en se plaçant du point de vue des acteurs, nous assistons, avec la mobilisation de l'expérimentation et le rôle singulier des promoteurs immobiliers à un type de projets urbains spécifiques : les projets urbains de standing. On pourrait contester l'appellation de standing : pourquoi ne pas les appeler « projets expérimentaux » ? Cette question nous entraînait vers des réflexions sans fin (en d'autres termes, c'est le fameux problème de l'œuf et la poule). En effet, lorsque les acteurs du projet urbain mobilisent l'expérimentation, ils ont aussi tendance à produire des projets positionnés sur le segment de marché du haut-de-gamme. L'inverse nous semble vrai, ou du moins probable. Nous avons donc fait le choix de souligner la question sociale en utilisant plutôt le terme de « standing ».

L'expérimentation, telle qu'elle est mobilisée par les différents acteurs du projet urbain – élus, services techniques, intercommunalités, SEM, promoteurs immobiliers, architectes, experts en tous genres, etc.- n'est pas la condition de l'innovation. En revanche, elle semble représenter pour ces derniers un levier permettant de développer d'un côté de nouvelles structures organisationnelles (comités décisionnels, instances participatives, ateliers, etc.) et de l'autre des projets, services ou dispositifs, immobiliers ou urbains dits innovants. Dans ce contexte elle participe d'une stratégie que l'on retrouve dans le cadre de nombreux projets urbains : tester *in vivo* des modalités d'action et des « produits » inédits.

Ce phénomène s'articule également avec une recherche de décloisonnement de l'action, dans le but de faire émerger des solutions dites innovantes face aux grands défis sociétaux, économiques et environnementaux, entres autres, de l'aménagement urbain. Nous envisageons ce mouvement dans une perspective plus générale qui s'amorce avec les premières mesures de décentralisation et la mutation généralisée de l'action publique dans les années 1970-1980. Le projet urbain, comme solution et outil à disposition des collectivités locales pour aménager leurs territoires, tend à occuper les discours, les réflexions et les modalités d'actions des élus locaux et les recherches académiques, à la même époque en France et à partir des années 1990 au Mexique.

Ainsi, l'élaboration, la construction et la gestion du projet urbain évoluent depuis quelques années, avec la mobilisation de l'expérimentation. Ces évolutions n'affectent pas nécessairement l'aspect et la morphologie des projets dans la mesure où le langage architectural privilégié reste, à l'échelle mondiale, relativement similaire : course à la grande hauteur, matériaux réfléchissants, gigantisme et, en même temps, valorisation de micros espaces de végétation, de zones de rencontre, d'espaces censés assurer les fonctions de convivialité parfois attribuées à l'espace public, galerie commerçante comme espaces de promenade, etc. En revanche, la mobilisation de l'expérimentation tend à faire évoluer le rôle et le positionnement de certains acteurs, et notamment des promoteurs immobiliers.

A travers la comparaison entre la France et le Mexique, nous avons observé et comparé ces phénomènes qui, s'ils partagent sur les deux terrains des objectifs similaires, à savoir tester et peut-être essayer, s'élaborent toutefois autour d'enjeux et de références assez différentes suivant leur localisation. Les notions clé sont, au sein des projets étudiés au Mexique, celles de la diversité fonctionnelle, du standing et de la verticalité, entre autres, alors qu'elles s'articulent plutôt au sein des quartiers étudiés en France autour de la valorisation des nouvelles technologies, du développement durable et parfois de la notion de village urbain.

Mais cette variabilité des sujets mobilisés pour l'élaboration de projets urbains présentés comme « expérimentaux », en France comme au Mexique, ne doit pas éclipser une récurrence qui nous a fortement interpellé lors de nos enquêtes. Dans les deux cas étudiés, et de façon plus générale dans de nombreux projets urbains contemporains, il apparaît que le rôle des grandes entreprises de promotion immobilière se structure autour de nouvelles fonctions et de nouvelles compétences.

Cette évolution traduit l'importance croissante des promoteurs immobiliers dans le domaine de l'aménagement urbain. On assiste à un dédoublement de l'action des promoteurs immobiliers, qui assurent toujours une fonction « classique » de construction et de commercialisation d'un ou de plusieurs bâtiments, désormais associée au développement de

compétences en matière de conception et de gestion urbaine. Cet investissement, qui concerne le projet urbain, entre autres, revêt plusieurs caractéristiques : temporelle dans la mesure où les promoteurs immobiliers peuvent dorénavant intervenir lors des phases amont et aval du projet, organisationnelle car ils tendent à assurer des fonctions de coordinations entre les acteurs, professionnelles car ils développent des compétences en matière de conception, de gestion de projet et d'analyse prospective des évolutions des besoins et des attentes des usagers.

Les investigations que nous avons menées en France, au sein de l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux et au Mexique au sein du complexe Plaza Carso à Miguel Hidalgo nous ont permis d'appréhender les spécificités du positionnement des entreprises de promotion immobilière dans le cadre de l'élaboration d'un projet urbain. En effet, les deux cas étudiés témoignent d'une stratégie commerciale de prospective dont l'un des objectifs est de placer sur le marché des produits immobiliers complexes promus, par les promoteurs immobiliers entre autres, comme innovants. Cette dimension revêt des attributs différents au sein des deux contextes étudiés : autour notamment des nouvelles technologies en France et de la diversité fonctionnelle associée à la verticalité au Mexique. D'autres points convergent et se ressemblent comme la notion de prestige et de distinction, l'extravagance architecturale, l'usage de certaines nouvelles technologiques (sécurité, domotique), les infrastructures « écologiques » (géothermie et récupération des eaux de pluie) et l'implantation, dans le cadre du projet, d'équipement culturels et ludiques d'envergure métropolitaine. De la même manière, les deux projets ont été envisagés comme des expériences pilotes, non seulement en tant qu'artefact (c'est-à-dire l'objet urbain matérialisé avec son architecture originale et ses services dits innovants) mais également en tant qu'instance expérimentale (le projet urbain comme un espace-temps qui permet de tester de nouvelles formules avec différents acteurs). De plus, nous avons pu observer que promoteurs immobiliers investissent, avec ces projets, des postures, des savoirs et savoir-faire qui ne sont pas communément attribués à leur corps de métier.

Nous avons en particulier travaillé sur les entreprises Bouygues Immobilier et Inmuebles Carso mais nous avons également mobilisé des connaissances de seconde main sur d'autres entreprises, du même secteur, en France et au Mexique.

Ces dernières affirment une ambition forte en matière d'aménagement urbain : il s'agit non seulement de répondre à une demande avec une offre idoine mais aussi de faire « *la ville de demain* ». Au-delà de son aspect marketing, ce qualificatif s'apparente également à une conception singulière de l'aménagement urbain par projet. En effet, les projets urbains de standing témoignent du développement d'opérations urbaines financièrement équilibrées où le rôle des opérateurs privés est prépondérant.

Avec l'expérimentation, on passe ainsi du projet urbain caractérisé par la recherche de solutions idoines, au développement de projets désormais marqués par l'ambition de préfigurer une image de la ville et des modes de vie de demain. C'est la somme des retours d'expériences, collectés et assimilés selon des méthodes diverses (auto évaluations menées par les acteurs publics et privés, enquêtes de satisfaction, etc.) qui participent à la multiplication des solutions innovantes *de demain*. Voilà qui constitue pour les opérateurs privés, et en particulier les promoteurs immobiliers qui occupent une place centrale dans l'élaboration et la gestion des projets urbains, une démarche prospective et marketing inédite. Elle pose un ensemble de questions : pour qui ces solutions et cette ville « de demain » sont-elles conçues ? La mobilisation de l'expérimentation par les promoteurs immobiliers et l'élaboration de projets urbains de standing sont-ils nécessairement peu inclusifs et réservés à une certaine catégorie de population ?

# BIBLIOGRAPHIE

- Aguayo Ayala, A. (2016a). El caso de la Cerrada de Andrómaco en el contexto del megaproyecto de Nuevo Polanco, Ciudad de México. *Contemporánea*, 3.
- Aguayo Ayala, A. (2016b). Nuevo Polanco : renovación urbana, segregación y gentrificación en la Ciudad de México. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 37(80), 101-123.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, (11 & 12), 4-17 & 14-29.
- Albecker, M.-F. (2015). La banlieue parisienne, périphérie réinvestie ? *Urbanités*. Consulté à l'adresse <http://www.revue-urbanites.fr/la-banlieue-parisienne-peripherie-reinvestie/>
- Alcántara, C. (2014). En México, 67% de la vivienda construida es irregular, afirma Sedatu. *El Financiero*. Consulté à l'adresse <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-mexico-67-de-la-vivienda-construida-es-irregular-afirma-sedatu.html>
- Allix, G. (2017, décembre 7). Des normes allégées pour certains grands projets d'urbanisme. *Le Monde*. Consulté à l'adresse [http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/12/07/l-etat-propose-que-les-grands-projets-d-urbanisme-s-affranchissent-des-normes\\_5226136\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/12/07/l-etat-propose-que-les-grands-projets-d-urbanisme-s-affranchissent-des-normes_5226136_3234.html)
- Alonso Arenas, J. A., & Juárez Pérez, A. N. (2016). Los grandes desarrollos habitacionales en la ciudad de México : ¿ proyectos habitacionales o proyectos políticos y económicos ? *Bitácora Arquitectura*, 0(32), 74-83.
- Appert, M., & Montes, C. (2015). Skyscrapers and the redrawing of the London skyline : a case of territorialisation through landscape control. *Journal of Urban Research*, (Special issue 7).
- Arab, N. (2001). La coproduction des opérations urbaines : coopération et conception. *Espaces et sociétés*, 105(2), 57.
- Arab, N. (2004). *L'activité de projet dans l'aménagement urbain. Processus d'élaboration et modes de pilotage : Les cas de la ligne B du tramway strasbourgeois et d'Odysseum à Montpellier*. Thèse, Université Paris Est, École des Ponts ParisTech.
- Arab, N. (2007). *Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à*

- l'épreuve de l'urbanisme. *Management & Avenir*, (12), 147-164.
- Arab, N. (2008). À quoi sert l'expérience des autres ? *Espaces et sociétés*, (131), 33-47.
- Arab, N. (2014). *L'urbanisme en action, pratiques et innovations. L'urbanisme et l'innovation* (HDR). Université Paris Est.
- Arab, N. (2017). " L'élaboration collective des projets d'urbanisme : organiser l'intégration des acteurs et gérer l'incertitude des processus de conception ". *Revue internationale d'urbanisme*.
- Arbellot, G. (1973). La grande mutation des routes de France au XVIIIe siècle. *Annales*, 28(28), 765-791.
- AVFI. (2017). Lettre des voisins du Fort d'Issy, (12). Consulté à l'adresse <http://avfi.fr/la-lettre-n12>
- Bédard, M., & Breux, S. (2011). Non-lieux et grands projets urbains. Une inéluctable équation ? Perspectives théoriques et propositions analytiques », Non-places and grand urban projects. An inevitable equation ? Theoretical perspectives and analytical proposals. *Annales de géographie*, (678), 135-156.
- Besson, R. (2017). Rôle et limites des tiers-lieux dans la fabrique des villes contemporaines. *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning*, (34).
- Biau, V., Fenker, M., & Macaire, E. (2013). *L'implication des habitants dans la fabrication de la ville RAMAU* (Réseau activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme), No. 6 (p. 11). Paris. Consulté à l'adresse <http://www.ramau.archi.fr/spip.php?article811>
- Biau, V., & Tapie, G. (Éd.). (2009). *La fabrication de la ville: métiers et organisations*. Marseille : Éditions Parenthèses.
- Blanc, S. (2016, janvier 11). Le droit à l'expérimentation n'est pas très expérimenté par les collectivités. *La Gazette des Communes*. Consulté à l'adresse <http://www.lagazettedescommunes.com/424826/le-droit-a-lexperimentation-nest-pas-tres-experimente-par-les-collectivites/>
- Bonard, Y., & Matthey, L. (2010). Les éco-quartiers : laboratoires de la ville durable. *Cybergeog : European Journal of Geography*.
- Borst, G., & Cachia, A. (2016). *Les méthodes en psychologie : « Que sais-je ? » n° 4019*. Presses Universitaires de France.
- Boullier, D. (2006). Capitalisme financier, innovations d'opinion et conventions socio-cognitives. *Quaderni*, 60(1), 25-34.
- Bourdin, A. (2000). *La question locale*. Presses universitaires de France (PUF).
- Bourdin, A. (2001). Présentation - Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande. *Espaces et*

- sociétés*, 2(105), 296.
- Bourdin, A. (2005). Dynamiques de la maîtrise d'ouvrage urbaine et mutations du contexte local. In *La maîtrise d'ouvrage urbaine* (p. 148). Éditions du Moniteur.
- Bourdin, A. (2015). La comparaison telle quelle s'écrit. *Espaces et sociétés*, (163), 153-160.
- Bourdin, A., Lefeuvre, M.-P., & Mélé, P. (2006). *Les règles du jeu urbain. Entre droit et confiance* (Descartes & Cie). Paris.
- Bulkeley, H., & Castán Broto, V. (2013). Government by experiment ? Global cities and the governing of climate change. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 38(3), 361-375.
- Burkart, M. (1999). Transformations urbaines : l'influence des politiques municipales d'aménagement L'exemple de Boulogne-Billancourt et d'Issy-les-Moulineaux. *Cybergeo : European Journal of Geography*.
- Campagnac, E. (2001). Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande - La « commande » comme nouveau marché de services : crise ou renouveau du professionnalisme? Les leçons de l'expérience britannique. *Espaces et sociétés*, 2(105), 296.
- Capron, G. (2007). Planeación urbana y comercio en la periferia de clases medias altas. Los emprendimientos comerciales en una metrópoli del sur (Río de Janeiro). *Trace. Travaux et recherches dans les Amériques du Centre*, (51), 71-82.
- Capron, G., (dir.) (2006). *Quand la ville se ferme : Quartiers résidentiels sécurisés*. Rosny-sous-Bois : Bréal.
- Capron, G., & Monnet, J. (2003). Una retórica progresista para un urbanismo conservador : la protección de los centros históricos en américa latina, 105-136.
- Carral, A. (2017). ¿Quiénes se disputan el control ? *AlterInfos - América Latina DIAL*. Consulté à l'adresse <http://www.alterinfos.org/spip.php?article7787>
- Cattedra, R. (2010). Chapitre I. Les grands projets urbains à la conquête des périphéries. *Les Cahiers d'EMAM. Études sur le Monde Arabe et la Méditerranée*, (19), 58-72.
- Chaléard, J.-L. (2014). *Métropoles aux Suds, le défi des périphéries ?* KARTHALA Editions.
- Chappoz, Y., & Pupion, P.-C. (2012). Le New Public Management. *Gestion et management public, me 1/n°2(2)*, 1-3.
- Charmes, É. (2005). Le retour à la rue comme support de la gentrification. *Espaces et sociétés, no 122(3)*, 115-135.
- Charmes, É. (2012). Une approche théorique des villes : l'actualité du modèle de Charles Tiebout. *L'Économie politique, n° 53(1)*, 40-53.
- Chatzis, K., & Fontanon, C. (2011). L'expérimentation « en plein air » ou « grandeur nature ».

- Documents pour l'histoire des techniques. Nouvelle série*, (20), 7-14.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Harvard Business Review Press).
- Citron, P. (2016, décembre 9). *Les promoteurs immobiliers dans les projets urbains. Enjeux, mécanismes et conséquences d'une production urbaine intégrée en zone dense*. Thèse, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Code civil - Article 1831-1, 1978
- Cohen, J. (1999). Industrie, service et compétition mondiale : les dynamiques d'Ile de France et de France et le cas de la téléphonie. *Méditerranée*, 92(3), 49-56.
- Cohendet, P., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2016). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Éditions EMS.
- Zepf, M. (dir.) (2004). *Concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- Costes, L. (2010). Le Droit à la ville de Henri Lefebvre : quel héritage politique et scientifique? *Espaces et sociétés*, (140-141), 177-191.
- Couffignal, G. (2014). Mexique : l'impossible décentralisation. In J. Revel-Mouroz (Éd.), *Pouvoir local, régionalismes, décentralisation : Enjeux territoriaux et territorialité en Amérique latine* (p. 75-85). Paris : Éditions de l'IHEAL.
- Coulondre, A. (2017). La création de profit par les promoteurs immobiliers, How real estate developers generate profit. A study of the entrepreneurial work of "qualifying" (classifying, enhancing and promoting) goods. *Revue française de sociologie*, 58(1), 41-69.
- Crépon, B. (2009). L'apport des expérimentations dans l'évaluation de l'impact des dispositifs publics. *Informations sociales*, (150), 56-67.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- Cuenya, B. (2009). Grandes proyectos urbanos latinoamericanos : Aportes para su conceptualización y gestión desde la perspectiva del gobierno local. *Cuaderno urbano*, 8(8), 229-252.
- Cusin, F., & Damon, J. (2010). Les villes face aux défis de l'attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines. *Futuribles*, (367). Consulté à l'adresse <https://www.futuribles.com/fr/fr/revue/367/les-villes-face-aux-defis-de-lattractivite-classem/>
- Dadoy, M. (1998). L'innovation sociale, mythes et réalités. *Education permanente*, (134), 41-53.

- David, L. (2013). *La production urbaine de Mexico : entre financiarisation et construction territoriale. Une analyse de l'insertion du réseau financier transnational dans les marchés d'immobilier d'entreprise*. Thèse, Université Paris-Est.
- David, L. (2017). El “desarrollador-plataforma”, nuevo actor de la división del trabajo inmobiliario financiarizado en México / The “platform developer,” a new actor in the division of financialized real estate labor in Mexico. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 32(2), 225-244.
- Delarc, M., & Rollin, J. (2017). Meubler Paris. Professions et innovations dans le domaine du mobilier urbain. *Cybergeo : European Journal of Geography*.
- Detienne, M. (2009). *Comparer l'incomparable : oser expérimenter et construire*. Paris : Seuil.
- Devillers, C. (1994). *Le projet urbain*. Paris : Editions du Pavillon de l'Arsenal.
- Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services.
- Duhau, E (2006). Contextes urbains et qualifications juridiques de l'espace à Mexico. In *Les règles du jeu urbain, entre droit et confiance*, Paris, Descartes et cie, 316 p., p.151-175.
- Duhau, E., & Giglia, A. (2012). De la ville moderne aux micro-ordres de la ville insulaire. *Espaces et sociétés*, (150), 15-30.
- Elguezabal, E. (2011, décembre 6). *La production des frontières urbaines. Les mondes sociaux des « copropriétés fermées » à Buenos Aires*. Thèse, École des Hautes Études en Science Sociale.
- Elguezabal, E. (2015). *Frontières urbaines Les mondes sociaux des copropriétés fermées*. Presses universitaires de Rennes, coll. « Géographie sociale », 2015, 247 p
- Emelianoff, C. (2010). La ville durable : l'hypothèse d'un tournant urbanistique en Europe, The sustainable city : a turning-point in european urban planning ? *L'Information géographique*, 71(3), 48-65.
- Evette, T. (2001). *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception urbaine et architecturale : actes des rencontres du Réseau activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme, les 28 et 29 septembre 2000*. (Réseau activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme, Éd.) (1re éd). Paris : Editions de la Villette.
- Faburel, G. (2017). Europacity, la nécropole annoncée. *Ecologik*, (52), 112-113.
- Féral, J. (2013). De la performance à la performativité. *Communications*, (92), 205-218.
- Ferchaud, F. (2016). Les lieux d'expérimentation numérique et la fabrique urbaine : genèse, dynamiques, inscription dans l'espace urbain et diffusion de productions. *URBIA. Les*

*Cahiers du développement urbain durable, Hors-série (3), 105-123.*

- Flichy, P. (2017). *L'innovation technique : Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. La Découverte.
- Fol, S., & Sabot, E. (2003). La revalorisation des espaces industriels. Issy-Les-Moulineaux en Ile-de-France et North Lanarkshire en Ecosse. *Les Annales de la Recherche Urbaine*, (93).
- Frinault, T. (2012). La décentralisation : retour sur deux siècles de réformes - Métropolitiques. *Métropolitiques*. Consulté à l'adresse <http://www.metropolitiques.eu/La-decentralisation-retour-sur.html>
- García Ramírez, F. (2015, novembre 30). El candidato de Slim. *El Financiero*. Consulté à l'adresse <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/el-candidato-de-slim.html>
- Garza, G. (2002). Evolución de las ciudades mexicanas en el siglo XX. *Notas*, (19).
- Gasca-Zamora, J. (2017). Centros comerciales de la Ciudad de México : el ascenso de los negocios inmobiliarios orientados al consumo. *EURE (Santiago)*, 43(130), 73-96.
- Gattegno, H. (2008, septembre 24). Les tontons flingueurs des Hauts-de-Seine. *Le Point*. Consulté à l'adresse <http://www.lepoint.fr/archives/article.php>
- Gaudin, J.-P. (2010). La démocratie participative. *Informations sociales*, (158), 42-48.
- Genestier, P. (1993). Que vaut la notion de projet urbain ? *L'architecture d'Aujourd'hui*, (288), 40-46.
- Genthialon, A.-C. (2015, mai 26). Une « forteresse numérique » dans un fort Vauban. *Libération*. Consulté à l'adresse [http://www.liberation.fr/futurs/2015/05/26/une-forteresse-numerique-dans-un-ancien-fort-vauban\\_1314536](http://www.liberation.fr/futurs/2015/05/26/une-forteresse-numerique-dans-un-ancien-fort-vauban_1314536)
- Georges, C. (2017, septembre 6). Mojitos éphémères dans les friches parisiennes. *Le Monde*. Consulté à l'adresse [http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2017/09/06/mojitos-ephemeres-dans-les-friches-parisiennes\\_5181624\\_4497916.html](http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2017/09/06/mojitos-ephemeres-dans-les-friches-parisiennes_5181624_4497916.html)
- Gerbeau, D. (2017). Fabrique de la ville : la vogue des appels à projets. *La Gazette des Communes*. Consulté à l'adresse <http://www.lagazettedescommunes.com/482552/fabrique-de-la-ville-la-vogue-des-appels-a-projets/?abo=1>
- Germain, A. (1984). Sociologie du retour à la ville. *Continuité*, (23), 35-37.
- Giglia, A. (2013). Entre el bien común y la ciudad insular : la renovación urbana en la Ciudad de México. *Alteridades*, 23(46), 27-38.
- Haëntjens, J. (2017). Villes modèles versus villes laboratoires. *La Revue Urbanisme*, (404).
- Halbert, L. (2005). Le desserrement intra-métropolitain des emplois d'intermédiation : une tentative de mesure et d'interprétation dans le cas de la région métropolitaine

- parisienne. *Géographie, économie, société*, 7(1), 1-20.
- Halbert, L. (2007). Grands projets urbains : lieux de convergence des stratégies publiques et privées. *Les Cahiers de l'IAURIF*, (146), 101-108.
- Harfush, M. B. (2012). La recién demolición de la fábrica Chrysler de México. *Anales del Instituto de Investigaciones Estéticas*, 26(85), 127-137.
- Harvey, D. (2001). *Spaces of capital : towards a critical geography*. New York : Routledge.
- Hernández, M. E. O., Castillo, G. H., & Origel, Y. M. (2010). Nuevas Formas De Producción Urbana : Emprendimientos Cerrados Metepec, Estado De México. *Urbano*, 13(22), 63-68.
- Hiernaux-Nicolas, D. (2005). La promoción inmobiliaria y el turismo residencial : el caso mexicano. *Scripta Nova*, 9(194), 1-15.
- Huron, D., & Spieth, G. (2014). Le rôle de l'usager-client dans la construction d'une décision publique. Le cas des services de transport des communautés urbaines. *Gestion 2000, me* 31(3), 65-85.
- Idt, J. (2009). *Le pilotage des projets d'aménagement urbain : entre technique et politique. Une analyse basée sur les cas de Paris, Lille, et Chartres*. Thèse, Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis.
- Idt, J. (2012). Le temps de la réalisation des projets urbains : une fabrique a posteriori des enjeux politiques de l'action collective. *Géocarrefour*, (2), 75-85.
- Ingallina, P. (2008). *Le projet urbain* (Presses Universitaires de France). Paris.
- Jourdheuil, A.-L. (2017). Le logement social produit par les promoteurs immobiliers privés. L'émergence d'une coopération déséquilibrée entre bailleurs sociaux et promoteurs. *Métropoles*, (20).
- Jouve, B. (2005). La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté, Abstract. *Revue française de science politique*, 55(2), 317-337.
- Karvonen, A., & van Heur, B. (2014). Urban Laboratories : Experiments in Reworking Cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(2), 379-392.
- Krieg-Planque, A. (2010). La formule "développement durable" : un opérateur de neutralisation de la conflictualité, The formula 'sustainable development' : an conflict-neutralizing operator. *Langage et société*, (134), 5-29.
- La déclaration de Bruxelles. (1980). In *Archives d'Architecture Moderne* (p. 120). Consulté à l'adresse <http://aam.be/fr/shop/essais-et-documents/la-declaration-de-bruxelles/>
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

- Latour, B. (2003). L'impossible métier de l'innovation technique. In *Encyclopédie de l'innovation* (Economica, p. 9-26).
- Le Gales, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 45(1), 57-95.
- Le Galès, P., & Lorrain, D. (2003). Gouverner les très grandes métropoles ? *Revue française d'administration publique*, 3(107), 305-317.
- Le marché du recrutement s'affole dans la promotion immobilière. (2016, décembre 23). *Les échos*. Consulté à l'adresse [https://www.lesechos.fr/23/12/2016/LesEchos/22346-067-ECH\\_le-marche-du-recrutement-s-affole-dans-la-promotion-immobiliere.htm](https://www.lesechos.fr/23/12/2016/LesEchos/22346-067-ECH_le-marche-du-recrutement-s-affole-dans-la-promotion-immobiliere.htm)
- Lecroart, P., & Palisse, J.-P. (2007). Grands projets urbains en Europe : quels enseignements pour l'île-de-France. *Les Cahiers de l'IAURIF*, (146), 5-30.
- Lefebvre, H. (1961). Utopie expérimentale : pour un nouvel urbanisme. *Revue française de sociologie*, 2(3), 191-198.
- Lieures, A. (2017, juin). Issy n'en finit pas d'attirer les sièges d'entreprises. *Le Parisien*. Consulté à l'adresse <http://www.leparisien.fr/issy-les-moulineaux-92130/issy-n-en-finit-pas-d-attirer-les-sieges-d-entreprises-06-06-2017-7023213.php>
- Linossier, R., & Verhage, R. (2009). La co-production public/privé dans les projets urbains. In *Lyon La production de la ville* (Parenthèses, p. 144-171).
- LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, 2016-925 § (2016).
- Lorrain, D. (1992). Le modèle ensemblier en France. In *Les grands groupes de la construction* (p. 71-82). L'Harmattan.
- Lorrain, D. (1998). Administrer, gouverner, réguler. *Les Annales de la recherche urbaine*, 80(1), 84-92.
- Lorrain, D. (2002). Capitalismes urbains : la montée des firmes d'infrastructures. *Entreprises et histoire*, 30(3), 7.
- Lorrain, D. (2011). La main discrète. *Revue française de science politique*, 61(6), 1097-1122. <https://doi.org/10.3917/rfsp.616.1097>
- Lorrain, D. (2017). Varieties of capitalism. What can we learn from the study of urban firms? In *Debating the Neoliberal City* (p. 39-59). Routledge.
- Lorrain, D., & Mouton, M. (2017). Portrait d'Entreprise. *Flux*, (107), 91-103.
- Lucan, J. (2012). *Où va la ville aujourd'hui ? formes urbaines et mixite* (Editions de la Villette).
- Lungo, M. (2005). Globalización, grandes proyectos y privatización de la gestión urbana.

- Mundo Urbano*, (25).
- Lyon, *la production de la ville*. (2009). Marseille : Parenthèses.
- Maigret, E., & Monnoyer-Smith, L. (2000). Des caméras dans un conseil municipal. Portée et limite de l'expérience d'Issy-les-Moulineaux. *C.N.R.S Editions « Hermès, La Revue »*, 1(26-27), 139-158.
- Marie, J.-B. (2016, janvier). La recherche et l'expérimentation, vecteurs d'innovation en architecture. *Premier Plan*. Consulté à l'adresse <http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/premier-plan-no35-octobre-2016-janvier-2017-a989.html>
- Martínez Traslosheros, A. (2015). Los fantasmas de Slim. Consulté à l'adresse <http://www.elbarrioantiguo.com/los-fantasmas-de-slim/>
- Masboungi, A. (2013). *Projets urbains durables : stratégies*. Paris : Moniteur.
- Maurice, R. (2017). L'inversion des rôles ? Aménageurs, promoteurs immobiliers et pouvoirs publics dans la régulation des ZAC du Grand Lyon. *Métropoles*, (20).
- Melé, P. (2014). *Patrimoine et action publique au centre des villes mexicaines*. Éditions de l'IHEAL.
- Menez, F. (2008). *Le partenariat public privé en aménagement urbain : évolution et métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbaine des années 1960 à nos jours — Analyse à partir du cas lyonnais*. Thèse, Université Lumière Lyon 2.
- Merlin, P. (2016). *L'urbanisme : « Que sais-je ? » n° 187*. Presses Universitaires de France.
- Mermet, L., Dubien, I., Emerit, A., & Laurans, Y. (2004). Les porteurs de projets face à leurs opposants : six critères pour évaluer la concertation en aménagement. *Politiques et Management Public*, 22(1), 1-22.
- Monnet, J. (1998). La symbolique des lieux : pour une géographie des relations entre espace, pouvoir et identité. *Cybergeo : European Journal of Geography*.
- Monnet, J. (2000). Les dimensions symboliques de la centralité, *44*(123), 399-418.
- Moreno Carranco, M. (2011). Marketing del habitar : Santa Fe y corredor Reforma en la ciudad de México, *1*(1), 101-126.
- Morrisette, J. (2010). Une perspective interactionniste. *SociologieS*.
- Musselin, C. (2014). Approche organisationnelle. In *Dictionnaire des politiques publiques*. Presses de Sciences Po.
- Nessi, H. (2013). Influences du contexte urbain et du rapport au cadre de vie sur la mobilité de loisir. *Les Annales de la recherche urbaine*, 108(1), 128-132.
- Nez, H. (2012). De l'expertise associative à la constitution d'un contre-pouvoir. Action collective et concertation à Paris Rive Gauche. *Espaces et sociétés*, (151), 139-154.

- Olivera, P., & Delgadillo, V. (2014). Políticas empresarialistas en los procesos de gentrificación en la Ciudad de México. *Revista de geografía Norte Grande*, (58), 111-133.
- Olvera, A. J. (2008). Las relaciones entre democratización y participación en México : apuntes para su historia. *Controversia*, (191).
- Ozdirlik, B. (2010). L'action urbaine au croisement de différentes logiques de régulation : le cas de nouveau centre d'affaires d'Istanbul. In *Logiques marchandes, logiques sociales*. École Thématique d'Aussois. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/519380/filename/index.html>
- Ozdirlik, B. (2014). L'organisation collective urbaine : le développement du nouveau centre d'affaire d'Istanbul. In *La jeune sociologie francophone. Retour sur la tradition et exploration de nouveaux champs*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- Parnreiter, C. (2015). Strategic planning, the real estate economy, and the production of new spaces of centrality. The case of Mexico City. *Erdkunde*, 69(1), 21-31.
- Parnreiter, C. (2016). La producción de los espacios de la ciudad global : planificación estratégica, megaproyectos y las « necesidades » de mercado inmobiliario. *Revista de geografía Norte Grande*, (64), 151-166.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Pinson, G. (2009). *Gouverner la ville par projet : urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Plaza Carso. (2010). *Real Estate Market and Lifestyle*, (67). Consulté à l'adresse [http://www.realestatemarket.com.mx/revistadigital/rem\\_plaza\\_carso/HTML/index.html](http://www.realestatemarket.com.mx/revistadigital/rem_plaza_carso/HTML/index.html)
- Pollard, J. (2007a). Les grands promoteurs immobiliers espagnols. *Flux*, (70), 74-87.
- Pollard, J. (2007). Les grands promoteurs immobiliers français. *Flux*, (69), 94-108.
- Pradel, B. (2012). *L'urbanisme temporaire : signifier les " espaces-enjeux " pour réédifier la ville*. Presses Universitaires de Rennes.
- Pradel, B. (2013). Sous les pavés, Paris Plages. *Métropolitiques*.
- Ramírez, B. T. (2013, février 18). La Jornada : Industriales de Vallejo temen cambio de uso de suelo en la zona. *La Jornada*. Consulté à l'adresse <http://www.jornada.unam.mx/2013/02/18/capital/036n3cap>
- Relph, E. (1976). *Place and placelessness* (Reprinted). London : Pion Limited.
- Rémy, J.-Y. (1998). Projet urbain, sens et signification. In *Projet urbain : ménager les gens, aménager la ville* (p. 5-8). Editions Mardaga.

- Renterghem, M. V. (2007, février 13). André Santini, recentré à droite. *Le Monde*. Consulté à l'adresse [http://www.lemonde.fr/societe/article/2007/02/13/andre-santini-recentre-a-droite\\_866795\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2007/02/13/andre-santini-recentre-a-droite_866795_3224.html)
- Rey-Lefebvre, I. (2009, avril 27). La fin de l'âge d'or des grands projets immobiliers. *Le Monde*. Consulté à l'adresse [http://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/04/27/la-fin-de-l-age-d-or-des-grands-projets-immobiliers\\_1185989\\_1101386.html](http://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/04/27/la-fin-de-l-age-d-or-des-grands-projets-immobiliers_1185989_1101386.html)
- Rodríguez Velázquez, D., & Esparza González, C. (2017). Ciudadanos y comunidades en la encrucijada democrática frente a la metropolización autoritaria. *Red Mexicana de Estudios de los Movimientos Sociales*. Consulté à l'adresse <http://www.redmovimientos.mx/2016/articulos-de-opinion/>
- Roitman B., S. (2004). Urbanizaciones cerradas: estado de la cuestión hoy y propuesta teórica. *Revista de Geografía Norte Grande*, (32).
- Rossignol, C. (2014, décembre 15). *Urbanité, mixité et grande hauteur : pour une approche par les dimensions public/privé des tours mixtes et de leur production. Le cas de Paris et de l'Île-de-France*. Thèse, Université Paris-Est, Paris.
- Schmid, L. (2017). *Rapport relatif à l'innovation et à l'expérimentation pour la transition écologique*. Commissariat Général à l'Égalité des Territoires.
- Schumpeter, J. (1999). *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Dalloz.
- Serrano Rodríguez, A. (2015). La participación ciudadana en México. *Estudios políticos (México)*, (34), 93-116.
- Serverin, É., & Gomel, B. (2013). L'expérimentation des politiques publiques dans tous ses états. *Informations sociales*, (174), 128-137.
- Silvestre, P. (2017). *Tous contraints ? Les modes de vie et leur territorialisation en grande couronne francilienne*. Thèse, Université Paris-Est.
- Struillou, J.-F. (2004). La participation des habitants : la concertation de l'article L 300-2 du code de l'urbanisme. *Cahier du Gridauh*. Consulté à l'adresse <http://www.gridauh.fr/publications/les-cahiers-du-gridauh/droit-et-politiques-de-renouvellement-urbain/>
- Suárez, G. (2014). Vecinos que defienden su colonia. *El Universal*. Consulté à l'adresse <http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2014/impreso/vecinos-que-defienden-su-colonia-124855.html>
- Taburet, A. (2012, décembre). *Promoteurs immobiliers privés et problématiques de développement durable urbain*. Thèse, Université du Maine.
- Tapie, G. (2014). *Sociologie de l'habitat contemporain vivre l'architecture*. Marseille :

Parenthèses.

- Theurillat, T. (2012). La ville négociée : entre financiarisation et durabilité. *Géographie, économie, société*, 13(3), 225-254.
- Tironi, M. (2014). Faire circuler des vélos et des personnes : L'écologie urbaine et la maintenance du programme Vélib' de Paris. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 8, 1(1), 179.
- Tomas, F. (1995). Projets urbains et projet de ville. La nouvelle culture urbaine a vingt ans. *Les Annales de la recherche urbaine*, 68(1), 135-143.
- Tomas, F. (1998). Vers une nouvelle culture de l'aménagement des villes. In *Projet urbain, ménager les gens, aménager les villes*. Editions Mardaga, p. 212.
- Tomas, F. (2001). Después del Funcionalismo, ¿qué ? Hacia una nueva Cultura Urbana. In *Ciudad, territorio y patrimonio : materiales de investigación : programa de doctorado enero 1999-diciembre 2000, 2001*, (p. 53-88). Instituto Universitario de Urbanística.
- Tomas, F., Blanc, J.-N., & Bonilla, M. (2003). *Les grands ensembles : une histoire qui continue*. Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Topalov, C. (1974). *Les promoteurs immobiliers : contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Trouillard, E. (2014). *La production de logements neufs par la promotion privée en Île-de-France (1984-2012) : marchés immobiliers et stratégies de localisation*. Paris 7.
- Tsiomis, Y. (1996). L'expertise et la critique dans les "projets urbains". *Éditions de La Villette*, 4.
- Vadelorge, L. (2005). *Éléments pour une histoire des villes nouvelles : actes du séminaire Temporalités et représentations des villes nouvelles : programme d'histoire et d'évaluation des villes nouvelles*. Editions Le Manuscrit.
- Valenzuela, A. (2013). Dispositivos de la globalización : la construcción de grandes proyectos urbanos en Ciudad de México. *Revista EURE - Revista de Estudios Urbano Regionales*, 39(116).
- Vargas Solano, N., & Galván Gómez, M. A. (2014). La participación ciudadana en la ciudad de México : panorama, retos y perspectivas. In *Nuevas avenidas de la democracia contemporánea*.
- Vermeersch, S. (2005). *Le projet socio-urbain des villes nouvelles, expérimentation et obsolescence*. Programme interministériel Histoire et évaluation des villes nouvelles.
- Vivant, E. (2007). Les événements off : de la résistance à la mise en scène de la ville créative. *Géocarrefour*, 82(Vol. 82/3), 131-140.

Zittoun, P. (2001). *La politique du logement 1981-1995. Transformations d'une politique publique controversée*. Editions L'Harmattan.

Zukin, S. (1998). Urban Lifestyles : Diversity and Standardisation in Spaces of Consumption. *Urban Studies*, 35(5-6), 825-839.

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

Carte de situation générale : Les Etats-Unis du Mexique et le Distrito Federal. Source : réalisation personnelle.....	25
Carte de la situation du Distrito Federal, du centre historique et de Plaza Carso ainsi que l'étalement de l'urbanisation vers les États voisins. Source : réalisation personnelle.....	27
Carte des 16 délégations du Distrito Federal et localisation du projet Plaza Carso. Source : réalisation personnelle.....	28
Carte de situation générale : La France et l'Ile-de-France. Source : réalisation personnelle...	29
Carte de la région Ile-de-France composée de huit départements dont les Hauts-de-France (92) à l'ouest. Source : réalisation personnelle.....	30
Carte de situation d'Issy-les-Moulineaux et de l'écoquartier du Fort au sein du GPSO. Source : réalisation personnelle.....	31
Tableau de présentation générale des entités administratives de Miguel Hidalgo et de l'Ile-de-France. Source : Réalisation personnelle.....	34
Photographie aérienne du secteur de projet Nuevo Polanco. Les projets Plaza Carso (cercle bleu), Antara (cercle vert) s'inscrivent dans un tissu urbain résidentiel avec quelques emprises industrielles résiduelles (Cf. carte de l'usage du sol, page 206). Source : site web de l'agence FR-EE.....	39
Carte de situation du périmètre « Granadas » (en pointillés rouges), des projets Plaza Carso, Antara et Miyana et tracé des voies ferrées et du parc linéaire. Source : réalisation personnelle.....	40
Photographie de l'intérieur du centre commercial Antara vu de haut avec en arrière-plan le bâtiment du cinéma VIP de Plaza Carso. Source : Estefania robles le 11 décembre 2017.....	41
Photographie du musée Soumaya bordé par l'emprise ferroviaire et le parc linéaire. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.....	42
Plan masse de l'ensemble Plaza Carso avec l'emprise du Musée Soumaya (en haut à gauche), les tours de bureaux ainsi que les tours résidentielles qui disposent de jardins collectifs privatifs et à droite les nouvelles tours résidentielles (en mauve et jaune). Source agence FR-EE.....	43
Photographie du musée Jumex, depuis les terrasses du centre commercial Plaza Carso, coiffé de triangles penchés qui rappellent la morphologie des sheds, ces toitures de l'industrie	

textile anglaise du XIXème siècle (en français « toitures à redans partiels »). Ils permettaient à l'origine de créer des puits de lumière au sein des bâtiments. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.....	45
Photographie aérienne du quartier Seine Ouest à Issy-les-Moulineaux avec au premier plan les bâtiments de l'entreprise Microsoft. Source : Philippe Guignard d'Air Images.....	51
Plan masse du Fort avec les cinq bastions (dont celui réservé à la DGGN), les bâtiments ovales et la « proue de bateau » centrale. Source : Architecture Studio. ....	53
Photographie de l'ancien mur d'enceinte du Fort et de l'aménagement des casemates (« Bubble Bar »). Source : Loïc Nys le 25 février 2018.....	54
Photographie de l'un des 13 « immeubles-villas » de forme ovale à gauche et de l'arrière du grand bâtiment central où sont réunis la plupart des commerces autour de l'esplanade du Fort. Source : Loïc Nys le 25 février 2018. ....	55
Photographie de l'équipement « Le temps des cerises », médiathèque dédiée aux nouvelles technologies (présence du robot Nao conçu par les entreprises Aldebaran Robotics et Génération Robot, Google Glass, lunettes de réalité virtuelle, espaces interactifs liés à l'histoire du Fort, etc.). Source : Loïc Nys le 25 février 2018.....	56
Photographie de la piscine « Feng Shui » (Aquazena) conçue par les architectes du Studio Mikou en 2015. Source : Loïc Nys le 25 février 2018. ....	57
Photographie de la conciergerie Les 3 clefs, en arrière-plan, qui offre un ensemble de services (de la réception de colis à l'aide aux devoirs) aux résidents du Fort. Au premier plan, les bornes d'aspiration des déchets. Source : réalisation personnelle le 26 septembre 2014.	58
Schéma satirique sur l'élaboration d'un projet urbain et les différentes interactions entre les acteurs. Source : agence deux degrés. ....	127
Photographie de bâtiments en construction. Nuevo Polanco, un secteur de projet en pleine expansion. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.....	171
Photographies de quelques emprises industrielles résiduelles (usine de farines et brasserie Modelo). Source : Loïc Nys le 24 mars 2015. ....	172
Deux photographies du parc linéaire qui borde la voie ferrée et traverse Nuevo Polanco. Le seul espace vert du secteur est en même temps une emprise résiduelle de l'activité industrielle avec le train de fret. Le passage de celui-ci induit systématiquement des conflits d'usages avec les piétons et pour la circulation des voitures sur l'axe routier qu'il traverse (absence d'une signalisation dédiée). Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014. ....	173
Photographie de l'une des entrées de l'écoquartier du Fort : la conquête de l'urbanisation résidentielle au sein d'une emprise militaire. Source : Loïc Nys le 25 février 2018. ....	175
Tableau de la part des cadres et professions intellectuelles et du taux d'activité entre 2008 et 2013 à Issy-les-Moulineaux et les communes voisines ainsi qu'à Paris. Source : Insee 2008-2013. ....	180

Photographie des tours de Nuevo Polanco. Une vision aseptisée de la modernité, l’omniprésence du verre et du métal. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014.....	182
Plan de présentation du fonctionnement du Smart Grid d’Issy-les-Moulineaux entre des zones de bureaux (à gauche sur la carte) et l’écoquartier du Fort (à droite). Source : startup Embix. ....	185
Photographie de presse de Nathalie Kosciusko-Morizet et André Santini devant la maquette de l’écoquartier du Fort. Source : Gazette de l’Association des Voisins du Fort d’Issy. ....	186
Photographie des espaces ouverts devant Plaza Carso : une vision de la ville à l’européenne. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014. ....	188
Photographie des arbustes et d’une partie du verger, conçus comme le poumon vert du projet. Source : Loïc Nys le 25 février 2018. ....	190
Photographie du mur d’enceinte à gauche surplombé de maisons en bois appartenant à la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale. À l’arrière-plan à gauche on distingue également les bâtiments construits à l’intérieur de l’un des cinq bastions du Fort. À droite les « Immeubles-Villas » de forme ovale. Source : Loïc Nys, le 25 février 2018. ....	191
Schéma du système d’acteurs de l’écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux. Source : réalisation personnelle à partir de l’enquête de terrain.....	195
Schéma du système d’acteurs de Nuevo Polanco et Plaza Carso. Source : réalisation personnelle à partir de l’enquête de terrain.....	196
Tableau des superficies de la parcelle en m <sup>2</sup> / nombre d’étages / restrictions minimales de vis-à-vis / espace libre de construction. Source : documents officiels de la SEDUVI .....	203
Carte du secteur Granadas / Nuevo Polanco. Le secteur est composé de douze colonias. Le quartier huppé Polanco se situe sur la carte juste au sud de l’avenue Ejército Nacional. À quelques kilomètres à l’ouest du secteur on quitte le Distrito Federal pour l’État de Mexico. Source : documents officiels de la SEDUVI.....	204
Carte du SAC Granadas qui encadre les partenariats publics privés sur le plan organisationnel, stratégique et financier. Situation de la Cerrada de Andrómaco au sein du cercle rouge. Source : documents officiels de la SEDUVI .....	206
	206
Carte de l’usage du sol au sein du périmètre Granadas réalisée à partir de relevés de terrain en 2015. Les projets urbains de standing se développent au sein du périmètre et « colonisent » peu à peu les parcelles résidentielles et/ou industrielles du secteur. Situation de la Cerrada de Andrómaco au sein du cercle rouge. Source : réalisation personnelle.....	206
Tableau des étapes du développement de l’empire Carso. Source : Sélection personnelle à partir des données en ligne du Groupe Carso. ....	211

Schéma de l'organisation interne de l'ensemble Plaza Carso. L'entreprise Inmuebles Carso, qui a conçu le projet a plusieurs fonctions (propriétaire, gestionnaire et fournisseur de services). Source : réalisation personnelle à partir de l'enquête de terrain. ....	222
Photographie de l'entrée du centre commercial Antara. Un passage confidentiel et régulé par de grands panneaux orange. L'intérieur est traité comme une rue commerçante haut de gamme. Source : Estefanía Robles le 11 décembre 2017.....	228
Photographie des accès des espaces de stationnements réservés aux résidents de Plaza Carso : des trottoirs publics en mauvais état où les agents de sécurité demandent aux passants de ne pas s'attarder. Source : Loïc Nys le 24 mars 2015 .....	235
Extrait du feuillet de présentation de l'enquête réalisée par Bouygues Immobilier. Source : site internet de l'entreprise Bouygues Immobilier. ....	236
Graphique des pays d'origine les plus représentés au sein de 396 ménages de l'une des tours résidentielles de Plaza Carso. Source : réalisation personnelle à partir de données fournies par l'entreprise gestionnaire de la copropriété. ....	238
Graphique des prix au m <sup>2</sup> des logements neufs en €/m <sup>2</sup> (taux normal TVA Hors parking), Ile-de-France et en France (2010-2014). Source : Observatoire de la Fédération des Promoteurs Immobiliers. ....	240
Carte des circulations piétonnes contraintes avec le trafic des véhicules, les voies ferrées et l'absence de réseau de transport en commun à proximité et de planification d'ensemble. Cercles isochrones réalisés à partir d'une évaluation personnelle des circulations piétonnes en fonction des obstacles rencontrés et des éléments issus du diagnostic des espaces publics (premier projet de planification). Source : réalisation personnelle à partir de relevé de terrain en 2015.....	242
Photographie des embouteillages quotidiens aux heures de pointe liés à la taille des voiries, au passage du train de fret, à l'augmentation conséquente du nombre de résidents et d'employés, etc. Source : Loïc Nys le 23 novembre 2014.....	242
Deux photographies des système domotique au sein de l'un des logements du Fort. Source : réalisation personnelle le 22 avril 2016.....	247
Deux Photographies des sacs-poubelle et des ordures laissés sur l'esplanade du quartier et à proximité des bornes d'aspiration bouchées. Source : réalisation personnelle le 26 septembre 2014. ....	248
Photographie de l'esplanade devant Plaza Carso, un lieu de passage mais aussi de convivialité. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014. ....	250
Deux photographies d'un agent de sécurité qui demande à une personne mendiant dans la rue devant Plaza Carso de quitter les lieux. Source : Loïc Nys le 27 novembre 2014. ....	251
Extrait d'une discussion sur le blog au sujet de l'installation d'un écran géant au sein du Fort lors d'un événement sportif. Dans le fil de la discussion, les actifs et « insiders » sont opposés aux passifs et « outsiders ». Source : Blog du Fort.....	254

Photographie de l’animation des grands voisins prise depuis l’un des espaces de restauration. Source : site internet <a href="http://www.lesgrandsvoisins.org">www.lesgrandsvoisins.org</a> .....	265
Image en « rendering » du projet Eupacity en 2014 qui a suscité une vive contestation. Site internet dédié au projet. ....	268
Deux images en « rendering » d’Europacity dans sa nouvelle version (2017), présentée comme plus ouverte sur son environnement et moins uniformisée. Source : Site internet dédié au projet.....	269
Images en « rendering » vue aérienne du projet Mitikah. Source : Site internet dédié au projet. ....	270
Images en « rendering » vue de l’intérieur du projet Mitikah. Source : Site internet dédié au projet.....	272

# LISTE DES ABREVIATIONS

AVFI	Association des Voisins du Fort d'Issy
DIVD	Démonstrateur Industriel pour la Ville Durable
FIBRA	Fideicomiso de Inversión en Bienes Raíces
GPSO	Grand Paris Seine Ouest
IDH	Indice de Développement Humain
IMEI	Asociación Mexicana del Edificio Inteligente y Sustentable
ISF	Impôt de Solidarité sur la Fortune
ITDP	Institute for Transportation and Development Policy
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PIB	Produit Intérieur Brut
PPP	Partenariat Public-Privé
SAC	Sistemas de Actuación por Cooperación
SEDUVI	Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
SEM	Société d'Économie Mixte
SEMADS	Société d'Économie Mixte de l'Arc de Seine
ZAC	Zone d'Aménagement Concerté

# ANNEXES

## Mexique

1. Historique du développement de Nuevo Polanco
2. Rapports d'activités de « l'empire Carso » : développement de Plaza Carso et des activités d'Inmuebles Carso (sélection en espagnol)
3. Projet de Planification n°1 (diagnostic et plan masse), document de la SEDUVI – contrat
4. Liste des projets urbains multifonctionnels – *Distrito Federal*

## France

5. Le droit à l'expérimentation en France
6. L'immobilier en Ile-de-France
7. Présentation de l'immeuble « Le Belvédère » et de la Villa n°1 – Architecture Studio
8. Communiqué de Presse pour le Palais du Commerce, appel à projet de La Poste Immo et de la Ville de Rennes

## Mexique / France

9. Extraits thématiques : le discours des promoteurs immobiliers en France et au Mexique

## 1. HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DE NUEVO POLANCO

<b>Date</b>	<b>Développement ou évènement</b>	<b>A l'initiative de</b>
1930	Développements des grandes industries fordistes au Nord de Polanco	Opérateurs privés
1980	Restructurations industrielles au sein de la ville de Mexico	Gouvernement du <i>Distrito Federal</i>
2000	Alternance politique : élection présidentielle de Vicente Fox Quesada du PAN (défaite du PRI après 70 ans au pouvoir)	Election présidentielle
2001	Programme Bando Dos	Gouvernement du <i>Distrito Federal</i> (Manuel López Obrador, chef du Gouvernement)
Milieu des années 2000	Investisseurs commencent à acheter des terrains à Nuevo Polanco)	Opérateurs privés
2004	Départ et démolition des ateliers de l'usine Chrysler	Entreprises industrielles
2005	Construction du projet résidentiel Parques Polanco	Abilia
2005-2006	Construction du centre commercial Antara sur l'ancien terrain de General Motors (30 000m <sup>2</sup> de bureaux et 45 000m <sup>2</sup> )	Groupe Los Atrios y Walton St. Capital
2008	La destination du foncier évolue dans le Plan de Développement Urbain de la délégation Miguel Hidalgo, il passe d'industriel à résidentiel-mixte. De plus, le règlement réduit le nombre de niveau maximal autorisé à 10 étages, mais selon les règles de rétroactivité les anciennes autorisations sont maintenues	Délégation Miguel Hidalgo
2008	Début de la construction de Plaza Carso	Groupe Carso
2010	Loi de Développement Urbain du Distrito Federal (Norme 10 et Système de Transfert de Développement Urbain). Les constructeurs demandent la fusion des terrains pour bénéficier de la norme 10	Opérateurs privés

	(on passe de 5 à 22 étages). La norme 10 permet d'ignorer la réglementation du Plan de Développement Urbain de la délégation Miguel Hidalgo. Le Système de Transfert permet de bénéficier de m <sup>2</sup> de droits à construire supplémentaires pour les zones de développement urbain comme Nuevo Polanco	
2011	Construction du projet Polárea	Groupe Lar
2012	Retour du PRI au pouvoir	Election présidentielle
Août 2013	Arrêt de l'octroi des permis de construire	Gouvernement du <i>Distrito Federal</i> (SEDUVI)
Novembre 2013	Premier projet de planification. Convocation des principaux investisseurs de Nuevo Polanco pour participation financière à l'étude urbaine du développement de Nuevo Polanco	Gouvernement du <i>Distrito Federal</i> (SEDUVI) + opérateurs privés
29 avril 2015	Création d'un « Système d'Action par Coopération » (SAC) avec un comité technique et d'un fidéicomis Le premier projet de planification est abandonné  = Reprise de l'octroi des permis	Gouvernement du <i>Distrito Federal</i> (SEDUVI) + opérateurs privés

2. RAPPORTS D'ACTIVITES DE « L'EMPIRE CARSO » : DEVELOPPEMENT DE PLAZA CARSO ET DES ACTIVITES D'INMUEBLES CARSO (SELECTION EN ESPAGNOL)

Parution du rapport	Sélection des occurrences liées à Plaza Carso et Inmuebles Carso
2008	<p>En abril de 2008, la compañía subsidiaria Inmuebles General, S.A. de C.V. (fideicomitente y fideicomisario en primer lugar) celebró un contrato de fideicomiso con Banco Inbursa, S.A.(fiduciario), realizándose la aportación de un terreno destinado al desarrollo arquitectónico denominado “Plaza Carso” por parte del fideicomitente; del cual, a su vez, se cedieron los derechos a favor de Inmobiliaria Las Trufas, S.A. de C.V. (“Las Trufas”) parte relacionada, equivalentes al 15% del total de los derechos del fideicomiso, para construir sus oficinas corporativas, por esta cesión de derechos Las Trufas pagó \$302,431 (equivalentes a 29,180 miles de dólares); los cuales fueron registrados netos de su costo por \$34,572, dentro de otros ingresos en el estado de resultados consolidado.</p>
2009	<p>Grupo Sanborns opera algunos de los formatos comerciales más exitosos del país, tales como: Sears, Dorian’s, Saks Fifth Avenue y Mixup, a la vez que desarrolla algunos de los proyectos inmobiliarios más destacados del país, entre los que destaca Plaza Carso.</p> <p>Construcción Civil. / Grupo PC Constructores reportó ventas anuales de 1,027 millones de pesos, 35.3% menores que las de 2008. La utilidad de operación alcanzó 44 millones de pesos, 38.0% menor en comparación con 2008. El flujo operativo ascendió a 45 millones de pesos, lo que dio lugar a una disminución de 37.4%. Durante el año, este sector concluyó la construcción del paradero de Ciudad Azteca. Adicionalmente, obras como Plaza Carso, el Centro Operativo de la Policía Federal Preventiva, y la urbanización del proyecto Nuevo Veracruz, avanzaron de manera importante durante 2009.</p> <p>Comercio / Durante 2009, Grupo Sanborns consolidó su participación en sector inmobiliario, con el desarrollo de Plaza Carso, un proyecto de usos múltiples que incluye 150 mil metros cuadrados de oficinas, 60 mil metros de áreas comerciales, dos museos y 440 departamentos. En total, ocupa una superficie de 50 mil metros cuadrados en la zona de Polanco, una de las más tradicionales del Distrito Federal. La primera etapa de este proyecto deberá estar lista a finales de 2010.</p> <p>Durante el año, Grupo Sanborns realizó inversiones de capital que ascendieron aproximadamente a 2,462 millones de pesos, que contemplan principalmente la construcción de Plaza Carso y las aperturas descritas en los párrafos anteriores.</p>
2010	<p>reconversión urbana. En un terreno que se encontraba dedicado al uso industrial, se desarrolló un proyecto integral que además de oficinas,</p>

vivienda, centro comercial y zona cultural, incluye propuestas para renovar los alrededores. Esto implicaría agregar áreas verdes, mejorar la infraestructura vial y crear un parque lineal. Adicionalmente a la innovación en el proyecto arquitectónico y la eficiencia en la parte de ingeniería, Plaza Carso se creó con un enfoque sustentable. En su diseño se utilizaron materiales y procesos que permiten reducir el consumo de recursos naturales; por ejemplo, las ventanas aislantes disminuyen el consumo de aire acondicionado y a través del reciclaje, los pozos de absorción y la captación de agua pluvial se reducirá el consumo de agua de todo el complejo. El nuevo entorno que ha creado Plaza Carso también incrementa la oferta cultural a través del Teatro Cervantes, el Museo Jumex y el Museo Soumaya, un edificio vanguardista que alberga una de las colecciones privadas más importantes del mundo.

Inmuebles carso Recientemente escindida de la división de Grupo Sanborns, se dedica a desarrollar y comercializar como empresa pública independiente diversos activos inmobiliarios dentro de los que se encuentra Plaza Carso.

Carta a los accionistas // Parte del dinamismo de Grupo Carso consiste no sólo en desarrollar los negocios actuales, sino también en evaluar nuevas áreas de crecimiento. Es por ello que el pasado 22 de febrero de 2011 anunciamos un acuerdo para participar en el capital social de Tabasco Oil Company (TOC), empresa dedicada a la exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos en Colombia. TOC representa una oportunidad interesante en Sudamérica y abre una nueva línea de acción en un sector de actividades que consideramos complementarias. Por otra parte, uno de los eventos simbólicos y significativos de 2010 fue la reciente apertura de Plaza Carso. Con una inversión estimada de \$800 millones de dólares, este proyecto de usos mixtos ejemplifica las actividades de reconversión urbana que el grupo lleva a cabo exitosamente, con un manejo ejemplar de recursos y tecnología y apoyando la generación de empleos.

Durante 2010 se inauguró la segunda tienda de Saks Fifth Avenue, ubicada en Plaza Carso, y se abrieron dos nuevas tiendas Sanborns para totalizar el año con 163 unidades.

Carta del director general / C.P. José Humberto Gutiérrez-Olvera Zubizarreta

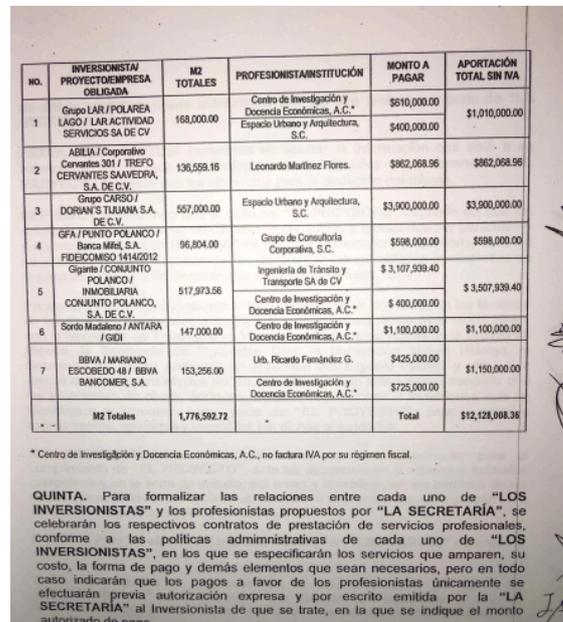
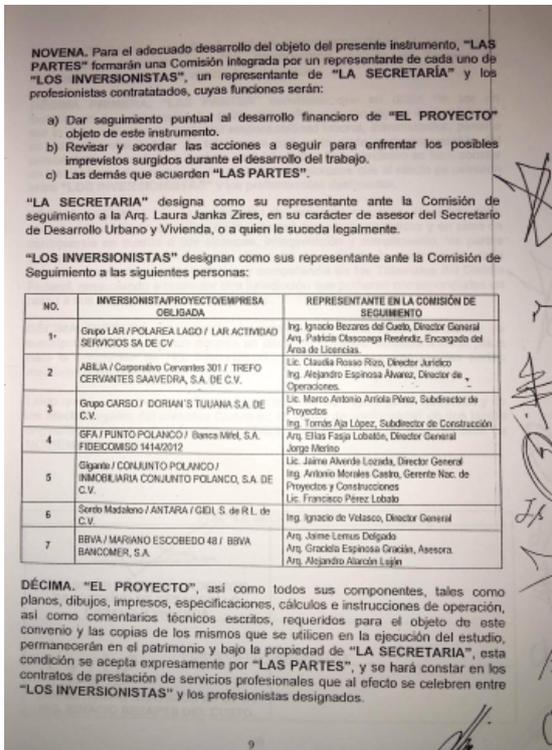
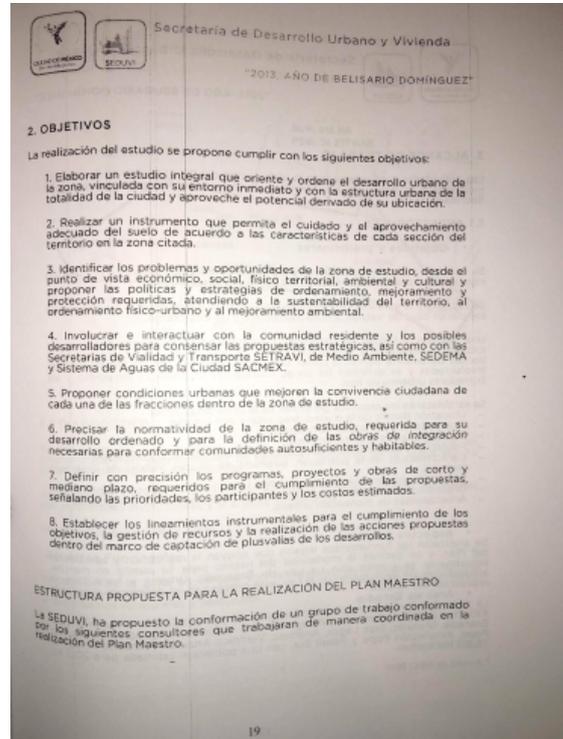
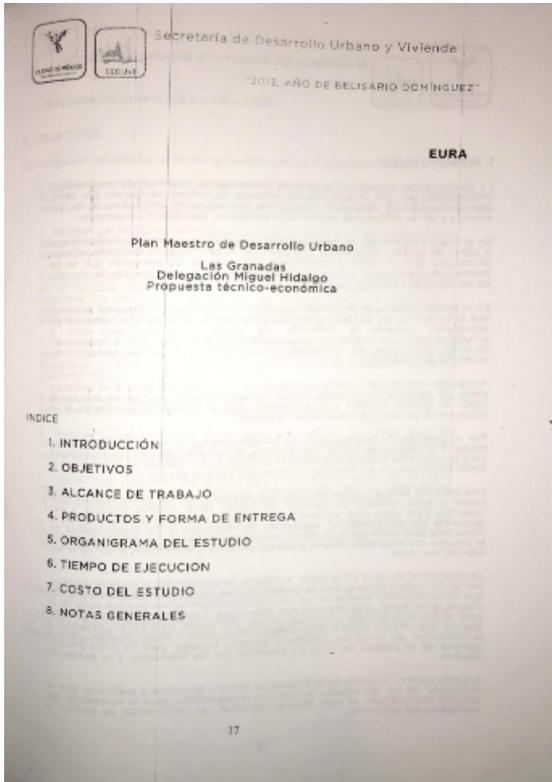
INMUEBLES CARSO S.A.B. de C.V. Inmuebles Carso es una empresa que nace como una nueva opción de inversión en el mercado de bienes inmuebles en México. Cuenta con una cartera diversificada de activos dentro de los que se encuentran: locales y centros comerciales, oficinas, hospitales, planteles educativos, los inmuebles de los restaurantes Sanborns y las tiendas Sears y el complejo de usos múltiples Plaza Carso

Las ventas de Inmuebles Carso aumentaron 13.5% durante el año, alcanzando \$4,249 millones de pesos al cierre de diciembre de 2010. Esto se debió tanto a los ingresos por rentas de los centros comerciales como a la

	<p>venta de locales comerciales y departamentos dentro del desarrollo de Plaza Carso. La utilidad de operación y el EBITDA ascendieron a \$1,465 y \$1,762 millones de pesos, lo que significó un incremento de 34.0% y 29.9% respectivamente. Por su parte, el margen de operación mostró un sólido incremento de 5.3 puntos porcentuales al pasar de 29.2% a 34.5% sobre ventas. La utilidad de operación y la mejora en los márgenes se explica principalmente por el desarrollo Plaza Carso.</p> <p>Fueron aprobadas las operaciones con partes relacionadas que se sometieron a la consideración del Comité, entre las que se encuentran las siguientes operaciones significativas, que representan, cada una de ellas, más del 1% de los activos consolidados de la Sociedad, ejecutadas sucesivamente:</p> <p>Teléfonos de México, S.A.B. de C.V., (...) por concepto de construcción de edificios de vivienda, centro comercial en Presa Falcón, Museo Soumaya y Teatro Cervantes; venta de inmuebles de Selmec y facturación de mármol para el piso de Plaza Carso, y Delphi Packard Electric Systems, por concepto de venta de arneses, cable y servicios de ingeniería automotriz.</p>
2011	<p>Carta a los accionistas // Por otra parte, Carso Infraestructura y Construcción mantuvo su posición como una de las constructoras más sólidas en el país, logrando la conclusión de varios proyectos durante 2011 en las divisiones de infraestructura y construcción como fueron: ampliaciones de autopistas y libramientos carreteros, la instalación de cámaras de seguridad para el proyecto Ciudad Segura, la Plaza Mariana, centros operativos de la policía así como penales, centros comerciales y hospitales. Asimismo, durante el año se presentaron avances importantes en obras para el desarrollo del país como fueron: la línea 12 del Metro, el Túnel Emisor Oriente, la planta de tratamiento de aguas residuales de Atotonilco, la presa El Realito, la construcción de diversos proyectos mineros, la segunda etapa de Plaza Carso, las obras de urbanización para el centro comercial de Veracruz, el paradero El Rosario y la Terminal Azteca Poniente</p> <p>Construcción civil // La dinámica de crecimiento en ventas y en utilidad de operación se debió a los siguientes proyectos, algunos concluidos durante este año: la Plaza Mariana en el D.F., las estaciones de la Línea 12 del Metro, el Centro Operativo de la Policía Federal Preventiva (PFP), el Penal de Huimanguillo en Tabasco, el edificio Ciudad Segura C-4, los centros comerciales en Villahermosa y San Luis Potosí y dos hospitales Star Médica en Querétaro y Chihuahua. Asimismo, se continúa con los proyectos de Plaza Carso, las obras de urbanización en Veracruz, el paradero El Rosario y la Terminal Azteca Poniente.</p>
2012	<p>En 2012, la subsidiaria Grupo PC obtuvo una serie de contratos para la construcción del proyecto llamado Plaza Carso II, el cual consta de diferentes edificios comerciales y residenciales, y en principio la obra tendrá un valor de \$1,062,400.</p>
2013	<p>Desde 2012, las subsidiarias Grupo PC y Operadora han venido formalizando una serie de contratos para la construcción del proyecto</p>

	<p>llamado Plaza Carso II, el cual consta de diferentes edificios comerciales y residenciales. Los contratos tendrán un valor de \$900,000. Al 31 de diciembre de 2013, se está concluyendo la estructura referente a los sótanos y se estima que la obra quedará totalmente concluida en 2014.</p>
2014	<p>Carso Infraestructura y Construcción // Las ventas anuales de Carso Infraestructura y Construcción mostraron una disminución de 17.4%, totalizando \$15,553 millones de pesos durante 2014, en comparación con \$18,818 millones obtenidos durante 2013. Este resultado se explica principalmente por la caída de 64.5% en las ventas del sector de Fabricación y Servicios para la Industria Química y Petrolera, en donde se redujeron los volúmenes de contratos de perforación terrestre y de construcción de plataformas. Por otra parte, los sectores restantes dentro de la división como Construcción Civil, Instalaciones de Ductos, Infraestructura y Vivienda, mostraron crecimientos de 53.8%, 8.5%, 7.2% y 39.3%, respectivamente. En Construcción Civil, destacaron los ingresos por los centros comerciales Plaza Carso, Nuevo Veracruz y la expansión de Grupo Sanborns.</p> <p>En 2013, la subsidiaria Operadora inició la excavación del proyecto denominado Plaza Carso III, el cual constará de edificios comerciales y residenciales. Se estima que el monto de los contratos será del orden de \$1,520,000, al 31 de diciembre de 2014, se tienen avances aproximados del 2%.</p>
2015	<p>Estrategia y Operación de la Responsabilidad Social // Durante 2015 se vieron beneficiados un total de 21,751 colaboradores de Sears, ConduMex y Carso Infraestructura y Construcción, así como sus familias, con alguna de las actividades llevadas a cabo. Otra de las iniciativas implementada durante el año fue “Tu Rincón Club de la Lectura” un espacio adaptado con un acervo de libros para su consulta y préstamo a domicilio, con el fin de fomentar la lectura entre los colaboradores de Sears y Sanborns de las oficinas de Plaza Carso.</p> <p>En 2013, la subsidiaria Operadora inició la excavación del proyecto denominado Plaza Carso III, el cual constará de edificios comerciales y residenciales. Se estima que el monto de los contratos será del orden de \$1,460,000. Al 31 de diciembre de 2015, se tienen avances aproximados del 2%.</p> <p>Desde 2012, las subsidiarias Grupo PC y Operadora han venido formalizando una serie de contratos para la construcción del proyecto llamado Plaza Carso II, el cual consta de diferentes edificios comerciales y residenciales. Los contratos tienen un valor aproximado de \$760,000. Los trabajos fueron concluidos en el segundo trimestre de 2015.</p>
2016	<p>En 2013, la subsidiaria Operadora inició la excavación del proyecto denominado Plaza Carso III, el cual constará de edificios comerciales y residenciales. Se estima que el monto de los contratos será del orden de \$1,460,000. Al 31 de diciembre de 2016, se tienen avances aproximados del 4%.</p>

### 3. PROJET DE PLANIFICATION (SEDUVI) (N°1) – CONTRAT



#### 4. LISTE DES PROJETS URBAINS MULTIFONCTIONNELS – *DISTRITO FEDERAL (REAL ESTATE MARKET AND LIFESTYLE, 2015)*

NUEVOS PROYECTOS		DE USOS MIXTOS									
No.	Nombre del proyecto	Nombre del desarrollador	Arquitectos	Inicio de construcción	Término de construcción	Etapas del proyecto	Superficie total en m <sup>2</sup>	Construcción total m <sup>2</sup>	No. de torres	Niveles en torre más grande	
1	Plaza Carso	Inmuebles Carso	FREE	2008	2016	2a. Etapa en construcción	120,000	2,000,000	3	18	
2	Miyana	Gigante Grupo Inmobiliario	Legorreta+Legorreta	2014	2016-2019	1a. y 2a. Etapas en construcción	43,954	535,495	5	44	
3	Portal Sur	MRP	RTKL	2016	2018	Pre-construcción	44,000	440,000	4	21	
4	Picacho Lifestyle Center	Grupo Sordo Madaleno	Javier Sordo Madaleno	2014	2017	1a. Etapa en construcción	N/D	408,000	N/D	N/D	
5	Portal San Angel	MRP	FTA / Colonnier y Asociados	2013	2016	Construcción	29,800	350,000	1	24	
6	Reforma Colón	Grupo Kaluz / GSM	Javier Sordo Madaleno	2016	N/D	Proyecto	22,000	350,000	N/D	N/D	
7	Antara Polanco (Expansión)	Grupo Sordo Madaleno	Javier Sordo Madaleno	2017	2019	Ampliación	N/D	272,675	N/D	N/D	
8	Parque Jardín	Reside	Javier Zarza / Area Arquitectos	2012	2020	2a. Etapa en construcción	33,600	210,000	10	22	
9	Espacio Condesa	ICA	Edmonds Internacional / FCA Arquitectos	2014	2017	Proyecto	214,848	200,000	2	28	
10	Torre Manacar	Pulso Inmobiliario	Tendoro González de León	2013	2017	Construcción	8,300	185,000	1	31	
11	Via Vallejo	Danhos	Arq. Fernando Cardenas	2013	2016	1ra. Etapa	100,000	153,000*	1	N/D	
12	Portal Norte	MRP	RTKL	2016	2018	Pre-construcción	12,100	145,000	2	21	
13	Torre Diana	Reichman Internacional, Fibra Uno	Jean Michelle Colonnier	2013	2015	Construcción	6,033	138,634	1	33	
14	Latitud Polanco	Abilla	Edmonds Internacional	2015	2017	En construcción	7,462	136,348	2	22	
15	Corporativo La Viga	Parks	N/D	N/D	2015	N/D	N/D	125,000	3	N/D	
16	Chapultepec 1	T69	Taller G	2014	2018	En construcción	1,985	99,950	1	58	
17	Punto Polanco	GFA Grupo Inmobiliario	GFA Grupo Inmobiliario	2013	2015	Por inaugurar	6,177	96,804	1	17	
18	Reforma 156	Gisca	Arquitectónica	2015	2018	Obra nueva / Diseño conceptual	N/D	90,000*	N/D	N/D	
19	Periférico Norte	Inmuebles Carso	Incarso	2015	2017	En construcción	7,787	83,713	1	N/D	
20	Park Plaza III	Alhel	Michel Edmonds	2014	2016	3a. Etapa en construcción	9,000	80,000	3	N/D	
21	Zentro Lomas	Gisca	Sordo Madaleno Arquitectos	2015	2017	Obra nueva / Diseño conceptual	N/D	80,000*	N/D	N/D	
22	Popocatepetl 526	Buro	Enrique Norton Architecture / Ten Arquitectos	2016	2019	Preliminares y planeación	3,968	76,728	2	32	
23	Paseo Lomas	Gisca	Cullison	2015	2017	Obra nueva / Diseño conceptual	N/D	67,565*	N/D	N/D	
24	Insurgentes 929	ZKC	Serrano Arquitectos	2014	2017	En construcción	N/D	53,000	1	23	
25	Portal Circuito	MRP	Estudio Lemas Arquitectos	2015	2016	Construcción	7,750	85,000	1	6	
26	Urban Center Pedregal	Central de Arquitectura	Jose Antonio Sanchez / Moises Ison / Michel Edmonds	2017	2018	Proyecto	5,162	21,450	1	9	
<b>TOTAL</b>							<b>683,877</b>	<b>6,433,362</b>	<b>46</b>	<b>26</b>	

(1) Promedio de precios por metro cuadrado / \*Se refiere a GLA total (incluye oficinas, centro comercial, hotel) / \*\* Tipo de cambio al 10

de noviembre de 2015, cifra del Banco de México (16.73 pesos). / \*\*\* Cifra de m<sup>2</sup> construidos hasta el momento



## 5. LE DROIT A L'EXPERIMENTATION EN FRANCE

Article du journal **Le Monde**

---

### Des normes allégées pour certains grands projets d'urbanisme

L'Etat et trois gros aménageurs publics vont expérimenter le « permis d'innover », qui doit permettre à des grandes opérations immobilières de déroger aux codes de la construction, de l'urbanisme ou de l'environnement.

LE MONDE ECONOMIE | 07.12.2017 à 11h38 • Mis à jour le 07.12.2017 à 12h00 | Par **Grégoire Allix**



C'est une mesure d'esprit très macronien : l'Etat veut déverrouiller l'enchevêtrement de normes et de règles qui régissent la construction et l'aménagement en France. Soutenus par le gouvernement, trois des plus gros aménageurs publics de l'Hexagone, Euroméditerranée à Marseille, Bordeaux Euratlantique et Grand Paris Aménagement, ont lancé mercredi 6 décembre un appel à manifestation d'intérêt baptisé « Expérimenter le permis d'innover ».

En clair : des opérations immobilières seront autorisées à déroger aux codes de la construction, de l'urbanisme ou de l'environnement. « *C'est dans l'air du*

*temps, on veut libérer le potentiel d'innovation, bousculer les règles pour atteindre nos objectifs de politique climatique et de construction de logements abordables* », explique François Bertrand, sous-directeur de l'aménagement durable au ministère de la transition énergétique et solidaire.

## Pour une mise en œuvre rapide

*« Notre système est le reflet de l'héritage moderniste et de la séparation des fonctions, qui ont produit une sédimentation de normes parfois obsolètes »* analyse Stéphan de Faÿ, directeur général de Bordeaux Euratlantique. Place au *« bon sens »*, donc.

Innovations dans les usages, la technique, l'architecture... Les start-up, bureaux d'études ou architectes qui pensent détenir une bonne idée interdite par les règles actuelles mais susceptible d'améliorer la vie des citoyens, de renforcer la performance des bâtiments, de raccourcir les délais ou de faire baisser les coûts, sont appelés à proposer leurs idées aux aménageurs. Ceux-ci s'engagent à « marier » les lauréats à des promoteurs sur des projets en cours, pour une mise en œuvre rapide. Avec l'ambition de faire entrer dans le droit commun les expérimentations qui auront fait leurs preuves.

*« Les usages de la ville et les modes de vie des citoyens évoluent très rapidement, il y a aujourd'hui une hybridation générale que nos codes et nos normes ne parviennent pas à refléter, or on ne peut pas se permettre de passer à côté de cette révolution urbaine »*, estime Hugues Parant, directeur général d'Euroméditerranée.

## « Une culture de résultat »

Le gouvernement a entrepris de réécrire le code de la construction pour alléger les normes et, surtout, fixer uniquement des objectifs, au lieu de prescrire toutes les techniques à employer. *« On passe d'une culture de moyens, qui formate notre droit et nos pratiques, à une culture de résultat »*, se félicite Thierry Lajoie, directeur général de Grand Paris Aménagement. La routine en Europe du Nord, mais une révolution culturelle en France. L'appel à candidatures lancé mercredi pourra nourrir ce travail par des propositions venues du terrain.

Ce « *permis d'innover* », autorisé par la loi « Création architecturale et patrimoine » du 7 juillet 2016, n'avait pas encore été traduit en actes. Le secteur privé et les sociétés publiques locales peuvent difficilement prendre ce risque. Les établissements publics d'aménagement, eux, ont les épaules pour le faire : les permis de construire – et donc les responsabilités – sont assumés par l'Etat

## Du permis de construire au « permis d'innover » ?

Par Sibylle Vincendon — 6 décembre 2017 à 17 :40

La loi permet désormais de contourner des normes, dès lors que l'objectif peut être atteint autrement. Un appel à manifestation d'intérêt a été lancé, ce mercredi, au salon des professionnels de l'immobilier, en vue d'une expérimentation.

Et si le permis de construire devenait un permis de faire, avec pour seule condition, de bien faire ? Cette possibilité vient d'être introduite dans le droit français par la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine de juillet 2016. Avec cette nouveauté, les professionnels pourront cesser de s'obséder à respecter rigoureusement chaque norme, pourvu qu'avec une autre façon de procéder, ils atteignent les objectifs qu'on leur impose.

La loi a été modifiée, mais il reste maintenant à changer les pratiques. Ce n'est pas le plus simple. Quel promoteur va prendre la décision de zapper des normes au risque de se retrouver au tribunal en cas de problème ? Pour leur donner envie d'expérimenter ce nouveau droit, il fallait que des acteurs d'Etat se mouillent.

### « Simplifications administratives »

Ce sont donc trois gros établissements publics d'aménagement, en charge d'opérations d'intérêt national, qui lancent ce mercredi au Simi, salon des professionnels de l'immobilier, un appel à manifestation d'intérêt pour « *expérimenter le permis d'innover* ». Euroméditerranée (qui gère l'opération Euromed à Marseille), Bordeaux Euratlantique et Grand Paris Aménagement sont à l'origine de cet appel. « *Le permis d'innover n'est assumable pour le moment que par les EPA au nom de l'Etat* », explique le responsable d'Euroméditerranée, Hugues Parant. Il faut reconnaître que « *le droit d'expérimenter des simplifications administratives sur les normes de moyens, tout en tenant fort sur les normes de résultat* », comme dit Parant, peut paraître hasardeux à bien des professionnels.

De quoi s'agit-il ? « *Le permis d'innover, résume le patron de Bordeaux Euratlantique, Stéphane de Faÿ, est là pour faire sauter les conflits entre le bon sens et la norme.* » Il remarque par exemple que « *les normes d'extraction d'air des bureaux datent d'avant*

*la loi Evin, quand tout le monde fumait au travail ».* On peut fournir un air sain aux salariés d'aujourd'hui sans appliquer une norme surdimensionnée d'hier.

### **« Permis de déroger »**

Des plaintes sur le carcan des normes, ces trois aménageurs en entendent, venant des architectes ou des promoteurs, *« tous les jours autour d'un verre »*, soupire le dirigeant de Grand Paris Aménagement, Thierry Lajoie. Il souhaite sans doute les motiver un peu en notant que *« le permis d'innover est en fait un permis de déroger »*.

Avec l'appel à manifestation d'intérêt, les trois aménageurs espèrent pouvoir monter des démonstrateurs de la nouvelle façon de faire. Ils ont besoin que des architectes, des bureaux d'études, des start-up, des innovateurs répondent. Les trois aménageurs se chargeront ensuite de « marier » les innovateurs retenus avec des promoteurs et rêvent de déposer de premiers permis d'innover début 2019.

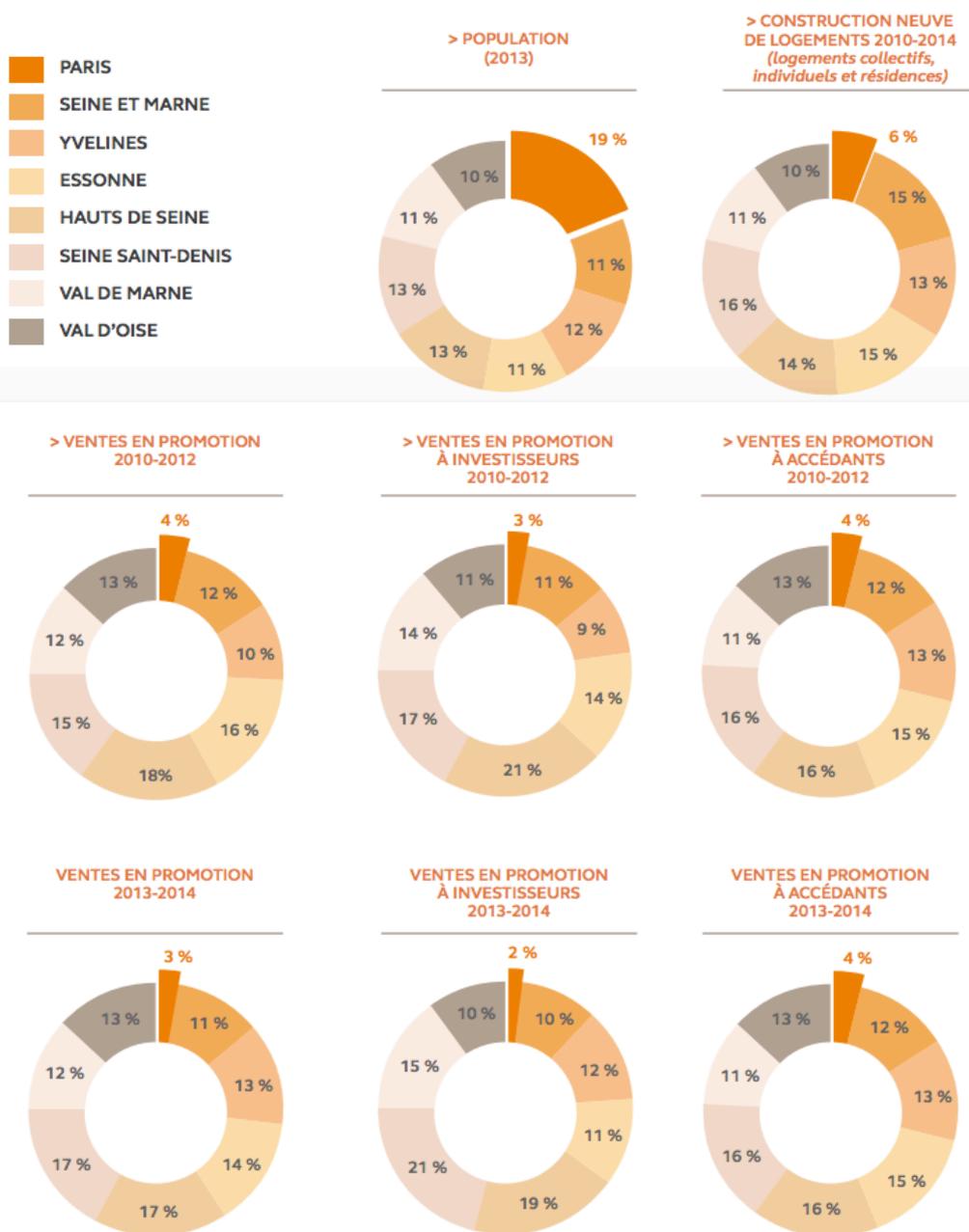
*« Dans une expérimentation, il est capital d'aller jusqu'au bout »*, dit Stéphane de Faÿ. *« On va dire aux candidats : "Trouvez-nous une innovation, et si vous vous heurtez à une norme, on se charge de la faire sauter"»*, ajoute Hugues Parant. *« L'important, c'est que le projet se fasse, pas la manière dont il se fait »*, conclut Thierry Lajoie.

## 6. L'IMMOBILIER EN ÎLE-DE-FRANCE

Selon les chiffres de l'Observatoire de la Fédération des Promoteurs Immobiliers, sur la période 201-2014, les Hauts-de-Seine présentent les chiffres les plus élevés de la région Ile-de-France pour les ventes en promotion, les ventes en promotion à investisseurs et les ventes en promotions à accédant.

ÎLE-DE-FRANCE

### MARCHÉ IMMOBILIER PAR AGGLOMÉRATION (2010-2014)



Source : Observatoire FFI, traitements réalisés par ADEQUATION

## 7. PRESENTATION DE L'IMMEUBLE « LE BELVEDERE » ET DE LA VILLA N°1 – ARCHITECTURE STUDIO (PLAQUETTE DE PRESENTATION)

### Belvédère & Villa n°1



**Immeuble « Le Belvédère » : 135 logements en accession, 130 logements sociaux, 1 400 m<sup>2</sup> de commerces livrés bruts et une crèche de 60 berceaux. « Villa n°1 » : 55 logements sociaux et un parking.**

Le Fort Numérique d'Issy-les-Moulineaux est un quartier moderne, attractif et durable. C'est dans cette optique qu'AS.Architecture-Studio, auteur du masterplan de l'écoquartier, a développé les projets des immeubles Belvédère et la Villa n°1. Le Belvédère comporte des logements dans les étages, une crèche au rez-de-chaussée et des commerces.

La Villa n°1, avec ses 6 étages sur rez-de-chaussée, rassemble 55 logements sociaux. Les habitants accèdent aisément à l'esplanade du belvédère, point central du Fort numérique. Cet espace public principalement piéton est entouré de boutiques, cafés et restaurants. Le ciel de Paris s'y reflète en miroir, dans un large bassin symbole de l'ouverture du Fort vers le Grand Paris. De même, le verger central rappelle les jardins de banlieue.

L'environnement tient dans ce projet une place importante. Les bâtiments sont isolés par l'extérieur afin de minimiser les ponts thermiques. Une enveloppe végétale en façade protège la Villa n°1 contre les rayons du soleil. Le chauffage et la production d'ECS sont assurés par une pompe à chaleur sur nappe phréatique. Les habitants sont sensibilisés grâce à un suivi domotique des équipements et des consommations. Le projet rentre dans une démarche environnementale, il a reçu le prix Ecoquartier 2011, la Villa n°1 est BBC RT 2005.

## Belvédère & Villa n°1



**Maître d'ouvrage :**  
**Bouygues Immobilier,**  
**EFIDIS**

**Architecte :** AS.  
**Architecture - Studio**

**Paysagiste :** Meristème

**Mission :** Etudes et suivi  
du chantier

**Surfaces :** 21 431 m<sup>2</sup>

**Concours :** 2000, lauréat

**Livraison :** 2013

**Prix Ecoquartier 2011 :**  
catégories  
Requalification urbaine,  
Innovation éco-  
numérique

## 8. COMMUNIQUE DE PRESSE POUR LE PALAIS DU COMMERCE, APPEL A PROJET DE LA POSTE IMMO ET DE LA VILLE DE RENNES



Communiqué de presse - Rennes, le 21 février 2018

### **Palais du Commerce de Rennes Poste Immo, filiale immobilière du Groupe La Poste, lance un appel à projets**

Le 16 mars 2017, Philippe Bajou, Président de Poste Immo et Secrétaire Général du Groupe La Poste, Nathalie Appéré, Maire de Rennes et Christophe Mirmand, Préfet de Région de l'Ille et Vilaine, ont signé un protocole d'accord intitulé « Place de la République-Palais du Commerce ». Parmi les différentes mesures de ce protocole, Poste Immo et la ville de Rennes ont inscrit leur volonté commune de lancer une réflexion sur le devenir du Palais du Commerce et ce dans le cadre des ambitions du projet urbain « Rennes 2030 ».

**En association avec la Ville de Rennes, Poste Immo a donc décidé de lancer, à compter du jeudi 1<sup>er</sup> mars 2018, un appel à projets international portant sur les évolutions futures du Palais du Commerce.** L'objectif de cet appel à projets s'adressant à des équipes pluridisciplinaires disposant de références internationales est d'imaginer et penser le devenir du Palais du Commerce de Rennes, dans son environnement immédiat, tout en respectant les valeurs du Groupe La Poste et du patrimoine urbain rennais.

L'appel à projets se déroulera en 2 phases. Les candidats devront remettre un dossier présentant leurs intentions courant mai 2018. Les équipes finalistes seront ensuite appelées à remettre leur offre finale en octobre 2018.

**Cet appel à projets est la première illustration concrète d'un programme baptisé « Patrimoine Postal en Mouvement », qui ambitionne de repenser différemment l'immobilier postal.** Cet appel à projet s'inscrit également pour la Ville de Rennes dans le projet urbain "Rennes 2030" qui prévoit l'extension du centre-ville. Au cœur d'un futur réseau de places apaisées et à la croisée des parcours commerciaux, la renaissance de la place de la République et du Palais du Commerce préfigurent le cœur de ville de demain.



© Florent Michel / 11h45

## 9. EXTRAIT THEMATIQUE : LE DISCOURS DES PROMOTEURS IMMOBILIERS

Extrait thématique « Le projet urbain et la ville »

### Au Mexique

Direction Inmuebles Carso	Direction des infrastructures	Agence locale de commercialisation
<p>À propos de Plaza Carso et des différents aménagements : « Ici, il y a près de <b>50% de l'espace qui est ouvert, ça a l'air très massif de l'extérieur mais en fait non</b>, quand on y vit, avec le roof Garden, qu'on utilise pour la vue, les terrasses, ... Et la place devant <b>c'est une valeur ajoutée</b>, elle t'invite ».</p>	<p>Changer l'image du projet et de la ville : « On profite des <b>potentialités de l'ensemble pour améliorer les systèmes urbains</b>, cette zone est ou était assez inondable, de façon importante et fréquente, une nouvelle rue vient d'être réalisée, la rue Zurich, complètement rénovée, avec de nouveaux services de drainage, d'énergie.</p> <p>À propos des ruptures viaires entre les différents ensembles : « Avec l'avènement de ce type d'ensembles urbains, <b>le gouvernement doit évidemment réaliser les infrastructures nouvelles, renforcer aussi des infrastructures existantes</b> : d'électricité, d'eau, etc., tous les services en fait. Donc, <b>pour cet ensemble urbain il y a eu de la coopération sur ces questions</b> : une quantité d'argent a été mise à disposition pour réaliser le renforcement des systèmes de drainage dans la zone, la mise en place d'un système d'eau potable et la même chose pour l'énergie électrique. Donc, petit à petit ça avance, si on se place 8 ou 10 ans en arrière, c'était une zone industrielle en décroissance, c'est-à-dire à moitié abandonnée ».</p>	<p>À propos des critères de sélection des personnes ayant acheté un appartement à Plaza Carso : « Le critère c'est le concept de ce lieu : le fait de <b>pouvoir tout gérer sur place</b>, là où tu vis, la localisation et le fait que ce soit sans voiture même pour utiliser les équipements culturels qui sont super intéressants, la sécurité qui est assurée. Et puis dans cette partie-là de la ville, les autres bâtiments n'offrent pas d'espace vert, c'est une zone trop chère pour pouvoir intégrer les espaces verts, normalement ils n'offrent pas d'espace vert, donc nous <b>on a les espaces verts, la sécurité qui est super importante, le fait d'avoir absolument tout et la localisation même qui est super centrale du concept</b>, c'est hyper central ».</p>

	<p>« Oui c'est un <b>défi de planification</b> important, avec les prérogatives du gouvernement, pour savoir d'abord quel est leur plan à eux pour intégrer l'infrastructure, après il faut <b>confronter cela aux nécessités de développement, de croissance et arriver à des projets communs</b> pour réaliser par exemple les travaux d'infrastructure basique ».</p> <p>« Plaza Carso démontre justement qu'il y a une nécessité à faire cela, <b>il démontre la nécessité que le gouvernement réalise un plan masse dans la mesure où il faut qu'ils se rendent compte que toute cette zone industrielle a cette nouvelle vocation</b> ».</p>	
--	--	--

## En France

<b>Bouygues Immobilier – direction générale</b>	<b>Bouygues Immobilier – direction pôle Urban Era</b>	<b>Bouygues Immobilier – agence locale</b>
<p>« Une ville mixte, avec des besoins et des usages différents, ça demande au promoteur quand il travaille à l'échelle de l'urbain, de beaucoup, beaucoup, beaucoup travailler sur <b>c'est quoi les usages urbains de demain</b>. C'est-à-dire que quand je fabrique une ville intelligente, smart, ok j'ai toutes les composantes technologiques pour faire de l'aspiration enterrée d'ordures, qui passent dans des tuyaux à 70 barres, pour faire des robinets qui consomment pas beaucoup d'eau, pour faire des bâtiments qui produisent et qui consomment, pour avoir des échanges thermiques, ça c'est bien, <b>mais comment les femmes, les hommes, les enfants et les vieillards vivent dans cette ville et comment je fais pour qu'ensemble ils créent une communauté qui soit capable de prendre en considération cet aspect durable de la ville de demain ?</b> »</p>	<p>« La ville est un objet complexe qui ne peut se fabriquer qu'à plusieurs, <b>les collectivités ne savent pas faire seules et ne peuvent pas faire seules</b>, on le voit bien avec les exemples des villes nouvelles, le dogme du tout public entraîne quelque chose dans lequel on ne vit pas bien. <b>À l'inverse, le dogme du tout privé, a le travers inverse</b> ».</p> <p>À propos du projet Ginkgo à Bordeaux, cité comme le projet emblématique de l'entreprise : « notre enjeu à nous, ça a été de dire, comment on va arriver à faire un projet qui UN crée de l'urbanité, dans un endroit où il n'y a rien, DEUX qui fasse passer le secteur de connectable à connecté, donc on a envie d'y aller (...). Troisièmement, où les gens voient un intérêt à se projeter pour vivre ou pour travailler. Quatrièmement, qui leur démontre que c'est aussi Bordeaux. Ça fait beaucoup, hein ? »</p>	<p>À propos de leur investissement pour le bon fonctionnement de l'écoquartier du Fort : « C'est un des premiers quartiers qu'on a fait, on en a fait peut-être d'autres avant, mais ça c'est vraiment <b>une référence, du coup ça fait des petits</b>, à Bordeaux, à Marseille, bientôt dans toute la France, à Nanterre ».</p>

Au Mexique

Direction Inmuebles Carso	Direction des infrastructures	Agence locale de commercialisation
<p>À propos du fait de ne plus utiliser la voiture : « Ici on a réussi, parce que c'est <b>un des projets d'usages mixtes le plus complet</b> : on a la vie résidentielle, les bureaux, les commerces mais aussi le culturel. Le culturel et le récréatif est très important, ici, on a le parc linéaire, le théâtre, le ciné, les restaurants, les musées et un aquarium, donc ... <b>Et il y a aussi la possibilité de marcher très facilement jusqu'à Polanco qui est tout près</b> ».</p>	<p>À propos de la qualité de vie : « <b>Tout le chemin piétonnier s'intègre très bien au projet.</b> Pour les piétons mais aussi pour les vélos, donc en fait <b>il ouvre, il change un peu cette notion de qualité de vie</b> dont nous parlions. <b>Au lieu d'utiliser autant la voiture, il y a déjà des gens – et on le voit avec les espaces de stationnement – qui viennent en vélo.</b> Ils utilisent justement ces chemins piétonniers qui sont quand même plutôt longs ! On arrive quand même à plusieurs kilomètres de longueur. Donc <b>ce sont des espaces verts où on transite en sécurité, c'est éclairé, donc ça aide beaucoup</b> ».</p> <p>« En ce qui concerne l'eau, l'ensemble possède <b>6 ou 7 puits d'infiltration de l'eau de pluie.</b> Toute l'eau de pluie s'infiltré, elle ne va pas au drainage. Elle va à plus de 100 mètres de profondeur <b>pour recharger les nappes aquifères</b> ».</p> <p>« Car <b>les nappes aquifères de la ville de Mexico ont besoin d'être rechargées.</b> C'est très important. Dans le domaine de l'énergie c'est la même chose, <b>il y a des panneaux solaires</b> qui n'alimentent pas toutes mais certaines installations, par exemple pour les espaces sportifs et les piscines. Et aussi</p>	<p>À propos des avantages de Plaza Carso : « Dans cette partie-là de la ville, les autres bâtiments n'offrent pas d'espace vert, c'est une zone trop chère pour pouvoir intégrer les espaces verts, normalement ils n'offrent pas d'espace vert, donc <b>nous on a les espaces verts</b> ».</p>

	<p>nous cherchons à être en adéquation avec certaines <b>normes sanitaires</b> comme pour la gestion des déchets de construction, <b>utiliser des matériaux qui sont les plus recyclables possibles</b>, normes qui se rapprochent un peu disons de la <b>question "verte"</b> ».</p>	
--	---	--

## En France

<b>Bouygues Immobilier – direction générale</b>	<b>Bouygues Immobilier – direction pôle Urban Era</b>	<b>Bouygues Immobilier – agence locale</b>
<p>« On a clairement décidé de <b>passer du traitement de la pastille, c'est-à-dire du terrain, à l'échelle d'un morceau de ville, d'un quartier ou d'un environnement urbain.</b> Alors pourquoi ? Les sous-jacents de tout ça c'est quand le <b>Grenelle de l'environnement</b> et de l'évolution quand même du développement durable, qui fait que <b>quand on essaye d'appliquer des règles du développement durable à de l'immobilier, on s'aperçoit que des éléments de la constitution d'écosystèmes autour du bâtiment, c'est essentiellement la prise en compte de facteurs qui sont exogènes au terrain</b> dont on parle ».</p> <p>Evaluer et diminuer l'impact d'une opération est le « <b>devoir du promoteur</b> ».</p> <p>À propos de l'énergie : « il ne faut pas s'amuser à faire du <b>développement durable précaire</b>, c'est durable parce qu'effectivement je suis en cercle continu de vertuosité ».</p> <p>« Quand vous êtes dans le développement durable, vous avez tout le temps un choix à faire, entre mettre la chaudière la plus dégueulasse, qui produit le plus de Co2, dont vous savez que dans trois ans elle sera en</p>	<p>« Quel que soit le contenu, nous, notre métier, il passe toujours par une analyse du site, une <b>compréhension de ce qui se passe dans sa sphère de proximité directe</b>, donc une analyse de l'existant, une analyse de son fonctionnement, sur les équipements, sur le commerce, sur les déplacements, enfin <b>une analyse du système</b>. Puis, c'est radioconcentrique, ce truc hein, puis on élargit, etc., etc. Et selon les thèmes sur lesquels on travaille, on va plus ou moins loin ».</p>	<p>À propos des dispositifs au sein des logements du Fort : « La domotique c'était la première génération, donc par rapport à ce qui se fait aujourd'hui, c'est normal, elle est un peu en retard. Mais en même temps, je pense que les opé qu'on sort aujourd'hui, elles sont hyper avancées technologiquement, dans 5 ans si on se revoit, elles seront aussi en retard. Après non, je trouve que c'est plutôt un <b>bon équilibre entre des choix technologiques qui ont été faits, en termes de développement durable, pour le confort des habitants</b> ».</p>

<p>panne ou en tous cas qu'il y a une occurrence de panne et d'emmerdement accéléré, par rapport à une chaudière qui va coûter plus cher mais qui va consommer moins ».</p> <p>« Pour beaucoup de maîtres d'œuvre de conception, le développement durable c'est pas un truc technique, c'est des façades vertes, c'est beaucoup de – pas de greenwashing c'est pas le terme - mais beaucoup de gadgets qui ne sont pas forcément si durables ».</p> <p>« Aller vers une construction plus durable, c'est pas un concours d'intelligence technique, c'est aussi fait pour le bien-être de l'homme et sa capacité lui-même à être le premier acteur de la durabilité des constructions dans lequel il vit ».</p> <p>« Le Grenelle il a 1/ fait prendre conscience, 2/ il a fixé un cap, intéressant avec le cap du BBC, puis en 2020 de l'énergie positive et puis 3/ il a créé au sein de la profession, via notre ami Philippe Pelletier, une organisation pour mettre en œuvre une politique de construction durable ».</p>		
--	--	--

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RESUME – ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
Français .....	3
English.....	4
REMERCIEMENTS .....	5
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>11</b>
L'expérimentation et l'action collective .....	17
L'expérimentation et les modes de vie.....	17
La ville comme laboratoire.....	17
ORGANISATION DE LA THESE.....	20
Premier mouvement (Partie I et II).....	20
Deuxième mouvement (Parties III et IV).....	20
Troisième mouvement (Parties V et VI).....	21
<b>PARTIE I – PRÉSENTATION DES TERRAINS .....</b>	<b>22</b>
INTRODUCTION (PARTIE I).....	23
<b>CHAPITRE 1 : DEUX PROJETS METROPOLITAINS EMBLEMATIQUES POUR DEUX CONTEXTES URBAINS DISTINCTS</b> .....	<b>24</b>
A. SITUATIONS GENERALES : SPECIFICITES DES ORGANISATIONS ADMINISTRATIVES ET POLITIQUES DES DEUX REGIONS CAPITALES .....	25
B. AUTORITE ET COMPETENCE DE L'ECHELLE FEDERALE AU MEXIQUE ET INTERCOMMUNALE EN FRANCE .....	32
Conclusion (Chapitre 1).....	35
<b>CHAPITRE 2 : PLAZA CARSO, ENTRE LOGIQUES MARCHANDES ET PROCESSUS DE DISTINCTION POUR UN MONOPOLE DES OPERATEURS PRIVES.....</b>	<b>36</b>
A. NUEVO POLANCO, LE DEVELOPPEMENT DISPROPORTIONNE D'UNE ANCIENNE ZONE INDUSTRIELLE. ....	37
B. PLAZA CARSO, L'OPERATION PHARE DU « MANHATTAN MEXICAIN » .....	42
Conclusion (Chapitre 2).....	47
<b>CHAPITRE 3 : LE FORT D'ISSY, L'INNOVATION COMME MOTEUR DE LA CONCEPTION DU PROJET ET FACTEUR DE COMPLEXITE URBAINE.....</b>	<b>48</b>
A. UNE TRADITION D'INNOVATION PORTEE PAR LA VILLE .....	49
B. L'ECOQUARTIER DU FORT : UNE ADRESSE DE L'OUEST PARISIEN .....	52
Conclusion (Chapitre 3).....	59
<b>PARTIE II - UNE DEMARCHE DE COMPARAISON INTERNATIONALE .....</b>	<b>60</b>
INTRODUCTION (PARTIE II).....	61
<b>CHAPITRE 4 : LES ENJEUX DE LA COMPARAISON .....</b>	<b>62</b>

A. COMPARER L'INCOMPARABLE.....	63
Des différences fondamentales entre le contexte français et le contexte mexicain .....	65
Des similarités qui témoignent de proximités politiques et économiques entre les deux pays.	67
Des similarités significatives de transformations tendanciennes de la production de la ville ? ...	68
B. UNE APPROCHE D'INSPIRATION ETHNOGRAPHIQUE.....	70
Conclusion (chapitre 4) .....	76
<b><u>PARTIE III - ANCRAGE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA THÈSE .....</u></b>	<b>77</b>
INTRODUCTION (PARTIE III).....	78
<b>CHAPITRE 5 : ÉCHELLE LOCALE ET FORMES DE COORDINATIONS DE L'ACTION COLLECTIVE .....</b>	<b>79</b>
A. L'ÉCLATEMENT DES STRUCTURES DECISIONNELLES A L'ÉCHELLE LOCALE : LA DIMENSION	
ORGANISATIONNELLE AU CŒUR DE L'ACTION .....	80
Appréhender le local comme échelle d'expression politique majeure .....	80
Les organisations et l'importance des phénomènes de coproductions .....	82
B. DEPASSER LE CLIVAGE ENTRE ANALYSE DE LA VILLE NEOLIBERALE ET APPROCHE INTERACTIONNISTE ? .....	83
L'investissement des opérateurs et des capitaux privés au sein des villes.....	83
L'échelle locale, le projet urbain et les conditions de déploiement des logiques financières....	85
C. COORDINATION ET TRANSVERSALITE DE L'ACTION COLLECTIVE DANS UN CONTEXTE GLOBAL CONTRAINT ..	87
D'un système vertical à un système horizontal ? .....	87
Conclusion (chapitre 5) .....	89
<b>CHAPITRE 6 : L'ACTION COLLECTIVE EN SITUATION DE PROJET.....</b>	<b>90</b>
A. LE PROJET URBAIN COMME LEVIER D'ACTION PRIVILEGIE PAR LES ACTEURS LOCAUX DE LA VILLE .....	91
Un contexte propice au développement du projet urbain .....	91
Une réponse ad hoc en contexte incertain .....	92
B. VERS UN RENOUVELLEMENT DU REFERENTIEL DU PROJET URBAIN .....	94
Démontrer par l'exemple plutôt ou procéder par l'idée ? .....	94
Une démarche spécifique et protéiforme .....	95
Conclusion (chapitre 6) .....	97
<b>CHAPITRE 7 : LE RECOURS A L'EXPERIMENTATION DANS UN CONTEXTE D'INJONCTIONS A L'INNOVATION.....</b>	<b>98</b>
A. INJONCTIONS A L'INNOVATION, DROIT A L'EXPERIMENTATION, DE QUOI PARLE-T-ON ? .....	99
Une démarche qui émerge dans le sillon de l'innovation.....	99
L'innovation et l'aménagement urbain .....	102
L'expérimentation comme modalité d'action.....	103
B. L'EXPERIMENTATION : DE LA VILLE NOUVELLE AUX LABORATOIRES URBAINS .....	106
Les villes nouvelles.....	107
Expérimentation et architecture dans le domaine de l'habitat .....	108
L'expérimentation et la construction d'un référentiel commun du développement durable .	110
La ville comme laboratoire urbain.....	111
C. L'EXPERIMENTATION : LA VALORISATION DES OBJECTIFS COMME LEITMOTIV .....	112
Un urbanisme qui s'affranchit des normes ? .....	112
Prouver versus éprouver.....	115

Quid de l'évaluation des expérimentations urbaines ? .....	116
Conclusion (chapitre 7) .....	119
<b><u>PARTIE IV - DU PROJET URBAIN AU PROJET URBAIN DE STANDING</u></b> .....	<b>120</b>
INTRODUCTION (PARTIE IV) .....	121
<b>CHAPITRE 8 : LE PROJET URBAIN UN CADRE FEDERATEUR ET FLEXIBLE</b> .....	<b>122</b>
A. LE PROJET URBAIN EST D'ABORD UNE EVOLUTION SEMANTIQUE QUI S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE DE MUTATIONS SOCIOTECHNIQUES.....	123
Des approches plurielles pour un terme fédérateur .....	123
B. REGARDS CROISES, EN FRANCE ET AU MEXIQUE.....	129
En France.....	130
Au Mexique .....	133
C. LE PROJET URBAIN OU COMMENT CREER DE L'UNITE ENTRE LES ACTEURS.....	136
Le projet urbain exprime un choix stratégique .....	136
Le projet urbain et les partenariats public/privé (PPP) .....	137
Les stratégies de compétitivité des villes.....	139
Conclusion (chapitre 8) .....	141
<b>CHAPITRE 9 : LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DU PROJET URBAIN AUTOUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'INNOVATION</b> .....	<b>142</b>
A. L'EVOLUTION DES COLLABORATIONS ENTRE ACTEURS DE LA FABRIQUE DE LA VILLE.....	143
Le développement durable et le renouvellement des enjeux du projet urbain. ....	143
Classements et hiérarchisations des projets urbains .....	145
B. DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES AUTOUR DES ENJEUX DE COORDINATION.....	146
L'innovation et l'expérimentation pour la valorisation des objectifs.....	146
Le rôle accru de la co-conception et des métiers de l'interface .....	147
C. LE ROLE CLEF DES PROMOTEURS IMMOBILIERS : DES OPERATEURS OMNIPRESENTS.....	149
Concentration et diversification des activités des entreprises de promotion immobilière .....	149
Les promoteurs immobiliers deviennent des acteurs structurants de la production urbaine .	151
Conclusion (chapitre 9) .....	156
<b>CHAPITRE 10 : LES PROJETS URBAINS DE STANDING, LA VILLE DE L'EXCEPTION ?</b> .....	<b>157</b>
A. LE <i>STORY TELLING</i> DU PROJET URBAIN .....	158
Faire de l'architecture un spectacle .....	158
Des projets urbains qui préfigurent <i>une</i> ville de demain.....	160
B. INTENSITE URBAINE, QUALITE DE VIE ET ENTRE SOI.....	161
Penser le retour à la ville .....	161
Qualité de vie et urbanité .....	162
Conclusion (chapitre 10) .....	165
<b><u>PARTIE V - LE FORT ET PLAZA CARSO : DES PROJETS PILOTES COORDONNES PAR LES PROMOTEURS IMMOBILIERS</u></b> .....	<b>166</b>
INTRODUCTION (PARTIE V) .....	167

<b>CHAPITRE 11 : MOBILISER LE P.U.S DANS UN CONTEXTE DE RECONVERSION ET DE MODERNISATION DU TERRITOIRE.....</b>	<b>168</b>
A. RECONVERTIR POUR MIEUX BATIR : DES CONTEXTES EN MUTATION .....	169
Après la désindustrialisation, des opportunités foncières majeures .....	169
Mexico entre opportunités foncières et rénovations phares .....	170
Désindustrialisation et stratégies économiques en Ile-de-France .....	174
Des logiques de rentabilité du foncier : dynamiques néolibérales et vitalité immobilière .....	176
La croissance exponentielle du secteur tertiaire au sein du Distrito Federal .....	176
Développement tertiaire au travers d'une politique volontariste à Issy-Les-Moulineaux .....	178
B. LA PORTEE SYMBOLIQUE DU PROJET .....	180
Des emblèmes de la modernité .....	180
Une image de la verticalité et du standing à Nuevo Polanco .....	181
Innovation et distinction à Issy-les-Moulineaux.....	184
La ville de demain, au Mexique et en France, un référentiel distinct .....	186
Plaza Carso, une idée de la ville à l'européenne .....	187
L'écoquartier du Fort, une idée de la ville numérique .....	189
Conclusion (chapitre 11) .....	193
<b>CHAPITRE 12 : DES LOGIQUES PARTENARIALES QUI VALORISENT L'INTERVENTION DES OPERATEURS PRIVES</b>	<b>194</b>
Les parties prenantes des deux cas étudiés.....	195
Le système d'acteurs de l'écoquartier du Fort à Issy-les-Moulineaux .....	195
Le système d'acteurs de Nuevo Polanco et Plaza Carso à Miguel Hidalgo.....	196
A. UN CADRE DEFINI PAR L'AUTORITE PUBLIQUE ET INVESTI PAR LES OPERATEURS PRIVES.....	197
Des orientations réglementaires qui favorisent un renouvellement urbain spécifique.....	197
Le Distrito Federal : une gestion centralisatrice pour une politique sectorielle d'aménagement urbain.....	197
À Issy-les-Moulineaux, des outils règlementaires au service de l'attractivité du territoire .....	199
Des opportunités et des évolutions règlementaires saisies par les opérateurs privés .....	201
À Miguel Hidalgo, des évolutions règlementaires au niveau fédéral et local.....	201
Issy-les-Moulineaux, une logique partenariale .....	207
Des figures porteuses .....	209
Carlos Slim, le personnage omniprésent .....	210
André Santini, un homme d'influence .....	211
B. DES ENJEUX DE COORDINATION ET DE STRUCTURATION DE L'ACTION COLLECTIVE QUI EVOLUENT EN FONCTION DES ETAPES .....	213
Inventer de nouvelles règles du jeu dans une perspective itérative.....	214
À Nuevo Polanco, les règles du jeu sont énoncées alors que la partie est déjà bien engagée. 214	
À Issy-les-Moulineaux, des règles du jeu qui évoluent au gré des rapports de force autour des enjeux de coordination et de gestion du projet.....	217
C. L'OMNIPRESENCE DES OPERATEURS IMMOBILIERS : LES « CHEFS D'ORCHESTRE » DU DEVELOPPEMENT URBAIN.....	220
Des opérateurs omniprésents.....	220

Inmuebles Carso, l'ambition de créer et de gérer un morceau de ville .....	221
Bouygues immobilier, entre ensemblier urbain et gestionnaire du quartier .....	223
Une certaine vision de l'aménagement urbain .....	226
Conclusion (chapitre 12) .....	231
<b>CHAPITRE 13 : DES PROJETS URBAINS A L'INTERFACE ENTRE PRESTIGE ET ENTRE-SOI .....</b>	<b>232</b>
A. DES PROJETS CONÇUS COMME DES VILLAGES URBAINS .....	233
Des quartiers fonctionnels et qualitatifs ... ..	233
À Nuevo Polanco, l'émergence de nouveaux modes de vie .....	233
L'écoquartier du Fort, un quartier exemplaire.....	236
... Qui participent d'une augmentation significative des prix de l'immobilier .....	237
Un îlot multifonctionnel destiné aux plus riches.....	237
Un « ghetto de riches » .....	239
Des effets collatéraux imprévus.....	240
Nuevo Polanco, un chaos urbain malgré les mesures prises par la SEDUVI .....	241
À Issy-les-Moulineaux, la gestion complexe du Fort .....	245
B. LE QUARTIER COMME UNE GRANDE COPROPRIETE .....	249
Une logique de standing et des résidents exigeants .....	249
Plaza Carso, un vaste quartier privatisé.....	249
Vie de quartier au sein d'une communauté homogène .....	252
Conclusion (chapitre 13) .....	256
<b><u>PARTIE VI - LE PROJET URBAIN, LES PROMOTEURS ET L'EXPÉRIMENTATION, QUELS</u></b>	
<b><u>ENSEIGNEMENTS ? .....</u></b>	<b><u>257</u></b>
INTRODUCTION (PARTIE VI) .....	258
<b>CHAPITRE 14 : LE PROJET URBAIN ENTRE URBANISME DEROGATOIRE ET EXPERIENCES PILOTES .....</b>	<b>259</b>
A. LE DEVELOPPEMENT D'UN URBANISME DEROGATOIRE.....	260
L'innovation s'invite dans la commande publique .....	260
Expérimentations, urbanisme temporaire et néo acteurs de l'urbanisme.....	263
B. LES EXPERIENCES PILOTES .....	266
Le projet urbain et la définition de périmètres stratégiques de développement.....	266
Conclusion (chapitre 14) .....	273
<b>CHAPITRE 15 : LES PROMOTEURS IMMOBILIERS DEVIENNENT-ILS DES « FABRICANTS DE CONTENU » ? .....</b>	<b>274</b>
A. DES PROMOTEURS IMMOBILIERS AUX OPERATEURS URBAINS... ..	275
Un positionnement à caractère hégémonique .....	275
... et des transformations organisationnelles liées à l'innovation et à la prise en compte des usages .....	278
B. ... LES PROMOTEURS IMMOBILIERS DEVIENNENT LES CHEFS D'ORCHESTRE DU PROJET URBAIN .....	281
Le développement de nouveaux positionnements et de nouveaux secteurs d'activité .....	281
Les promoteurs immobiliers à la conquête de nouveaux marchés.....	282
Conclusion (chapitre 15) .....	285
<b>CHAPITRE 16 : EXPERIMENTATIONS ET STANDING, LA VILLE DE DEMAIN IN VITRO.....</b>	<b>286</b>

A. L'INTERPRETATION DES BESOINS EMERGENTS ET DES USAGES COMME STRATEGIE PROSPECTIVE .....	287
De la mobilisation « institutionnelle » des individus ... ..	287
... À l'interprétation des modes de vie.....	290
B. LES LABORATOIRES URBAINS ET LA VILLE <i>IN VITRO</i> .....	292
L'évolution des usages au cœur des problématiques des acteurs de la ville ?.....	292
Une stratégie de prospective <i>in situ</i> à l'échelle de morceaux de territoire.....	293
Conclusion (chapitre 16) .....	296
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</u></b>	<b><u>297</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b><u>302</u></b>
<b><u>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</u></b>	<b><u>315</u></b>
<b><u>LISTE DES ABREVIATIONS .....</u></b>	<b><u>320</u></b>
<b><u>ANNEXES .....</u></b>	<b><u>321</u></b>
1. HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DE NUEVO POLANCO .....	322
2. RAPPORTS D'ACTIVITES DE « L'EMPIRE CARSO » : DEVELOPPEMENT DE PLAZA CARSO ET DES ACTIVITES D'INMUEBLES CARSO (SELECTION EN ESPAGNOL) .....	324
3. PROJET DE PLANIFICATION (SEDUVI) (N°1) – CONTRAT .....	328
4. LISTE DES PROJETS URBAINS MULTIFONCTIONNELS – <i>DISTRITO FEDERAL (REAL ESTATE MARKET AND LIFESTYLE, 2015)</i> .....	329
5. LE DROIT A L'EXPERIMENTATION EN FRANCE .....	331
6. L'IMMOBILIER EN ILE-DE-FRANCE .....	336
7. PRESENTATION DE L'IMMEUBLE « LE BELVEDERE » ET DE LA VILLA N°1 – ARCHITECTURE STUDIO (PLAQUETTE DE PRESENTATION) .....	337
8. COMMUNIQUE DE PRESSE POUR LE PALAIS DU COMMERCE, APPEL A PROJET DE LA POSTE IMMO ET DE LA VILLE DE RENNES .....	339
9. EXTRAIT THEMATIQUE : LE DISCOURS DES PROMOTEURS IMMOBILIERS.....	340
Extrait thématique « Le projet urbain et la ville ».....	340
Extrait thématique : « le développement durable » .....	343
<b><u>TABLE DES MATIÈRES .....</u></b>	<b><u>347</u></b>