L'urbanisme transitoire, entre renouvellement des modalités de fabrique de la ville et évolution de ses acteurs : une immersion ethnographique au sein de SNCF Immobilier

Juliette Pinard

▶ **To cite this version:**

Juliette Pinard. L'urbanisme transitoire, entre renouvellement des modalités de fabrique de la ville et évolution de ses acteurs : une immersion ethnographique au sein de SNCF Immobilier. Géographie. Université Paris-Est, 2021. Français. NNT : 2021PESC2033 . tel-03545412

HAL Id: tel-03545412
https://theses.hal.science/tel-03545412

Submitted on 27 Jan 2022

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.

LATTS | LABORATOIRE TECHNIQUES TERRITOIRES ET SOCIÉTÉS

UNIVERSITÉ PARIS-EST

Université Paris-Est, École Doctorale Ville, Transports et Territoires

Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés

Thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme

L'urbanisme transitoire, entre renouvellement des modalités de fabrique de la ville et évolution de ses acteurs. Une immersion ethnographique au sein de SNCF Immobilier

Juliette PINARD

Thèse dirigée par Elsa Vivant et Olivier Coutard

Membres du jury :

Lauren Andres - associate professor, The Bartlett School of Planning UCL (Rapporteur)

Olivier Coutard - directeur de recherche, CNRS (co-Directeur de thèse)

Laurent Devisme - professeur, ENSA Nantes (Rapporteur)

Maria Gravari-Barbas - professeure, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne (Présidente)

Benoît Quignon - directeur général des services de la Ville de Marseille (Membre invité)

Elsa Vivant - maîtresse de conférences, Université Gustave Eiffel (Directrice de thèse)

L'urbanisme transitoire, entre renouvellement des modalités
de fabrique de la ville et évolution de ses acteurs.
Une immersion ethnographique au sein de SNCF Immobilier

Résumé

Dans le contexte d'un engouement récent pour la notion d'urbanisme transitoire, cette thèse s'intéresse à l'appropriation des démarches d'occupation temporaire de l'espace par les professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier. Hérités de pratiques anciennes, les projets d'occupation temporaire se multiplient à l'échelle du Grand Paris au sein d'emprises et de bâtiments vacants destinés à accueillir prochainement un projet urbain. Objet « chaud » et mouvant, l'urbanisme transitoire est investi d'une pluralité de valeurs et d'enjeux par les acteurs impliqués dans ces démarches : propriétaires, collectivités, aménageurs, promoteurs et nouveaux professionnels de l'occupation temporaire.

Le terrain principal de la thèse porte sur la démarche d'urbanisme transitoire développée dès sa création en 2015 par SNCF Immobilier, structure en charge de la gestion et de la valorisation du vaste patrimoine foncier et immobilier de la SNCF. D'une démarche à l'origine expérimentale, l'urbanisme transitoire est devenu une nouvelle activité d'entreprise, porteuse d'enjeux stratégiques et opérationnels en amont des projets urbains. Au travers d'une immersion ethnographique au sein de SNCF Immobilier et d'une étude empirique de la mise en œuvre de ces projets temporaires, cette thèse vise à investiguer l'utilisation faite par l'entreprise de ces démarches, les difficultés nouvelles qu'elles soulèvent et les valeurs et enjeux que les salariés associent à ces projets. Source de changements au sein de SNCF Immobilier, le développement de l'urbanisme transitoire permet d'illustrer plus largement la transformation en cours des pratiques professionnelles, des modes d'action et des représentations au sein de l'organisation. Les réflexions de l'opérateur sont influencées par son intégration progressive dans une nouvelle communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire, concomitante d'un renouvellement de ses méthodes et de ses réflexions quant à la production de la ville sur le temps long.

Cette recherche mobilise l'urbanisme transitoire comme un outil d'analyse permettant de mettre en perspective l'évolution des modalités de fabrique de la ville, la mutation des espaces urbains et la transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier.

Mots clefs : urbanisme transitoire, occupation temporaire, projet urbain, SNCF, ethnographie

Abstract

In the context of a new craze for the notion of *transient urbanism*, this thesis looks at the appropriation of temporary uses initiatives by urban planning and real estate professionals. Inherited from ancient practices, temporary uses are multiplying within the Greater Paris in vacant spaces and buildings intended to host an urban project. As a mediatised and fluctuating object, transient urbanism is invested with a plurality of values and stakes by the actors involved in these projects: owners, local authorities, developers, promoters and new professionals of temporary occupation.

The research focuses on the transient urbanism approach developed by SNCF Immobilier since its creation in 2015. This new structure is in charge of managing and enhancing the vast land and property assets of the SNCF, the French national railway company. From an originally experimental approach, transient urbanism has become a new corporate activity, which raises strategic and operational issues upstream from urban projects. Through an ethnographic immersion

within SNCF Immobilier and an empirical study of the implementation of these temporary projects, this thesis aims to investigate the use made by the company of these approaches, the new difficulties they raise and the values and issues that employees associate with these projects. As a source of change within SNCF Immobilier, the development of transient urbanism provides a broader illustration of the transformation of professional practices, modes of action and representations underway within the organisation. The operator's reflections are influenced by its gradual integration into a new community of practice in favour of transient urbanism, concomitant with a renewal of the operator's methods and his reflections on the production of the city over time.

This research uses transient urbanism as an analytical tool to showcase changes in urban development process, the mutation of urban spaces and the transformation of the urban planning and real estate professionals.

Keywords: transient urbanism, temporary use, urban project, SNCF, ethnography

Remerciements

Je souhaite exprimer tout particulièrement ma gratitude à mes directeurs de thèse, pour leur confiance, leur soutien sans faille et leur bienveillance tout au long de ce travail. Je remercie chaleureusement Elsa Vivant, qui m'a aidée à tirer le meilleur de moi-même et de ma position de chercheuse embarquée, ainsi qu'Olivier Coutard, pour ses conseils avisés et son implication dans cette thèse, pourtant éloignée de ses sujets de prédilection.

Je tiens ensuite à remercier les membres de mon jury, que je tiens en grande estime et qui ont accepté de lire ce travail : Lauren Andres, Maria-Gravari Barbas et Laurent Devisme. Je remercie également pour sa participation Benoît Quignon, directeur général des services de la Ville de Marseille et ancien directeur général de SNCF Immobilier, qui a bien voulu se prêter à l'exercice. Son soutien envers le développement de l'urbanisme transitoire m'a offert un sujet d'analyse passionnant durant mes trois années de thèse.

Première thèse Cifre au sein de SNCF Immobilier, je remercie particulièrement Charlotte Girerd, pour son ouverture d'esprit, sa confiance et la grande liberté laissée dans la réalisation de cette recherche. Je remercie également Pascal Travers, qui a toujours su soutenir et valoriser ce travail. Je remercie également l'ensemble de mes anciens collègues au sein de SNCF Immobilier, avec qui j'ai eu des discussions nourries, partagé des moments conviviaux et qui ont pris le temps de me parler longuement de leurs pratiques professionnelles : Alexia Rincé, Aurore Jacob, Olivia Mulet, Ambre Goumeziane, Xavier Daniel, Véronique Quéméré, Christian Rivoire, Jean-Michel Esquiou… Je remercie également les porteurs des projets d'urbanisme transitoire étudiés dans cette thèse, qui m'ont ouvert la porte de leurs lieux, invitée à des évènements et faite rentrer dans leur monde, notamment les membres du collectif Mu, de Plateau Urbain, de Yes We Camp, de Sinny & Ooko…

Alors qu'en débutant ma thèse au sein du Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés je pensais mon sujet très éloigné de ses axes de réflexion, les nombreux échanges avec les chercheurs du LATTS ont directement enrichi cette thèse et l'ont amenée dans des directions insoupçonnées, en m'ouvrant à de nouvelles perspectives de recherche, à de nouvelles ressources théoriques et à de nouvelles méthodes. Je remercie l'équipe administrative, Nathalie Péroumal pour sa bienveillance, mais aussi tous les actuels et anciens doctorants du LATTS. Parmi eux, je remercie Aude Danieli, pour ses conseils de la première heure et Rina Kojima pour son aide dans la dernière ligne droite. Je remercie tout particulièrement Mathilde Marchand, pour son amitié, ses encouragements et sa foi constante dans mon travail.

Enfin, je remercie également mes ami(e)s et ma famille, qui m'ont aidée à prendre du recul par rapport à la thèse et particulièrement mon beau-père pour la relecture minutieuse de ce travail. Merci à Hugo pour son soutien indéfectible, mon premier lecteur et supporter, sans qui je ne serai pas arrivée au terme de cette longue aventure…

La réalisation de cette thèse a été une expérience déterminante, qui m'ouvre désormais de nouvelles voies !

Sommaire

Résumé **5**
Remerciements **7**
Sommaire **8**

Introduction de la thèse **10**

1. L'urbanisme transitoire : un nouvel objet « chaud » et médiatique 11

2. Entre la ville et l'organisation : l'urbanisme transitoire comme prisme d'analyse de la transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier 14

3. Méthodologie de la thèse : posture de recherche, terrains et matériaux 19

4. Annonce du plan de la thèse et organisation du manuscrit 37

Chapitre 1. Contexte et conditions de l'émergence de l'urbanisme transitoire dans le champ des pratiques urbanistiques et immobilières **39**

1.1. Du squat à l'urbanisme transitoire : l'occupation temporaire comme nouvel outil d'urbanisme 40

1.2. Une évolution des pratiques et des acteurs en faveur d'un renouvellement des modalités de fabrique de la ville 69

1.3. Le groupe SNCF comme nouvel acteur de l'urbanisme et de l'immobilier 93

Chapitre 2. La démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier : de l'expérimentation au développement d'une stratégie d'entreprise **106**

2.1. Temps 1 : La genèse de la démarche et le choix de développer un « immobilier culturel » 108

2. 2. Temps 2 : le lancement de l'expérimentation des « Sites Artistiques Temporaires » 120

2.3. Temps 3. L'avènement de l'urbanisme transitoire et le développement d'une stratégie d'entreprise 136

Chapitre 3. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire au prisme de trois objets techniques **159**

3.1. L'appel à projets : faire évoluer les procédures et les critères de sélection des projets transitoires et des occupants temporaires 160

3.2. La convention d'occupation temporaire : formaliser le projet d'urbanisme transitoire et négocier ses conditions 184

3.3. La norme Établissement Recevant du Public : dépasser les difficultés techniques, juridiques et économiques pour ouvrir les emprises SNCF au public 212

Chapitre 4. L'urbanisme transitoire comme facteur et instrument de changement au sein de SNCF Immobilier 244

4.1. Le pilotage de l'urbanisme transitoire : une activité qui se déplace dans l'organisation au fur et à mesure de sa structuration 245

4.2. L'urbanisme transitoire en « mode projet » : une activité transversale au service de la transformation des métiers et des modes d'organisation 273

4.3. #UrbanismeTransitoire : l'urbanisme transitoire comme outil de communication et support d'une stratégie de marque pour SNCF Immobilier et le groupe SNCF 304

Chapitre 5. L'urbanisme transitoire comme outil au service du projet urbain, de la gestion à la valorisation immobilière 334

5.1. L'urbanisme transitoire comme outil de valorisation : de la mise en récit de la mutation du site à la mise en scène du projet urbain 336

5.2. De la gestion de la vacance à la gestion de la transition : l'urbanisme transitoire comme outil de maîtrise du projet urbain dans un contexte d'incertitude 381

5. 3. Faciliter la mise en œuvre du projet urbain auprès de ses acteurs : l'urbanisme transitoire au service d'un urbanisme collectif et négocié 404

Chapitre 6. Développer une communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire pour renouveler les modalités de fabrique de la ville sur le temps long 437

6. 1. Le Forum Camping aux Grands Voisins en 2017 : faire émerger une communauté d'intérêt pour légitimer et diffuser la pratique de l'urbanisme transitoire 439

6.2. La Biennale d'architecture de Venise en 2018 : la naissance d'une communauté de pratique pour favoriser l'expérimentation et la réflexion sur des manières alternatives de faire la ville 465

6.3. Du Mipim aux Nouvelles Urbanités : formaliser une communauté de pratique pour promouvoir l'urbanisme transitoire et renouveler les méthodes sur le temps long 487

Conclusion de la thèse 515

Bibliographie 519

Table des matières 534

Liste des figures 543

Liste des encadrés 545

Annexes 546

Introduction de la thèse

Mars 2019, le Mipim, au Palais des Festival, à Cannes

Comme chaque année depuis sa création en 2015, SNCF Immobilier participe au Mipim, un salon d'envergure internationale dédié aux professionnels de l'immobilier, lieu de réseau et d'identification de nouveaux marchés par excellence. Pour sa trentième édition en 2019, le Mipim rassemble 27 000 participants[1], architectes, promoteurs, urbanistes, collectivités et investisseurs dans le Palais des Festivals à Cannes. Le salon met à l'honneur les grands projets urbains et immobiliers de demain, des nouveaux centres commerciaux, aux mégas complexes touristiques et hôteliers et aux derniers projets de gratte-ciels.

Moment clef dans l'agenda de SNCF Immobilier, le MIPIM est l'occasion pour l'entreprise de présenter les grandes opérations urbaines stratégiques menées sur ses emprises. En 2019, SNCF Immobilier choisit toutefois de dédier sa grande conférence annuelle à une thématique à la mode depuis ces cinq dernières années : l'urbanisme transitoire. Le principe est le suivant, occuper des sites vacants en attente de mutation en y accueillant un projet temporaire avant l'arrivée du projet urbain pérenne. Si le terme est nouveau, cette pratique trouve ses origines dans un mouvement ancien et alternatif initié dès les années 70, celui de l'occupation spontanée des friches par des artistes, de manière légale ou sous la forme de squat.

Organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain, cette conférence est placée sous le haut patronage de Julien Denormandie, Ministre auprès de la Ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, chargé de la Ville et du Logement. Elle accueille en tant que grands témoins, Jean-Louis Missika, adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité, et David Kimelfeld, Président de la Métropole de Lyon. Alors que l'urbanisme transitoire s'est développé de manière expérimentale et opportuniste au sein de SNCF Immobilier, le Directeur Général explique que :

> « *c'est devenu quelque chose de plus professionnel, de plus structuré, dans lequel nous avons cherché d'autres choses. (…) Nous avons été amenés à nous réinterroger plus fondamentalement sur ce qu'était notre métier de bâtisseur de villes et l'urbanisme transitoire est en train d'y prendre une place tout à fait importante.(…) A l'occasion de ces occupations nous faisons des rencontres assez extraordinaires, avec des habitants, avec des élus, mais aussi avec une nouvelle classe créative, qui n'est pas seulement jeune et branchée, mais qui est aussi faite d'artisans, de créateurs d'entreprises, d'acteurs sociaux, de l'économie sociale et solidaire… Tout ceci crée quelque chose de radicalement nouveau, qui est porteur d'avenir.* »[2].

Des jeunes structures spécialisées dans le développement de ces occupations temporaires sont également venues présenter leurs projets européens (France, Royaume Uni, Bruxelles, Slovaquie) et convaincre les promoteurs, aménageurs, élus et investisseurs présents dans la salle d'adopter ce type d'initiatives. Le président de Plateau Urbain décrit alors ces projets transitoires comme « *un poumon permettant à la création de respirer, en dehors des logiques de valorisation classique immobilière* » et alerte toutefois l'audience ; « *nous sommes au MIPIM, ne faites pas de cette chance, de ce dernier*

[1] « Immobilier et ville : un MIPIM trentenaire s'ouvre à Cannes », Cadre de ville, 13 mars 2019

[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors de la conférence « Urbanisme transitoire en Europe » organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain le 14 mars 2019 au MIPIM, Cannes

poumon, un marché ! »[1]. L'évènement fait salle comble et il est qualifié par ses organisateurs de « *moment historique* » dans le développement de l'urbanisme transitoire, désormais présenté comme un « *mouvement de fond* » dans la fabrique de la ville, en France et en Europe[2].

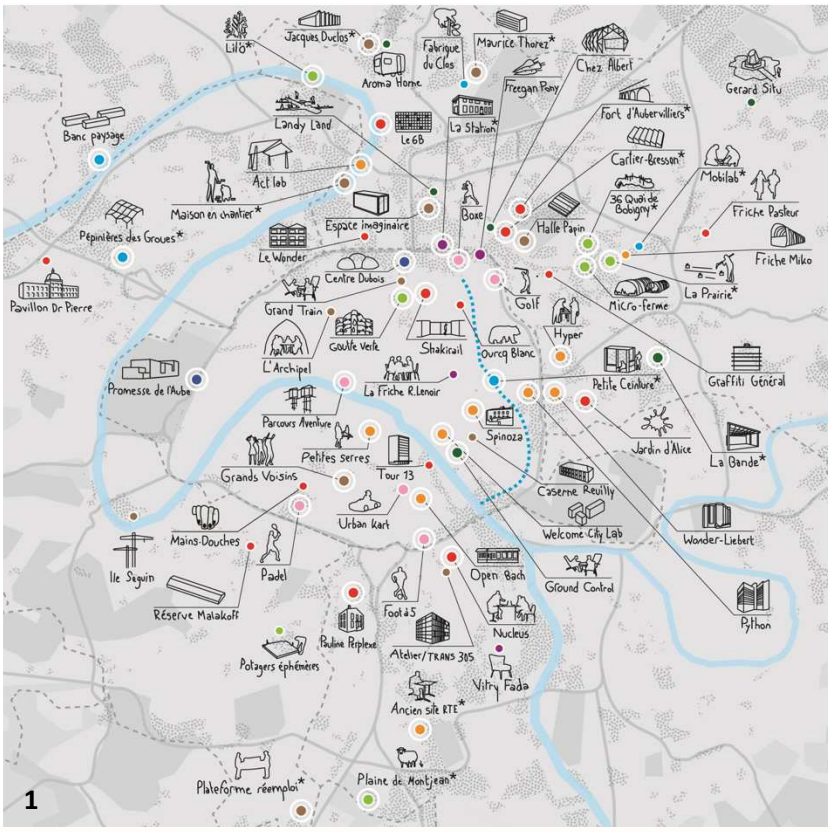
Ce préambule soulève d'emblée plusieurs questions sur l'urbanisme transitoire : comment une notion encore inconnue il y a quelques années et issue de pratiques alternatives a-t-elle fait son entrée dans un salon immobilier d'envergure internationale ? D'où vient-elle et pourquoi connaît-elle un tel engouement aujourd'hui ? Pourquoi la SNCF, dont le cœur de métier est le transport, développe-t-elle ce type de projets temporaires, comment ont-ils émergé au sein de l'organisation et quels sont les enjeux associés à ces démarches pour un grand propriétaire immobilier ?

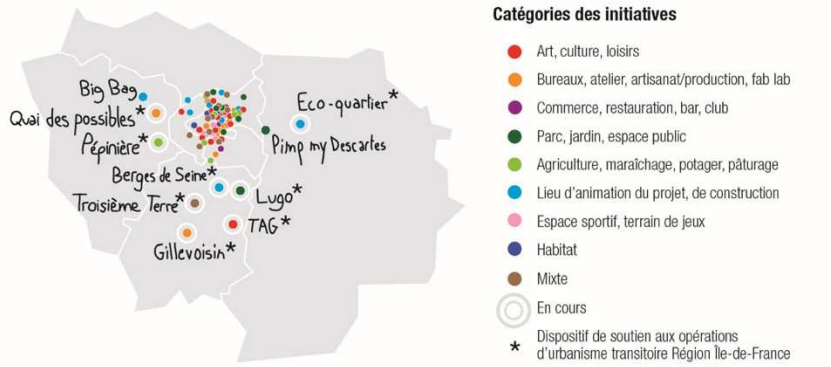
1. L'urbanisme transitoire : un nouvel objet « chaud » et médiatique

Depuis ces cinq dernières années, les projets d'occupation temporaires développés au sein d'espaces vacants ou sous-utilisés se sont multipliés sur le territoire du Grand Paris[3] (Planche 1). Qualifiés depuis 2016 par le terme d'urbanisme transitoire dans le discours des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, cette notion récente est incarnée par certains lieux devenus emblématiques et reconnus comme des références en la matière, à l'instar des Grands Voisins, de Ground Control, de la Halle Papin ou encore de la Station Gare des Mines (Planche 1). Ces occupations temporaires accueillent des activités artistiques et culturelles, mais aussi des espaces de travail à bas coûts (ateliers, coworking, fablabs), des activités commerciales, de l'hébergement d'urgence ou des démarches d'agriculture urbaine[4]. Elles se développent à Paris et en première couronne, notamment dans l'est parisien, au sein d'emprises industrielles ou ferroviaires en cours de mutation, d'anciens équipements (hôpitaux, écoles), d'immeubles de bureaux ou de logements, de surfaces commerciales vacantes, de délaissés urbains, etc. Ces lieux temporaires accueillent chaque année un public important et sont régulièrement présentés dans la presse comme des destinations attractives et branchées, des lieux de sortie et de fêtes, régulièrement associés au terme de friche culturelle. La notion d'urbanisme transitoire qualifie des initiatives très différentes, en termes de temporalité, d'activités accueillies ou de porteurs de projets, allant de l'ouverture de bars éphémères le temps d'un été, de projets mixtes de plusieurs années ou de lieux dédiés à l'hébergement d'urgence.

[1] Prise de parole du président de Plateau Urbain, lors de la conférence « Urbanisme transitoire en Europe » organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain le 14 mars 2019 au MIPIM, Cannes
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors de la conférence « Urbanisme transitoire en Europe », 14 mars 2019 au MIPIM, Cannes
[3] En 2017, L'Institut Paris Région recense 77 projets temporaires en cours ou ayant eu lieu depuis 2012 et l'Atelier Parisien d'Urbanisme une centaine sur l'ensemble du territoire francilien (Diguet 2018; Moreau et Pairot 2017)
[4] *Ibid*.

Planche 1. Vers une multiplication des projets d'occupation temporaire à l'échelle du Grand Paris





(1) Carte des initiatives d'urbanisme transitoire en Île-de-France depuis 2012 (source : IAU, 2017)
Les démarches d'urbanisme transitoire regroupent une diversité de projets, à l'instar de la Halle Papin à Pantin (2), du 6B à Saint-Denis (3), de la Station-Gare des Mines à Paris 18e (4), des Grands Voisins à Paris 14e (5) ou encore de Ground Control à Paris 12e (6). (Source : Juliette Pinard, photographies prises en 2017 et 2018).

La notion d'urbanisme transitoire fait l'objet d'un engouement croissant auprès des professionnels de la ville et des pouvoirs publics, qui l'utilisent pour décrire les initiatives variées et plus ou moins ponctuelles qu'ils développent en matière d'occupation temporaire. Elle fait l'objet de plusieurs rapports par l'Institut Paris Région entre 2017 et 2018[1] et par l'APUR en 2017[2]. Ces initiatives sont soutenues par les pouvoirs publics, par exemple grâce au dispositif de financement de la Région Ile-de-France en faveur des initiatives d'urbanisme transitoire, faisant depuis 2016 l'objet de plusieurs sessions annuelles et ayant déjà accompagné le développement d'une cinquantaine de projets temporaires[3]. Des appels à projets sont lancés par des établissements publics territoriaux, à l'instar du dispositif TempO' lancé en 2015 par Est Ensemble, ou encore par des Etablissements Publics d'Aménagement (EpaMarne, EpaSaclay, Paris La Défense, Euroméditerranée) et des aménageurs publics (Sequano Aménagement, Paris & Métropole Aménagement, Grand Paris Aménagement). Les développeurs et promoteurs immobiliers lancent également des démarches d'urbanisme transitoire (Quartus, Bouygues Immobilier, Novaxia, Nexity), ainsi que des acteurs du logement social (ICF Habitat, Union Sociale pour l'Habitat, Action Logement). De nouvelles structures se spécialisent dans le développement et la mise en œuvre de ces projets transitoires, conduisant à la constitution d'un nouveau milieu professionnel centré sur l'occupation temporaire des espaces vacants (Pinard et Morteau 2019).

Fortement médiatisée, la notion d'urbanisme transitoire fait rapidement l'objet de nombreux articles dans la presse d'information nationale (Le Monde, Les Echos, Libération, Télérama), dans la presse spécialisée en urbanisme et en immobilier, dans celle dédiée aux collectivités locales et dans de nombreux blogs et médias en ligne. Des nombreux évènements sont dédiés à ces sujets, à destination des professionnels dans le cadre de salons et de clubs immobiliers ou du grand public, des universitaires ou des étudiants. L'urbanisme transitoire tend à se diffuser comme une « bonne pratique » dans les champs de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'immobilier. Il est associé au développement de projets temporaires ayant la capacité d'initier, de préfigurer et d'accompagner la transformation de sites en attente de mutation en amont des projets urbains. Cette pratique est rapidement investie de plusieurs enjeux et fait l'objet de multiples définitions par les différents acteurs qui la mobilisent.

Le *boom* de l'urbanisme transitoire fait de cette pratique un objet « chaud », à l'actualité nourrie chaque semaine par le lancement d'un nouvel appel à projet, l'ouverture d'un nouveau lieu ou la parution d'un nouvel article dans la presse. L'urbanisme transitoire est donc une notion mouvante et floue, qualifiant des lieux très différents et investie d'une pluralité d'enjeux et de sens, évoluant dans le temps, selon le contexte, les enjeux et les acteurs qui la mobilisent. En tant qu'objet

---

[1] Diguet, Cécile, Pauline Zeiger, et Alexandra Cocquière. 2017. « L'urbanisme transitoire : aménager autrement ». n° 741. Note rapide Territoires. Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France.
Diguet, Cécile. 2018. « L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrication urbaine partagée ». Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France.
Cocquière, Alexandra, Fanny Cottet, Cécile Diguet, et Agathe Vincent. 2018. « L'urbanisme transitoire ». Carnets pratiques 9. Ile-de-France 2030 - La région se transforme. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France.

[2] Apur Moreau, Emilie, et Clément Pairot. 2017. « La ville autrement - Initiatives citoyennes, urbanisme temporaire, innovations publiques, plateformes numériques ». Atelier Parisien d'Urbanisme.

[3] « Soutien régional à l'urbanisme transitoire ». Région Île-de-France. Consulté le 3 février 2021. *https://www.iledefrance.fr/soutien-regional-lurbanisme-transitoire-nouvelle-session-ouverte-jusquau-15-mars.*

récent, en cours de constitution, l'objectif de la thèse n'est pas de stabiliser une définition de l'urbanisme transitoire ou de faire manifeste, ni de lui donner une définition trop précise et étroite. Cette notion est d'ailleurs apparue au cours de notre recherche et si nous l'utilisons c'est d'abord parce qu'elle est mobilisée par les acteurs étudiés pour qualifier leurs propres pratiques et/ou des initiatives variées, parfois même antérieures à l'émergence de ce terme. L'objectif de la thèse est d'analyser l'urbanisme transitoire en tant qu'un objet évolutif, modelé par le regard d'une diversité d'acteurs qui participent à sa définition. En effet, les acteurs impliqués dans ces démarches se saisissent de cette notion, l'investissent de sens et la construisent. Alors qu'ils en définissent les cadres et les limites, plusieurs visions et valeurs se confrontent. Dans la thèse, l'accent sera mis sur l'analyse des processus à l'œuvre dans le développement de l'urbanisme transitoire : la construction progressive de cette notion, les enjeux rattachés à ces projets temporaires, l'évolution du sens associé à ces démarches, les critiques qui naissent de leur développement et les conflits de valeurs qui opposent les acteurs de ce milieu. L'urbanisme transitoire devient ainsi plus largement un prisme d'analyse des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier eux-mêmes, de l'évolution de leurs pratiques professionnelles, de leurs représentations et du sens qu'ils donnent à leur action.

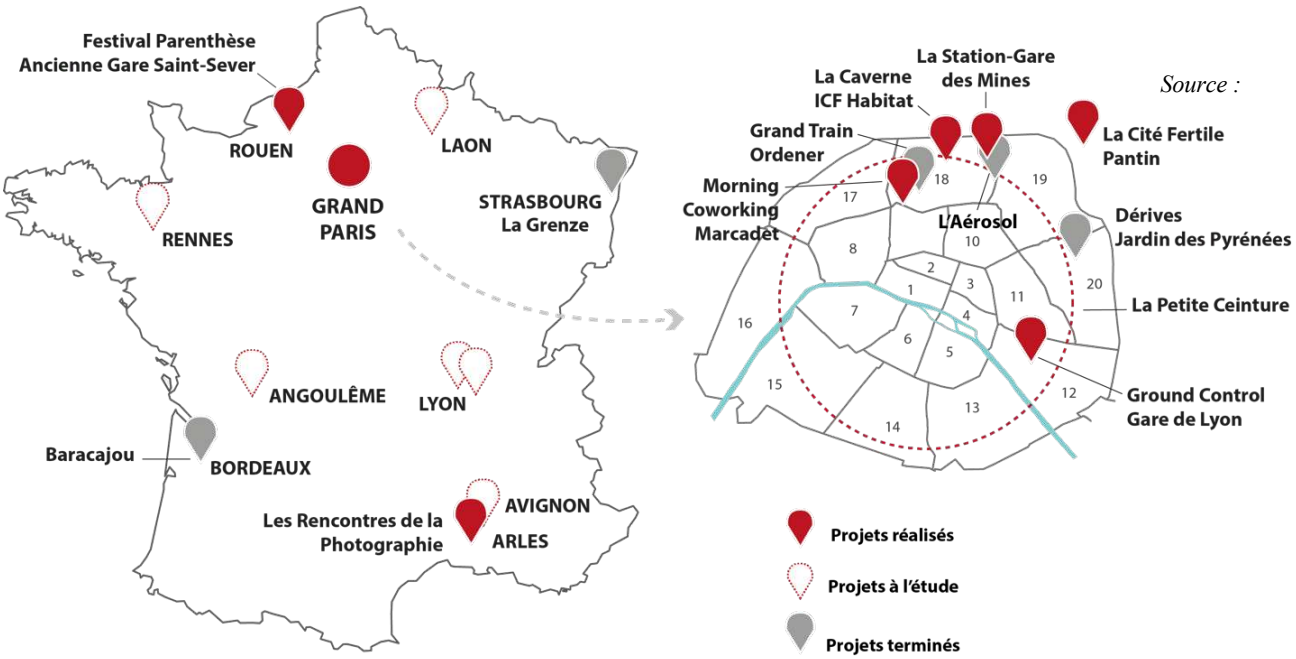
2. Entre la ville et l'organisation : l'urbanisme transitoire comme prisme d'analyse de la transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier

Cette thèse porte sur la démarche d'urbanisme transitoire développée par SNCF Immobilier, analysée depuis les coulisses de l'organisation, dans le cadre d'un dispositif Cifre. Dans cette section, nous allons préciser les questionnements à l'origine de cette thèse et les principales hypothèses auxquelles nous souhaitons répondre tout au long de notre travail.

Approche et réflexions sur le sujet de la thèse

L'appropriation des démarches d'occupation temporaire par un opérateur comme la SNCF ne va pas de soi et l'on peut s'interroger sur les motifs qui poussent une grande entreprise industrielle, spécialisée dans le transport ferroviaire, à s'intéresser à ces projets d'urbanisme transitoire. Ces projets sont développés par SNCF Immobilier, entité récente dévolue à la gestion et à la valorisation du vaste patrimoine immobilier et foncier de la SNCF, comprenant également un aménageur et un bailleur social. Or, dès sa création en 2015, SNCF Immobilier expérimente la mise à disposition temporaire de certains de ses biens à des opérateurs culturels. L'urbanisme transitoire va progressivement devenir une nouvelle activité stratégique, une démarche d'entreprise dans laquelle sont investis des moyens économiques et humains et qui est soutenue publiquement par la direction. Désormais identifié comme acteur de référence en matière d'urbanisme transitoire, SNCF Immobilier a joué un rôle pionnier dans l'émergence et la médiatisation de la notion, ainsi que dans le développement de ces démarches parmi les grands propriétaires immobiliers. L'entreprise a accueilli une quinzaine de projets, principalement sur ses emprises parisiennes, et une dizaine sont à l'étude à l'échelle nationale (Carte 1). Parmi ses projets franciliens, quatre seront particulièrement analysés dans la thèse : Ground Control et Grand Train à Paris 18^{e}, la seconde édition de Ground Control à Paris 12^{e}, la Station-Gare des Mines à Paris 18^{e} et la Cité Fertile à Pantin.

Carte 1. Les projets d'urbanisme transitoire développés sur des emprises de la SNCF



Source : J.Pinard, 2020

A travers l'exemple de SNCF Immobilier, l'objectif associé à cette recherche est d'analyser la manière dont l'opérateur s'approprie et définit ces démarches d'urbanisme transitoire, de saisir les enjeux et le sens insufflé à ces projets temporaires, les changements qu'ils reflètent et induisent au sein de l'organisation, à la fois dans les pratiques et les représentations de ses membres. La démarche menée par SNCF Immobilier sera un point de départ pour analyser plus largement la diffusion de l'occupation temporaire dans les pratiques urbanistiques et immobilières, les évolutions qu'engendre l'urbanisme transitoire auprès des acteurs de ce champ et donc plus largement les transformations en cours des modalités de fabrique de la ville. En portant sur l'action menée par SNCF Immobilier, la thèse n'a pas pour ambition d'étudier l'urbanisme transitoire depuis le point de vue des porteurs des projets et des professionnels de ses lieux, ni depuis celui des habitants impliqués dans ces démarches. Elle se concentre sur l'analyse d'un opérateur immobilier, à la fois grand propriétaire et aménageur, et entité nouvelle au sein d'un groupe ferroviaire public, ayant de fait des enjeux et une culture professionnelle spécifiques.

Bien que notre analyse porte principalement sur la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, la thèse vise une montée en généralité d'après un cas d'étude reflétant plus largement des positionnements et des processus nouveaux au sein des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier. Plusieurs auteurs ont démontré la pertinence de l'étude de cas, en tant que méthode de production de connaissances concrètes et fondées sur le terrain, permettant de générer et de tester des hypothèses nouvelles, de bâtir des connaissances théoriques et de monter en généralité (Ragin et Becker 1992; Flyvbjerg 2006; Becker 2014). Elle se traduit par une analyse intensive, approfondie et détaillée d'un exemple donné. Dans notre thèse, nous prenons le parti d'une étude de cas détaillée et minutieuse, afin d'offrir une meilleure compréhension du phénomène étudié, d'en tirer de nouveaux éléments d'analyse et de soulever des questions pouvant inspirer de futures recherches. Rentrer dans le détail de la démarche d'urbanisme transitoire développée par SNCF Immobilier nous

permet de lever le voile sur cette notion floue, sur les pratiques de ces acteurs et de confronter les présupposés avec la réalité du terrain. Nous souhaitons ainsi rendre compte de toute la complexité, l'ambiguïté et la richesse de notre cas d'étude dans ses différentes facettes, sans gommer les particularités liées à l'opérateur que nous étudions. SNCF Immobilier est en effet un opérateur spécifique, du fait de ses enjeux et ses missions au service du groupe SNCF.

Toutefois, travailler sur un sujet autant médiatisé que l'urbanisme transitoire et l'étudier au sein d'un opérateur immobilier comme la SNCF n'est pas neutre. Alors que développement de l'urbanisme transitoire suscite un engouement important, il soulève également certaines réticences et des critiques. Une prise de distance par rapport à notre sujet de thèse, à notre terrain et à son actualité a donc été nécessaire pour mener à bien cette recherche (Récit 1).

Récit 1. Faire une thèse sur l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier : questionnements et réflexivité[1]

Lorsque mes amis et collègues me demandent quel est mon sujet de thèse, je réponds souvent : vous connaissez les Grands Voisins, Ground Control ou la Station-Gare des Mines à Paris ? Plusieurs lieux pour plusieurs ambiances et différents publics, je suis presque certaine qu'à chaque fois, mon interlocuteur en connaît au moins un, si ce n'est tous. On me dit « *Mais c'est super ! », « Je connais bien, j'y vais souvent pour boire une bière* ! », « *ces lieux sont trop cools…* »… Viennent ensuite les interrogations ; « *Ah bon, c'est un site SNCF, je ne savais pas* », « *Et tout ça, c'est temporaire ? Je pensais que ça allait rester… Mais ça ferme quand, qu'est-ce qu'il y aura après ?* ». Mes amis urbanistes me disent « *l'urbanisme transitoire, c'est super à la mode, on en voit partout* » ou « *ton sujet de thèse est tendance !* ».

Je leur réponds que, si ces lieux sont « *cools* » et mon sujet « *à la mode* », c'est aussi un sujet sérieux, car ces lieux sont bien plus complexes et révélateurs qu'il n'y paraît. Ayant participé à leur développement durant ma thèse, je sais que la mise en œuvre de ces projets suscite des difficultés techniques, juridiques, économiques, politiques et organisationnelles très importantes. Je raconte souvent des anecdotes lorsque je fais visiter ces lieux, la difficulté d'aménager le site de telle manière en raison de telles contraintes, les tensions et les négociations par lesquelles il a fallu passer pour arriver à tel résultat, etc. Dans la thèse, l'objectif sera de rendre compte de toute la complexité posée par ces démarches, pour révéler les enjeux associés à leur mise en œuvre, les évolutions que cela engendre dans les manières de travailler ou dans les représentations d'un opérateur comme SNCF Immobilier.

Toutefois, il n'a pas toujours été facile de travailler sur ce sujet, notamment lorsque ces projets sont menés par un opérateur immobilier comme la SNCF. Selon les situations et les interlocuteurs, je me présentais soit par ma fonction au sein de SNCF Immobilier, celle de chargée d'études, soit par mon statut de doctorante. De ce double positionnement naît une certaine ambiguïté, parfois volontairement maintenue lorsque cette dernière est favorable à mon travail de recherche, mais parfois subie lors de mes interactions avec certains acteurs critiques envers ces démarches d'urbanisme transitoire. Lors de ma participation en tant que doctorante à certains colloques universitaires, évènements professionnels organisés sur des lieux d'urbanisme transitoire, voire lors de certains cours donnés auprès d'étudiants en master : je constate que de nombreux reproches,

[1] Ce récit mettant en scène notre positionnement en tant que chercheuse embarquée dans son terrain, nous avons privilégié l'emploi de la première personne du singulier pour ce texte.

critiques négatives et présupposés sont associés à la démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier. On me dit « *la SNCF fait de la spéculation foncière avec ces projets, pour gentrifier le quartier* », « *avec ça, ils vendent leurs terrains plus chers* », « *de toute façon, ils ne font que des pompes à bières, ils gagnent plein d'argent avec leurs bières à 7 euros* »… Je suis souvent associée, malgré moi, à mon sujet de thèse et à l'opérateur que j'analyse. Le fait même d'étudier et de réaliser mon terrain au sein d'un acteur de l'immobilier suscite régulièrement des remarques négatives, quant aux visées forcément instrumentales et marchandes de son action. On me donne souvent l'impression d'être du « *mauvais côté de la barrière* » en observant le développement de ces démarches d'urbanisme transitoire au sein d'un opérateur immobilier. Je rétorque que, grâce à mon immersion au sein de SNCF Immobilier, je suis dans les coulisses d'organisations rarement étudiées et relativement opaques, celles des grands opérateurs immobiliers, souvent associés à des *a priori* forts. J'y ai vu la manière dont les projets sont mis en œuvre, quelles sont les motivations, les réflexions et les hésitations, mais aussi les conflits et tensions qui accompagnent la naissance de cette démarche, puisque, au sein de l'organisation, tous les membres ne sont pas d'accord et ne portent pas la même vision de ces projets.

Dès le début de la thèse, l'objectif a été de prendre de la distance, à la fois par rapport à ces critiques, à SNCF Immobilier et à un sujet bouillonnant d'actualité. Cette prise de distance a été nécessaire pour analyser les enjeux réellement associés à ces projets d'urbanisme transitoire par l'entreprise, sans présupposé ni prise de parti. Pour ce faire, je décide de favoriser largement l'empirique et la proximité du terrain, afin d'analyser les discours formels et informels de ces acteurs et d'observer leurs pratiques de manière ethnographique. Au cœur de cette thèse se trouve donc la volonté de révéler la *complexité* de ces projets, tant dans leur mise en œuvre, que dans les débats de valeurs qu'ils suscitent au sein d'un acteur comme la SNCF et qui traversent plus largement le développement de la notion d'urbanisme transitoire. Cette approche doit permettre de démontrer, qu'au-delà de la dimension ludique et « cool » de ces lieux, l'urbanisme transitoire révèle des transformations plus profondes des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier, de leurs pratiques et des manières de concevoir la ville.

Dans le contexte d'engouement pour l'urbanisme transitoire, ce récit donne à voir l'approche que nous avons progressivement construite au fil de la thèse, face aux réactions à la fois très positives et critiques qu'il suscite et à mon positionnement même au sein de SNCF Immobilier. Il permet de dérouler plusieurs fils d'analyse, que nous aborderons tout au long de cette introduction et dans la présentation de notre approche méthodologique. Surtout, ce récit nous permet d'insister sur l'importance de l'approche empirique dans la construction de notre sujet et nos questionnements de recherche.

Questionnements, hypothèses de recherche et présentation de la thèse

Trois grands champs de questionnement sont à l'origine de cette thèse et découlent directement des observations faîtes sur le terrain. Ces questions portent à la fois sur la pratique de l'urbanisme transitoire en elle-même, sur les acteurs qui la mobilisent et sa mise en perspective avec les champs de l'urbanisme et de l'immobilier. Ces questions permettent de formuler plusieurs hypothèses de recherche et d'annoncer les ambitions associées à ce travail de recherche.

D'où viennent ces démarches d'urbanisme transitoire ? Pourquoi ces projets se développent-ils maintenant et pourquoi suscitent-ils un tel engouement ?

Si l'urbanisme transitoire fait aujourd'hui l'objet d'un phénomène de mode et d'un engouement important auprès des professionnels de la ville, on peut s'interroger sur les origines de ces démarches. En effet, la pratique de l'occupation temporaire ne vient pas de nulle part. Elle est notamment issue du mouvement ancien de l'occupation spontanée des friches par des artistes (Vivant 2006; Raffin 2007; Ambrosino et Andres 2008; Andres et Grésillon 2011). Comment, d'une pratique alternative et spontanée, l'occupation temporaire est-elle devenue une pratique urbanistique, appropriée de manière croissante par les professionnels de la ville ? En quoi l'urbanisme transitoire marque-t-il une évolution par rapport à ces pratiques plus anciennes ? Quels référentiels sont mobilisés par les nouveaux professionnels qui développent désormais ces projets pour justifier leur action ? Dans la lignée de quelles grandes évolutions urbanistiques ces démarches se positionnent-elles ? Au sein même de SNCF Immobilier, d'où vient l'idée de développer ce type de démarches et comment naissent-t-elles au sein de l'organisation ? *Notre première hypothèse est que l'urbanisme transitoire est une notion composite et située, qui agrège différents héritages et références mobilisés par les acteurs à l'origine de ces démarches, dont le développement récent s'inscrit dans la continuité de plusieurs évolutions sur le temps long.* Dans la thèse, l'enjeu sera de mettre en lumière les évolutions qui concourent à l'émergence de cette pratique, à la fois dans les champs de l'urbanisme, de l'immobilier et de la culture, mais aussi au sein même de la SNCF.

L'urbanisme transitoire a-t-il une influence sur les manières de faire la ville ? En quoi est-ce une pratique urbanistique ?

Le développement de ces démarches d'urbanisme transitoire n'est pas anodin et on peut s'interroger sur les raisons qui motivent les professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier au travers de leur développement. Quels enjeux économiques, opérationnels, communicationnels ou encore politiques peuvent-être associés à ces démarches par ces opérateurs et en réponse à quels besoins ? L'inclusion de ces démarches d'urbanisme transitoire sur des emprises en mutation a-t-elle une influence sur le processus du projet urbain ? Quelles transformations, matérielles ou immatérielles, des espaces urbains sont permises par ces projets ? Finalement, ces démarches sont-elles des expérimentations isolées aux enjeux limités, ou bien peuvent-elles avoir un impact plus large sur les manières de faire la ville ? *Notre deuxième hypothèse est que l'urbanisme transitoire fait de l'occupation temporaire un instrument d'action stratégique dans le cadre du projet urbain, soutenant des enjeux variés et à différentes échelles pour les opérateurs urbains et immobiliers, illustrant plus largement plusieurs évolutions des modalités de fabrique de la ville.* A travers l'exemple de SNCF Immobilier, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire est un outil d'accompagnement du projet urbain et de la mutation de ses emprises, soutenant les missions de gestion et de valorisation immobilières portées par l'opérateur, mais aussi des enjeux organisationnels et politiques.

Qu'est-ce que le développement de l'urbanisme transitoire transforme au sein même des acteurs porteurs de ces démarches ? Qu'est-ce que ces projets disent des opérateurs qui les développent ?

On peut s'interroger sur l'influence de ces démarches nouvelles et expérimentales au sein même des acteurs impliqués dans ces projets d'urbanisme transitoire. Leur mise en œuvre engendre-t-elle pour ces professionnels de la ville des changements dans les manières de travailler ? Comment ces démarches questionnent-elles leurs pratiques professionnelles ? Peuvent-elles conduire à des

évolutions plus profondes dans leurs manières d'envisager leurs métiers et leurs rôles dans la fabrique de la ville ? Au sein de SNCF Immobilier, le développement de ces démarches expérimentales intervient juste après la création de cette nouvelle entité au sein du groupe SNCF et ces dernières sont rapidement envisagées comme un levier d'accompagnement du changement. Comment des expérimentations urbaines peuvent-elles ainsi devenir des leviers de transformation organisationnelle, à l'échelle de SNCF Immobilier et du groupe SNCF ? *Notre troisième hypothèse est que l'urbanisme transitoire devient un levier de changement pour les acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier, qui engendre des transformations au sein des organisations qui les mettent en œuvre et accompagne une réflexivité croissante des professionnels de la ville sur leurs propres pratiques.* Dans la thèse, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire accompagne au sein de SNCF Immobilier une évolution des modes de travail et d'organisation des salariés, des représentations et des cultures professionnelles, dépassant finalement largement le cadre de ces projets transitoires.

Dans la thèse, l'urbanisme transitoire est mobilisé comme un moyen d'analyser les triangulations entre évolution des manières de faire la ville, mutation des espaces urbains et transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier. A travers l'exemple de SNCF Immobilier, nous démontrerons que l'occupation temporaire est devenue un nouveau mode d'action stratégique, en soutien à une diversité d'enjeux, évoluant dans le temps et au fur et à mesure du développement de sa démarche d'urbanisme transitoire. Nous mettrons l'accent sur l'influence de ces projets transitoires au sein de l'organisation, dans l'évolution des représentations, des postures, des modes d'action de ses salariés, mais aussi les tensions qu'ils peuvent générer. En effet, ces projets offrent un prisme d'analyse des transformations matérielles des espaces urbains et des transformations organisationnelles des acteurs à l'origine de ces démarches et de leurs pratiques. **Notre thèse principale est que la mise en œuvre de ces démarches d'urbanisme transitoire engendre, de manière itérative, une transformation des acteurs porteurs de ces démarches dans leurs modes d'organisation, dans leurs métiers et dans leurs représentations, accompagnant plus largement un renouvellement des méthodes et des réflexions des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier sur les manières de faire la ville.**

3. Méthodologie de la thèse : posture de recherche, terrains et matériaux

Notre cadre méthodologique doit nous permettre de saisir à la fois la dimension mouvante et « non-finie » de la notion d'urbanisme transitoire et de comprendre l'interrelation entre évolution des manières de faire la ville, transformation des espaces urbains et mutation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier. Cette approche est rendue possible par la réalisation de la thèse dans le cadre d'un dispositif Cifre. D'autres docteurs l'ayant expérimentée rappellent les nombreux avantages et ambiguïtés liés à de ce dispositif, qui influence directement le sujet de la thèse et la posture du chercheur du fait de l'interaction permanente avec le terrain et la nécessité de procéder à des ajustements entre la pratique, l'observation et la théorisation (Dulaurans 2012; Foli et Dulaurans 2013; Hellec 2014). Dans cette section, nous présenterons la genèse de cette thèse en partenariat avec SNCF Immobilier, l'influence du positionnement en Cifre sur notre objet de recherche et le choix d'une méthode de recherche adaptée à notre approche empirique et ethnographique. Nous présenterons les différents matériaux collectés tout au long de la thèse et nos terrains de recherche.

Nous finirons par aborder les difficultés posées par ce type de thèse embarquée et par notre sujet en lui-même, nécessitant de suivre et d'analyser un « objet chaud ». Cette section traitant de notre positionnement au sein de SNCF Immobilier et de nos réflexions vis-à-vis de notre terrain de recherche, nous privilégierons l'emploi de la première personne du singulier.

Conditions et genèse du projet de thèse partenariale

La réalisation de cette thèse s'inscrit dans la poursuite d'un parcours universitaire, initié par la réalisation d'un premier master en géographie à l'Université Paris-Sorbonne de 2011 à 2014 (parcours Politique, Culture, Patrimoine) poursuivi par un second master en urbanisme et aménagement à l'École d'Urbanisme de Paris (parcours Programmation, Projet et Management Urbain) de 2014 à 2016. Elle fait suite à un stage de fin d'études, réalisé au sein de SNCF Immobilier d'avril à octobre 2016, alors que l'entreprise lançait tout juste son premier dispositif en matière d'occupation temporaire. A la suite de ce stage, nous décidons conjointement d'engager une thèse en partenariat[1], dans le cadre d'un dispositif Cifre débuté en avril 2017 et jusqu'en avril 2020.

Pour SNCF Immobilier, l'accueil d'une doctorante est alors associé à plusieurs enjeux, inscrits dans le projet de recherche présenté à l'ANRT[2]. Sa principale demande concerne l'évaluation de ces démarches d'urbanisme transitoire et l'étude des retombées matérielles et immatérielles qu'elles engendrent pour l'entreprise[3]. En effet, nous démontrerons dans la thèse que la question de l'évaluation est centrale dans le développement de l'urbanisme transitoire et dans le processus de légitimation de ces démarches. Au sein de SNCF Immobilier, cette évaluation soutient le développement de cette expérimentation encore nouvelle pour l'entreprise. Le second objectif associé à cette thèse est de développer une expertise interne en matière d'urbanisme transitoire, de prendre en compte ces résultats dans la mise en œuvre des projets et d'accompagner le développement de cette nouvelle activité au sein de SNCF Immobilier. Le troisième enjeu de ce travail est l'apport d'un point de vue à la fois interne et externe à l'organisation, afin de permettre à l'entreprise de prendre du recul sur ces pratiques nouvelles, de documenter cette démarche chemin faisant et d'apporter une analyse critique objective et constructive pour accompagner son évolution.

La réalisation de cette thèse s'appuie sur des missions opérationnelles, permettant de produire des données utilisées de manières plus ou moins directes dans la thèse.

Tout d'abord, j'ai été en charge de la réalisation d'études et de retours d'expériences sur les projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier. De 2017 à 2018, j'ai mené une analyse approfondie portant sur quatre projets d'urbanisme transitoire : l'Aérosol à Paris 18^{e}, la Station-Gare des Mines à Paris 18^{e}, l'édition de Ground Control à Arles et les éditions du festival

[1] Bien que la SNCF connaisse bien le dispositif Cifre et accueille de nombreuses thèses dans ce cadre chaque année, il s'agit de la première accueillie au sein de SNCF Immobilier. Malgré la méconnaissance du statut de doctorante Cifre, nous avons globalement bénéficié d'un très bon accueil, facilité par notre rôle opérationnel.
[2] Les données suivantes sont issues du projet de thèse déposé en 2016 à l'ANRT.
[3] Dans la thèse, nous n'avons pas subi les dérives liées à une recherche « commanditée », étant donné la grande liberté laissée par SNCF Immobilier dans la réalisation et la rédaction de cette thèse. D'autant que les principales attentes de l'entreprise vis-à-vis de ce travail relèvent moins du manuscrit final, que des différentes productions réalisées tout au long de mes missions. Ce décalage entre les attendus de l'entreprise et la production scientifique est courant (Ferchaud et al. 2016) et s'explique notamment par les différences de temporalité entre le temps long de la recherche et la rapidité d'analyse tournée avec l'action immédiate pour l'entreprise (Hellec 2014).

des Lucien à Rouen. L'objectif initial de cette étude était de faire le bilan de la démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier, deux ans après le début de l'expérimentation : identifier le pilotage et la mise en œuvre de ces projets transitoires, analyser les retombées positives ou négatives qu'ils engendrent, proposer des recommandations pour améliorer et accompagner le développement de la démarche. Pour ce faire, j'ai mené une quinzaine d'entretiens semi-directifs auprès d'agents travaillant dans différents métiers et pôles de SNCF Immobilier (Annexe 1). Ces entretiens sont construits autour d'une grille de questions communes adaptées aux demandes de l'entreprise, mais souvent dépassées dans le cadre de discussions libres avec les enquêtés. J'ai réalisé l'analyse de bilans économiques, des retombées médiatiques dans la presse et des données de fréquentation. Cette étude a été présentée aux directeurs de pôles, puis auprès du comité de direction de SNCF Immobilier, et a donné lieu à des discussions sur les enjeux de l'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise. Les données récoltées durant ce retour d'expérience et les analyses qui en découlent sont mobilisées directement dans la thèse.

Un second champ de missions concerne la création de documents de communication interne et externe[1] (communiqués de presse, brochures, outils d'accompagnement du changement…) et la participation à l'organisation d'évènements variés (conférences de presse, séminaires internes, inaugurations, tables-rondes…). L'importance donnée à ces missions s'explique par mon rattachement au sein du pôle Communication et Accompagnement du changement de SNCF Immobilier. Cette position peut sembler étrange pour conduire une thèse en urbanisme et aménagement, mais s'explique par la genèse des démarches d'urbanisme transitoire au sein de l'organisation, sur laquelle nous reviendrons dans la thèse, et au rôle pionnier de ce pôle dans le lancement des premières expérimentations.

Un troisième champ de missions concerne l'appui à la mise en œuvre de plusieurs projets d'urbanisme transitoire et au développement de cette nouvelle activité. Ces missions m'ont offert un poste d'observation de l'ensemble du processus de développement de ces projets, depuis l'étude du site en amont, la sélection des occupants, la définition de leur projet jusqu'à l'ouverture du site au public et parfois sa fermeture. J'ai ainsi travaillé au contact des porteurs de projets d'urbanisme transitoire (visites des sites, réunions de présentation de leur projet, jurys de sélection…), avec les collectivités locales (réunions de présentation du projet aux élus) et avec différents pôles et métiers de SNCF Immobilier et du groupe SNCF dans le cadre de réunions techniques et opérationnelles nécessaires à la mise en œuvre des projets.

Entre missions pour l'entreprise et activité de recherche, mon positionnement au sein de SNCF Immobilier illustre l'hybridité des postures professionnelles liées à la Cifre, dont d'autres doctorants ont déjà témoigné (Dulaurans 2012; Ferchaud et al. 2016; Devisme 2020). L'apprenti chercheur doit composer avec une identité « *floue* », s'engage dans son terrain et devient partie-prenante, un acteur du système qu'il analyse. Le travail du chercheur peut servir « *de caution ou d'atout pour l'entreprise* », notamment lorsqu'il est utilisé « *pour montrer l'utilité ou l'intérêt de l'activité étudiée* » et comme levier de « *promotion* » d'un groupe (Beaud et Weber 2010, p.100). En tant que doctorante réalisant sa thèse sur l'urbanisme transitoire, mon accueil au sein de SNCF

[1] Par exemple, en 2019 je rédige la brochure de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier (*L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier*, 2019, 16p.) Je participe à la conception d'outils métiers dédiés aux membres de SNCF Immobilier, tel que la *Fabrique à projets alternatifs*, présentant de manière ludique les étapes de développement d'un projet transitoire (chapitre 4).

Immobilier est régulièrement mentionné par ma tutrice en entreprise dans ses prises de parole publiques ou lors de réunions de travail, donnant à voir l'engagement de SNCF Immobilier dans ces démarches et son soutien à la production de connaissances sur ce sujet. La thèse devient un levier de mise en valeur de l'entreprise et de légitimation de son action auprès des acteurs de ce milieu, mais aussi au sein de l'organisation en démontrant le sérieux et l'importance de cette activité nouvelle pour SNCF Immobilier.

La présentation succincte des missions menées pour SNCF Immobilier donne déjà à voir l'accès privilégié aux données dont j'ai pu bénéficier. La pratique opérationnelle a été source de données foisonnantes, grâce aux analyses et documents produits dans ce cadre, aux réunions auxquelles j'ai participé, en interne et en externe (porteurs de projets, institutions, collectivités…). Cette position m'a également permis d'accéder à de nombreux documents techniques (contrats d'occupation, appels à projets, etc.), documents de communications et à une abondante littérature grise (rapports, textes de loi, documents règlementaires) analysés dans le cadre de la thèse.

Développer une approche empirique et adopter une posture ethnographique

L'approche adoptée dans la thèse est essentiellement inductive et empirique et consiste à placer ma présence quotidienne au sein de SNCF Immobilier au centre de ma recherche. La thèse repose en effet sur une immersion longue au sein de l'organisation, durant trois ans et demi entre 2016 et 2020. Pour tirer parti de ce positionnement inédit offert par la thèse en partenariat, j'ai fait le choix d'adopter une posture ethnographique, c'est-à-dire *« une démarche d'enquête qui s'appuie sur une observation prolongée, continue ou fractionnée, d'un milieu, de situations ou d'activités, adossée à des savoir-faire qui comprennent l'accès au(x) terrain(s) (se faire accepter, gagner la confiance, trouver sa place, savoir en sortir) »* (Cefaï 2010, p.7). L'immersion sur le temps long est en effet une condition nécessaire pour que se développent et se maintiennent des relations personnelles entre enquêteur et enquêtés, permettant des échanges approfondis et l'obtention d'une place dans le milieu étudié (Beaud et Weber 2010).

La posture ethnographique est particulièrement adaptée au dispositif Cifre, du fait de la spécificité du positionnement qu'il induit avec le terrain. Elle nourrit la recherche tout au long de la présence au sein de l'entreprise, dans le cadre de mes missions et de mes interactions constantes avec ses salariés. Surtout, en tirant parti de la présence quotidienne sur le terrain, la méthode ethnographique répond à mes questions de recherches : révéler la complexité associée aux démarches d'urbanisme transitoire, développer une approche plus fine, en passant « *derrière les apparences* » et en rendant « *les choses, les personnes et les évènements plus compliqués qu'ils ne paraissent.* » (Beaud et Weber 2010, p.7-8). En effet, lorsque le chercheur se place lui-même dans le contexte étudié, ce positionnement offre une compréhension plus avancée d'une situation, lui permettant de comprendre les points de vue et comportement des acteurs étudiés (Flyvbjerg 2006). Toutefois, combiner observation et participation durant la thèse s'est avéré très difficile (Winkin 1997). Durant certaines réunions, je m'efforçais de tenir une posture « active », tout en l'observant comme une scène qui se déroulait devant moi (contenu de l'information, posture de chacun, intonation, tensions, analyse du discours…). Or, l'impossibilité de réaliser correctement ces deux opérations m'est vite apparue : soit l'observation me faisait « déconnecter » du fil de la réunion, soit la participation tendait à me faire oublier l'analyse réflexive de ce moment.

L'ethnographe renommée Jeanne Favret-Saada a quant à elle choisi de se laisser « *emporter* » et « *affecter* » par son terrain, d'y participer pleinement, en acceptant la confusion et le flou que cela pouvait induire dans sa posture (Favret-Saada 1977; 2009). Selon cette dernière, la pleine participation est une forme de production du savoir, permettant de découvrir des éléments auxquels le simple observateur ne peut avoir accès (*Ibid*.). Dans cette lignée, au cours mes trois années au sein de SNCF Immobilier, j'ai privilégié une forme d'abandon vis-à-vis de mon terrain et je me suis laissée affectée par ce dernier : je réalise des missions pour le compte de SNCF Immobilier, je participe à la vie quotidienne de l'entreprise, je suis identifiée par les salariés comme une collègue. Je deviens moi-même partie prenante de l'organisation, ayant des interactions professionnelles et personnelles avec ses salariés, participant au développement de l'activité que j'étudie. Dès le début de la thèse, j'ai dû apprendre et adopter un langage indigène et des codes nouveaux (Favret-Saada 1977), ceux du monde de l'immobilier, mais aussi de la SNCF, un groupe ayant une culture forte et une organisation complexe. Montrer aux salariés que je faisais partie comme eux de l'organisation, que je travaillais dans son intérêt, que je partageais les mêmes codes qu'eux et que je comprenais les enjeux liés à leurs différents métiers, m'a directement aidée dans le déroulement de mon enquête, auprès d'acteurs aux préoccupations éloignées de mon travail de recherche. L'intérêt de cette forte participation, en plus du partage de l'espace et du temps avec les acteurs étudiés, est de rentrer dans un rapport de confiance, de dépasser les discours de façade pour favoriser les discussions sur le ton de la confidence, permettant de rentrer dans les « *secrets* » du groupe étudié (Winkin 1997). Ce processus d'acculturation s'est fait naturellement, étant donné mon désir de participer au développement de ces démarches. Rapidement, je suis devenue une salariée comme les autres, mon statut de doctorante n'étant pas toujours notifié, jusqu'à parfois en oublier moi-même, pour un temps, ma posture de chercheuse[1]. Cette immersion implique d'être conscient de la subjectivité de son positionnement et une telle immersion au sein du terrain impose un exercice de réflexivité afin de savoir prendre de la distance.

Mais, au fil du temps, la relation quotidienne qui s'instaure au terrain rend plus difficile de percevoir les éléments importants et signifiants, face à la multitude d'informations constamment disponibles. Alors que ce rapport banalisé au terrain risque d'« *endormir* » l'esprit du chercheur et de diminuer sa curiosité, ce dernier doit réussir à « *voir avec acuité dans le brouillard de la monotonie quotidienne* », maintenir une concentration constante sur le temps long et savoir « *reculer légèrement pour observer* » (Winkin 1997, p.5). L'ethnographe doit finalement « [ré]*apprendre à rendre étrange la trame de la vie ordinaire* » (Beaud et Weber 2010, p.37). Dans la thèse, si la posture principalement adoptée est celle de la participation, la réflexivité sur notre pratique et des phases de « mise à distance » ont été nécessaires. Par exemple, j'ai adopté une posture d'observation lors de certains évènements ou certaines réunions.

Surtout, la tenue régulière d'un journal de thèse a joué un rôle clef dans notre travail, en permettant de collecter des données à partir de l'immersion ethnographique et de maintenir un état de curiosité vis-à-vis de notre terrain. En effet, pour faire de la participation un instrument de connaissance, il faut réussir à reconstituer du savoir d'après cette expérience d'immersion intense et ininterrompue. La tenue d'un journal de terrain et la prise de note la plus dense et la plus précise

[1] Une telle immersion dans le terrain pose en effet la question de savoir en sortir, nous y reviendrons par la suite.

possible sont centrales pour comprendre ce qui a été vécu dans le cadre du terrain (Favret-Saada 2009; Cefaï 2010). J'ai utilisé ce journal pour suivre l'actualité en matière d'urbanisme transitoire (organisation d'évènements, annonce de l'ouverture de nouveaux lieux, insertion d'images ou d'annonces publiées sur les réseaux sociaux, extraits d'articles ou de prises de parole, etc). Ce journal recueille également des notes prises durant des évènements, des visites de terrain ou lors de certaines réunions. A *posteriori*, j'y ai consigné mes impressions et mes premières analyses à « chaud » d'après ce que j'ai pu entendre ou les situations que j'ai pu observer. Enfin j'ai noté dans ce journal mes observations quotidiennes au sein de SNCF Immobilier, en retranscrivant après coup des échanges avec des collègues lors de moments informels (pauses café, déjeuners, trajets en RER, discussions dans les couloirs…), en notant les réactions observées lors de certaines situations, les remarques importantes entendues lors de certaines réunions, les phases de tension ou d'incompréhension entre acteurs, etc. Cet outil m'a permis de suivre sur le temps long l'évolution de ma propre réflexion.

Durant le travail d'enquête, j'ai été amenée à régulièrement changer de « casquette ». En effet, mon terrain ne repose pas uniquement sur l'immersion au sein de SNCF Immobilier, mais également auprès d'une diversité d'acteurs également impliqués dans la mise en œuvre de ces démarches, notamment les porteurs de projets, issus de milieux professionnels variés (art et culture, évènementiel, immobilier, architecture, etc.) et portant des positionnements politiques différents. Ainsi, durant l'enquête ethnographique et la réalisation d'entretiens, j'ai dû adapter ma manière de me présenter et de me comporter selon les situations et les acteurs en présence. J'ai mis l'accent sur ma fonction au sein de SNCF Immobilier lorsqu'il s'agissait de gagner la confiance de professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, en insistant sur mon appartenance au même monde qu'eux. A l'inverse, j'ai parfois insisté sur ma position de doctorante, lorsque je m'adressais à des acteurs potentiellement critiques vis-à-vis des projets développés par SNCF Immobilier ou pour mettre en avant ma prise de distance avec l'entreprise lors de certains évènements. Pour Cefaï, l'ethnographe doit en effet se mouvoir à la frontière de plusieurs mondes, s'initier à d'autres pratiques pour comprendre les positions des enquêtés (Cefaï 2003; Cefaï et Amiraux 2002). Selon lui, cultiver un positionnement flou est alors utile pour le chercheur, qui passe sous silence certaines informations par souci de confidentialité, pour simuler l'accord et ouvrir des portes sans pour autant révéler ses positions personnelles (Cefaï et Amiraux 2002).

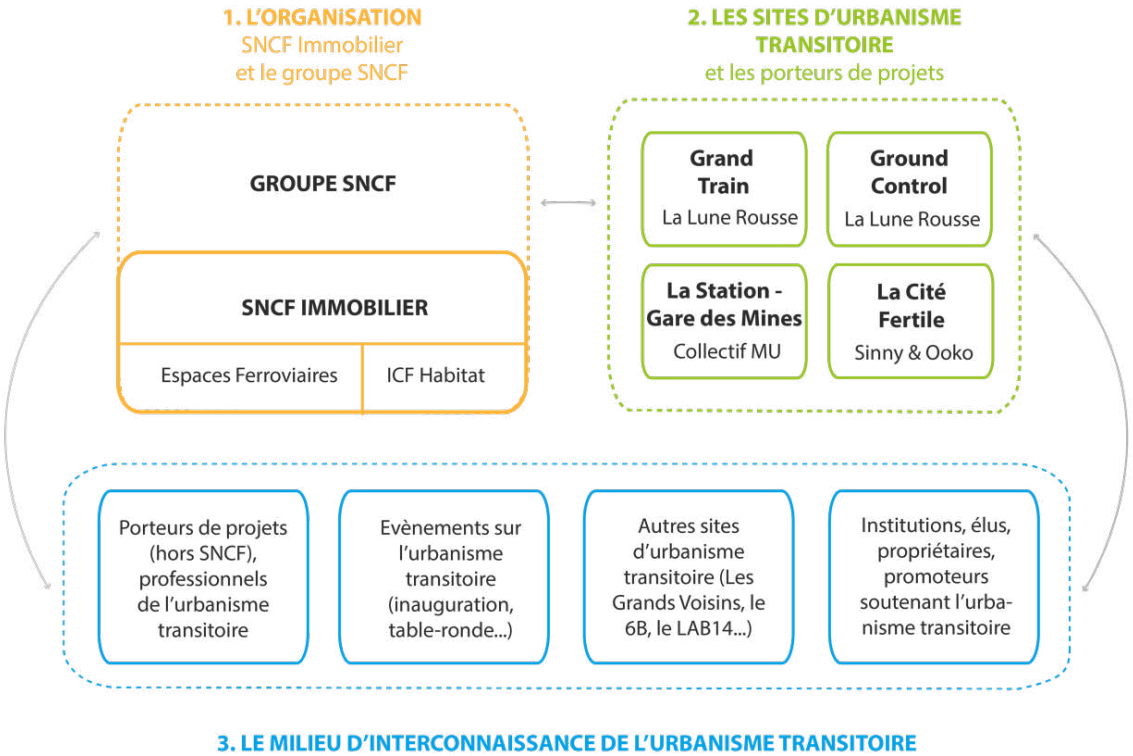
Contrairement à un terrain d'enquête qui se déroulerait sur des phases clairement délimitées, pour lesquelles peuvent être préparées des grilles d'entretiens et d'observations, notre immersion quotidienne et sur le temps long repose sur un protocole d'enquête moins formalisé et largement exploratoire. En effet, comme le rappellent Beaud et Weber, « *l'ethnographe ne prévoit pas le déroulement de son enquête ; il ne suit pas un protocole préétabli qui dicterait sa conduite en toute occasion. Il saisit les opportunités du terrain, il prend les pistes qui s'ouvrent, mais en les contrôlant au plus près, après coup*. » (Beaud et Weber 2010, p.276). J'ai construit mon terrain et mon cadre d'analyse de manière inductive et empirique, faisant évoluer ma méthodologie chemin faisant, en suivant le développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier et ses évolutions. Cette approche exploratoire a permis d'identifier de nouvelles pistes d'analyse. En effet, « *pratiquer l'ethnographie d'entreprise en aménagement permet (…) de dépasser la rigidité d'une perspective thématique ou disciplinaire préétablie, de saisir les faits sociaux dans un contexte plus large, et ainsi de répondre à des questions que le chercheur ne se pose pas*. » (Citron 2016, p.50).

Selon J. Favret-Saada, la participation depuis l'intérieur permet de faire des découvertes empiriques originales, de faire « *craquer les certitudes scientifiques les mieux établies* » et montre que le plus spectaculaire ou le plus intéressant n'est pas forcément ce que l'on pourrait croire à *priori* (Favret-Saada 2009, p.160).

Un triple terrain de recherche, construit entre la ville et l'organisation

Le positionnement en Cifre et l'immersion ethnographique ont donc été déterminantes dans l'orientation donnée au sujet de recherche et dans la formulation de sa thèse centrale, au croisement entre transformation matérielle de la ville et transformation des acteurs. Cette immersion a permis d'analyser en détail l'action de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire, depuis la boîte noire de l'organisation, de lever le voile sur ses motivations en évitant d'apposer *a priori* des logiques à cet acteur. La réalisation de la thèse repose sur la construction d'un triple terrain adapté à notre objet d'étude, à cheval entre des organisations, des lieux physiques et des réseaux d'acteurs (Schéma 1). Chaque terrain a permis de collecter des données différentes et participe à répondre aux questions de recherche. Cette ethnographie « *multi-sites* » permet d'étudier plusieurs objets, mais aussi de mettre en lumière ce qui les relie (Devisme 2014). En effet, ces trois terrains ne sont pas cloisonnés et des interactions régulières ont lieu entre les acteurs qui les composent, donnant lieu à de nombreuses observations croisées.

Schéma 1. Un terrain de thèse à trois niveaux, entre des organisations, des lieux et des réseaux d'acteurs



SNCF Immobilier : l'organisation comme terrain de recherche en urbanisme

Le terrain de thèse principal a été réalisé au sein de SNCF Immobilier, l'organisation devenant en elle-même l'objet de l'observation. L'immersion sur le temps long et la mise en place d'une démarche ethnographique en entreprise ont permis de tirer parti du poste d'observation offert par le dispositif Cifre. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire a été observée à travers l'analyse de différentes situations de travail, des interactions entre les membres de l'organisation et de nos échanges formels et informels quotidiens, consignés dans le journal de thèse.

Mon terrain au sein de l'organisation repose sur la réalisation d'entretiens auprès de salariés de SNCF Immobilier, de ses filiales et ponctuellement au sein du groupe SNCF. Certains de ces entretiens ont été réalisés dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé lors de mes missions pour SNCF Immobilier. D'autres entretiens semi-directifs et cette fois-ci uniquement liés au travail de thèse ont également été menés tout au long de notre recherche depuis 2016. Au total, 26 entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs, représentant différents métiers et départements au sein de l'organisation (Annexe 1). Cette transversalité était nécessaire pour saisir les différences de points de vue et d'appropriation de ces pratiques, selon les fonctions des enquêtés, leurs directions et les différents segments de la chaîne de valorisation immobilière qu'ils représentent. Des entretiens ont parfois été menés à plusieurs reprises avec les mêmes personnes, notamment auprès des principaux chefs de projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, afin de saisir l'évolution des enjeux qu'ils associent à ces démarches dans le temps. Surtout, de nombreux échanges informels entre collègues ont été une source de données précieuses tout au long de la réalisation de la thèse. Ces derniers, pouvant durer de quelques minutes à plusieurs heures, sont parfois comparables à des entretiens. Bien que n'ayant pu être enregistrés, ils ont donné lieu à de longues et intensives prises de note a posteriori. Ces entretiens informels, difficiles à quantifier et à discerner, ne sont pas inclus dans notre liste d'entretiens formels.

A travers l'immersion au sein de SNCF Immobilier, je suis rentrée dans la vie quotidienne de l'organisation ; j'ai participé aux réunions et évènements organisés entre les membres de mon pôle, comme la réunion hebdomadaire du service servant à faire un point sur l'actualité de chacun, celles concernant le développement de nouveaux documents de communication sur l'urbanisme transitoire ou l'organisation de certains évènements (inauguration de lieux d'urbanisme transitoire, Mipim, etc.). J'ai également participé à des évènements internes, uniquement dédiés aux salariés de SNCF Immobilier (cérémonie annuelle des vœux, journées des managers, soirée annuelle des partenaires…), voire du groupe SNCF (cérémonie bisannuelle des trophées du groupe SNCF, soirée des 80 ans de la SNCF).

Finalement, avec ce premier niveau de terrain au sein de SNCF Immobilier, j'ai pu, au-delà des discours, analyser les motivations liées au développement de l'urbanisme transitoire, observer les pratiques de ses membres et rentrer dans la complexité de ses projets, tant dans leur mise en œuvre opérationnelle que dans les débats et tensions qui accompagnent le développement de ces démarches au sein de l'organisation. Bien que la thèse se positionne dans le champ de l'urbanisme et de l'aménagement, et qu'une grande partie de la littérature mobilisée relève de ce domaine, des emprunts ponctuels seront faits à la sociologie des organisations et aux sciences de gestion. Si cette thèse n'a aucunement la prétention de réaliser un apport théorique dans ces domaines, nous y trouvons certaines ressources théoriques pour analyser les situations observées et comprendre les enjeux organisationnels liés au développement de l'urbanisme transitoire, en tant qu'objet en cours

de constitution au sein de SNCF Immobilier. Couplée à l'approche ethnographique, cette littérature accompagne la démonstration de la thèse, entre étude des transformations urbaines et transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier. A l'instar de N. Arab, l'accent sera mis sur l'étude de l'élaboration des projets, suivant souvent « *un processus indéterminé, fortement soumis aux variables exogènes et contextuelles, au cours duquel il est impossible de dire à l'avance quelles catégories d'éléments vont jouer le rôle le plus important* » (Arab 2004, p.44). Dans la description de ces démarches, l'analyse portera sur la manière dont s'organise l'action, les contraintes rencontrées, les négociations et les relations entre les acteurs, à la fois au sein de l'organisation (entre les différents départements à l'échelle de SNCF Immobilier et de la SNCF) et vers l'externe (entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire, les acteurs du territoire, les institutions, etc.). En tant que situation nouvelle pour les salariés, ces derniers doivent s'adapter à ces changements et s'approprier ces démarches. Dans la lignée de l'approche de Boltanski et Thévenot (1991), l'objectif est de comprendre comment ces acteurs raisonnent, réagissent à des situations non prévisibles, afin d'essayer de rendre compte et d'expliciter ce qui motive leur action durant la mise en œuvre de ces projets : pourquoi ils se développent, quelles tensions cela génère, ce que cela change dans leurs pratiques et leurs manières de travailler, leur culture professionnelle et leurs représentations, quelles difficultés ils rencontrent et quelles sont leurs appréhensions, leurs différentes visions de ces projets…

Les lieux d'urbanisme transitoire et leurs porteurs de projets : une approche sociotechnique

Le second terrain de cette thèse repose sur l'étude de projets d'urbanisme transitoire mis en œuvre par SNCF Immobilier et ses porteurs de projets. Ces terrains franciliens, qui seront présentés plus en détail dans le chapitre 2, sont :

- Ground Control et Grand Train à Paris 18^{e}, développés par La Lune Rousse de 2015 et 2016 ;
- La nouvelle édition de Ground Control à Paris 12^{e} également lancée par La Lune Rousse en 2017 et encore ouverte aujourd'hui ;
- La Station-Gare des Mines à Paris 18^{e} lancée par le Collectif Mu en 2016 et encore ouverte aujourd'hui ;
- La Cité Fertile à Pantin lancée par Sinny & Ooko depuis 2018 et encore ouverte aujourd'hui.

Ces terrains ont été choisis pour plusieurs raisons. Tout d'abord, car ces lieux sont représentatifs de différents dispositifs, enjeux et moments du développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier. Ils ont en commun d'être tous situés sur des sites de projet urbain, sur des emprises en mutation identifiées comme stratégiques pour SNCF Immobilier. Ce sont des projets d'ampleur, en raison de la difficulté de leur mise en œuvre et des enjeux qu'ils soulèvent par rapport au projet urbain pérenne à venir. Mis à part les premières éditions de Ground Control et Grand Train (Paris 18^{e}) qui ont duré quelques mois pendant l'été, ce sont des projets temporaires développés sur plusieurs années. Surtout, il s'agit peut-être des projets les plus emblématiques et médiatisés de SNCF Immobilier, estimés comme de véritables réussites au sein de l'entreprise. Enfin, les porteurs de projets de ces lieux ont adopté des positionnements relativement différents, donnant à voir la diversité des acteurs et des activités développées sur ces lieux d'urbanisme transitoire, mais aussi la diversité du patrimoine de la SNCF : un dépôt ferroviaire (Grand Train), une halle des messageries (Ground Control), une ancienne gare de marchandises

(Pantin) ou à charbon (La Station-Gare des Mines). Ce sont des projets que j'ai particulièrement eu l'opportunité de suivre dans le cadre de mes missions, notamment la Station et la Cité Fertile.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les porteurs de projets de ces lieux et/ou des échanges fournis dans le cadre de longues réunions de travail ou lors de visites guidées détaillées de ces lieux (Annexes 1 et 2). Ces échanges ont permis de collecter des informations sur ces acteurs, sur les difficultés (techniques, juridiques, économiques, etc.) qu'ils rencontrent durant la mise en œuvre de leur projet, sur leurs positionnements et leurs visions de ces démarches d'urbanisme transitoire, sur leur rôle nouveau dans la fabrique de la ville, sur la relation qu'ils entretiennent avec la SNCF, les collectivités locales, les riverains, etc. J'ai également mené des séances d'observation au sein de ces lieux, munie d'un appareil photo, d'un carnet de notes et souvent d'un fond de carte. Au sein de ces lieux, j'ai observé le cadre bâti et la morphologie du site, les usages et activités proposées au sein du lieu, l'aménagement et la mise en scène de l'espace, le comportement des visiteurs et les flux (piétons, routiers), le positionnement du site et son intégration par rapport au quartier. Ces données mettent en lumière la transformation importante des emprises SNCF qui accompagne le développement de ces projets, l'esthétique privilégiée au sein de ses lieux et les différentes ambiances qui y sont créées.

Enfin, j'ai également participé à de nombreuses réunions concernant la mise en œuvre de ces projets : les premières rencontres avec les porteurs de projets, les jurys de sélection, des réunions techniques (coordination des chantiers, gestion des flux, etc.), des réunions de présentation du projet aux élus, des réunions de définition de la stratégie de communication ou de projets de partenariats entre SNCF Immobilier et le porteur de projet retenu, etc. Finalement, ces différentes données m'ont permis de cerner les grands enjeux relatifs au développement de ces projets d'urbanisme transitoire, pour le propriétaire comme pour l'occupant temporaire du site, mais aussi les relations qu'ils entretiennent et les différences de point de vue qui se confrontent parfois durant leur mise en œuvre.

J'ai pris le parti d'étudier de façon intensive certains objets techniques (Weller 2008) : une norme, un contrat d'occupation, un dispositif… Ces objets permettent de resituer et d'étudier en détail la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire au quotidien, donc d'analyser le « *processus de l'action en train de s'accomplir* » et le sens donné par les acteurs à leur action (Dosse 1995, p.14). L'étude intensive et minutieuse de ces objets techniques, en apparence anecdotiques, révèle la complexité de ces démarches et les décalages potentiels entre discours des acteurs et pratiques. Ces objets sont étudiés grâce au principe de la micro-analyse (Revel 1996), en favorisant un emboitement des niveaux d'observation et un jeu d'échelles à la fois historiques, spatiales, mais aussi organisationnelles (Fabiani 1998; Borzeix 2007). Ils ont été choisis car ils illustrent différentes séquences de la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire ou les évolutions organisationnelles nécessaires à leur développement, révélant ainsi plus largement les transformations qu'engendrent ces démarches au sein de l'organisation et des pratiques de ses agents. Ces objets techniques contribuent à cadrer l'action individuelle et collective et conditionnent les projets analysés dans la thèse. En effet, ils révèlent (une action, une représentation, une stratégie) et en même temps formatent (encadrent une manière de faire, influent sur l'objet lui-même) l'action en train de se faire (Weller 2008). Dans la thèse, l'objectif n'est pas d'étudier ces objets techniques en tant que tels, mais de les analyser en action, dans le cours de la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire et du développement de cette démarche. Cette approche sociotechnique, dans laquelle contraintes techniques et sociales sont en interaction, permettra d'appréhender finement le processus de projet dans ses réalités et ses contraintes à la fois techniques, économiques, réglementaires,

politiques et organisationnelles. Enfin, ces objets sont des révélateurs des échanges, des conflits, des négociations qui accompagnent l'émergence de ces projets et leur définition.

Le milieu d'interconnaissance de l'urbanisme transitoire : analyser l'émergence d'une communauté de pratique et ses valeurs

Le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne de l'émergence de nouveaux professionnels, spécialisés dans le développement de ces projets temporaires. Bien que ce processus de professionnalisation ne soit pas au cœur de notre recherche, il sera évoqué au fil de la thèse[1]. Or, ces acteurs se connaissent mutuellement, au moins de nom. Ils ont des interactions personnelles répétées, participent souvent aux mêmes évènements, s'invitent mutuellement lors des inaugurations de leurs lieux, à des tables rondes, etc. Ces acteurs constituent le « *milieu d'interconnaissance* » (Beaud et Weber 2010) étudié dans le cadre de la thèse. Dans la thèse, nous démontrerons que ce réseau d'acteurs se transforme progressivement en une communauté de pratique (Wenger 2000; 2009; 2011) centrée sur l'urbanisme transitoire et à laquelle SNCF Immobilier participe.

Dès le début de ma thèse, j'ai été intégrée au sein de ce nouveau milieu, certaines fois au titre de la réalisation de ma thèse et d'autres dans le cadre de mes missions pour SNCF Immobilier. J'ai ainsi assisté à de très nombreux évènements, souvent organisés au sein de lieux d'urbanisme transitoire et en présence des acteurs engagés dans leur développement (porteurs de projets, propriétaires, promoteurs, aménageurs, institutions, élus…) : des tables-rondes ou conférences dédiées au grand public ou à un cercle restreint de professionnels[2] (salons, clubs immobiliers, groupes de réflexions), l'inauguration de nouveaux lieux, le rendu de rapports en lien avec l'urbanisme transitoire, etc. L'engouement pour la thématique de l'urbanisme transitoire fait que je suis moi-même régulièrement conviée à communiquer dans le cadre de tables-rondes organisées par des étudiants, à intervenir dans des formations universitaires ou lors d'évènements professionnels. Je réponds ponctuellement à des interviews dans la presse et participe même à une édition du journal télévisé de France 3 depuis la Cité Fertile[3]. Ma participation à l'ensemble de ces évènements me permet de m'intégrer progressivement dans la communauté de pratique qui se forme autour de l'urbanisme transitoire. Ces évènements m'offrent la possibilité d'analyser le discours des différents acteurs engagés dans ces démarches, des porteurs de projets, aux propriétaires et aux élus. Certains évènements sont des moments particulièrement marquants dans le développement de l'urbanisme transitoire et de sa communauté de pratique et font l'objet d'une analyse approfondie dans la thèse (chapitre 6) : le forum camping organisé aux Grands Voisins en 2017, la Biennale d'architecture de Venise en 2018 et la conférence sur l'urbanisme transitoire organisée au Mipim en 2019. Durant ces

[1] La question de la professionnalisation des acteurs de l'urbanisme transitoire est abordée à plusieurs reprise dans la thèse, aux chapitres 1 et 6 notamment. Toutefois, il aurait été intéressant d'aller plus loin dans cette analyse, en réalisant une étude sociologique de ces nouveaux professionnels. La publication d'un article sur ce thème constitue une première ébauche de ce sujet (Pinard et Morteau 2019).

[2] Grâce à ma position au sein de SNCF Immobilier, j'ai accès à des salons de l'immobilier et des évènements professionnels normalement onéreux, comme le Mipim.

[3] Par exemple, j'interviens dans le JT de France 3 TV du 12 octobre 2018, pour présenter la Cité Fertile et le rôle de l'urbanisme transitoire dans la transformation du territoire. Je réponds à plusieurs interviews dans la presse, pour Le Monde (« *Quand les friches se transforment en laboratoires de la ville* », Le Monde, juin 2017) et des journaux d'information locale (Journal du 18e arrondissement, N°38, 2018/2019, numéro spécial sur « *La métamorphose du nord-est de paris, entre projets urbains et friches transitoires* » ; « *Neuf friches cherchent entrepreneurs ambitieux pour "reconquérir" le quartier des Crottes* » à Marseille, MarsActu, décembre 2018.)

évènements, nécessitant souvent ma pleine participation, j'adopte également une posture ethnographique, j'observe les interactions entre les acteurs et analyse leur discours par le biais d'une prise de note pendant ou après l'évènement.

Outre la participation à ces évènements, des entretiens ont été réalisés avec plusieurs professionnels de l'occupation temporaire, en complément de ceux réalisés avec les occupants des sites SNCF. L'objectif est d'identifier les enjeux associés pour eux à l'urbanisme transitoire, l'origine de leur pratique professionnelle, les difficultés rencontrées durant la mise en œuvre de ces projets. Ces entretiens me permettent d'avoir des éléments de comparaison entre les projets et d'identifier la diversité des points de vue et types de structure qui constituent ce nouveau milieu. En plus de ces entretiens, j'ai eu de nombreuses discussions informelles avec ces acteurs, lors de réunions, d'évènement, de moments conviviaux. Je me suis rendue sur plusieurs lieux temporaires en Ile-de-France et en France (Annexe 2), dans un cadre professionnel ou personnel. Certaines visites ont été guidées par les porteurs de projet, me permettant de consigner des données sur le lieu, sur les acteurs impliqués dans le projet, sur la structure en charge de son développement et donnant également lieu à des discussions informelles pouvant parfois s'apparenter à des entretiens. Finalement, les échanges avec les acteurs du milieu de l'urbanisme transitoire et la visite d'autres opérations ouvrent l'analyse et permettent de prendre de la distance vis-à-vis de SNCF Immobilier et de ses projets. L'enjeu est également de recontextualiser l'action de SNCF Immobilier, la manière dont l'entreprise participe à la diffusion plus large de cette notion et en même temps, par son immersion progressive au sein de cette communauté d'acteurs, se trouve influencée dans sa réflexion et dans l'évolution de sa propre pratique.

Afin d'étudier la constitution d'une communauté de pratique et de mettre en lumière les différentes valeurs qui se confrontent avec le développement de l'urbanisme transitoire, les discours de justification associés à cette nouvelle pratique seront analysés. En effet, l'urbanisme transitoire connaît un engouement très important et de nombreuses valeurs sont associées à ces projets par les acteurs impliqués dans ces démarches, ainsi que plusieurs critiques récurrentes. Pour les analyser, la théorie des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot 1991) sera mobilisée de manière ponctuelle dans la thèse, notamment dans les deux derniers chapitres. Boltanski et Thévenot s'intéressent à la manière dont les individus justifient leurs choix, leurs comportements et leurs propositions, notamment dans le cadre d'une situation de dispute ou de débats. Ces débats sont à mettre en lien avec la multiplicité des valeurs mobilisées dans nos sociétés et dans l'actualité quotidienne, caractérisée par des débats récurrents et la confrontation constante d'opinions (Heinich 2017). Ces individus cherchent à justifier publiquement leur position par le biais de plusieurs arguments, dans l'objectif de chercher ensemble l'action « *juste* », en faisant appel à des systèmes de valeurs largement partagés dans notre société. Ils feraient alors appel à un argumentaire se fondant sur des « *principes supérieurs communs* », c'est-à-dire des valeurs universelles allant au-delà de la dispute, partagés par les individus concernés. Six ordres de grandeur sur lesquels les individus s'appuient de manière récurrente dans leur argumentaire sont ainsi identifiés et regroupés en « *cités* » ; la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande et la cité industrielle, que Boltanski et Chiapello complèteront par une septième cité, la « cité par projets » (1999). A chacune de ces cités correspondent des « principes clefs », dont découlent des caractéristiques valorisées (« *grande* ») ou dévalorisées (« *petite* ») et des « *sujets* » ou types de personnes incarnant ces principes (Annexe 3). La théorie des économies de la grandeur est le cadre mobilisé ici pour analyser les débats et les argumentaires mobilisés par différents acteurs pour

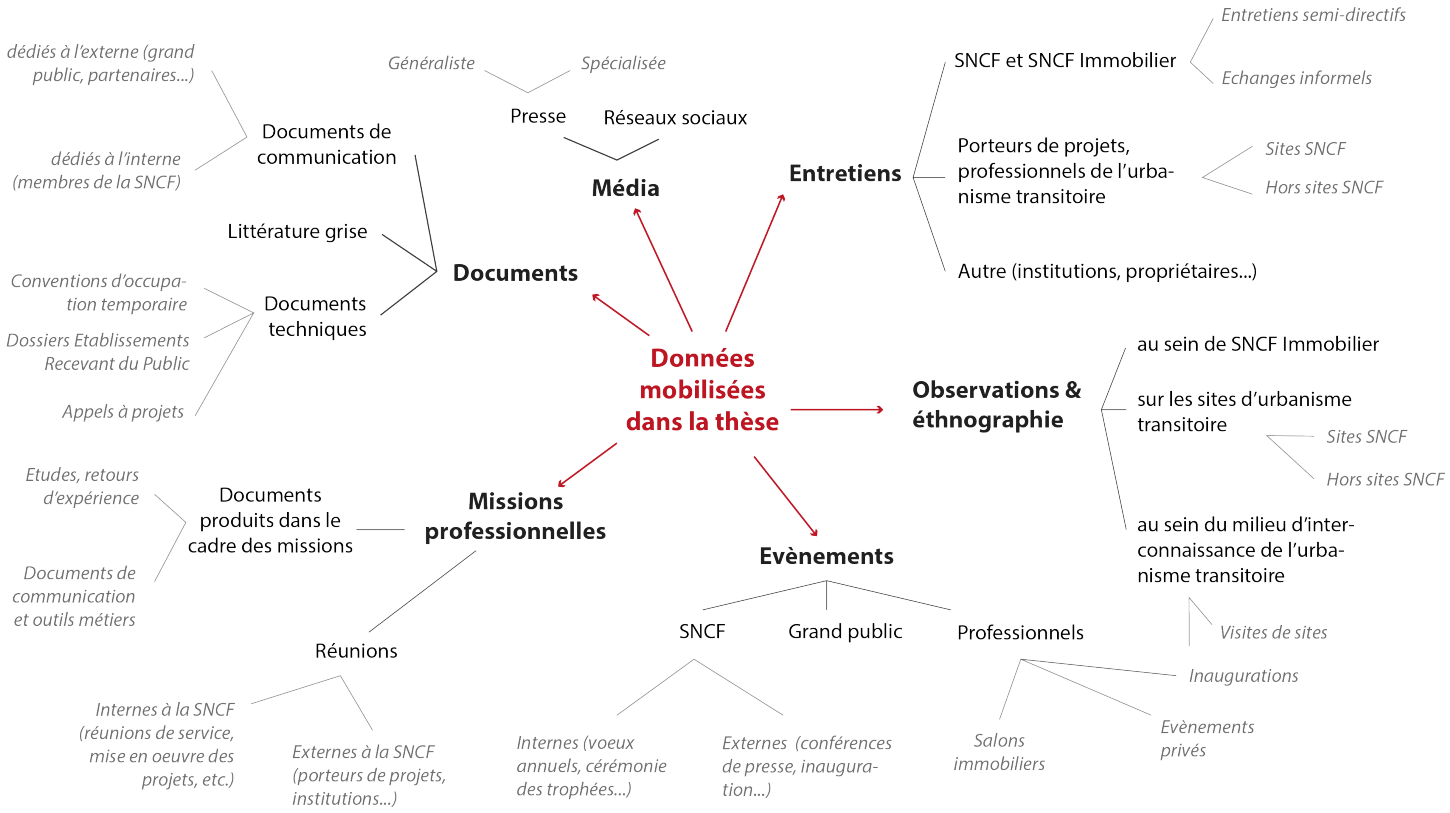
justifier du développement de l'urbanisme transitoire, observer la confrontation de ces valeurs et l'ampleur que prennent certains arguments par rapport à d'autres (« *rapport de grandeur* ») aussi bien au sein de SNCF Immobilier, que de la communauté de pratique qui émerge ou encore dans la presse. Dans la thèse, nous évoquerons les « *registres de valeurs* »[1] (Heinich 2006, p.291) associées à l'urbanisme transitoire, sans associer à ce terme un sens moralisateur ou normatif.

A cette fin, j'ai réalisé une analyse de presse portant sur 286 références, issues de la presse d'information nationale (32%), de la presse spécialisée (28%), de blogs ou médias en ligne (21%) et de la presse d'information régionale et locale (19%). L'objectif était tout d'abord de démontrer le caractère médiatique de cette nouvelle notion, la multiplication des articles sur ce sujet et d'identifier les termes les plus mobilisés. Ensuite, j'ai sélectionné un échantillon de 45 articles de fond (Annexe 4), ayant pour sujet central l'urbanisme transitoire et traitant de l'analyse de ce nouveau phénomène et/ou présentant de manière approfondie des projets emblématiques, comme les Grands Voisins. Dans ces articles, les journalistes associent de nombreuses valeurs à ces projets, justifient et mettent en débat le développement de l'urbanisme transitoire et les enjeux qu'il soulève. Ils donnent souvent la parole aux propriétaires, promoteurs, collectivités, nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire ou acteurs historiques de cette mouvance – qui y justifient eux-mêmes leurs pratiques, les raisons pour lesquelles ils développent ou souhaitent développer ces projets (Annexe 3). A travers cette analyse, l'objectif est de comprendre l'engouement pour l'urbanisme transitoire en saisissant les grands champs de valeurs dont sont investis ces projets. Cette analyse met en lumière les tensions et les oppositions qui se jouent dans le développement de cette nouvelle pratique, en mettant en avant les critiques adressées à ces lieux et la confrontation entre des arguments jugés plus ou moins importants et légitimes dans leur développement. Cette théorie permet finalement d'analyser la construction de la notion d'urbanisme transitoire et de son évolution dans le temps.

Par conséquent, ce triple terrain a permis de rassembler un corpus de données particulièrement riche et dense (Schéma 2). La réalisation d'une thèse en immersion m'a offert un accès privilégié aux matériaux, aux évènements, aux situations et aux acteurs pouvant être observés. Si on récapitule, la collecte de ces données repose sur la réalisation d'une cinquantaine d'entretiens et de très nombreux échanges informels, sur des observations réalisées par le biais d'une méthode ethnographique à différents niveaux, sur ma participation directe à ces projets dans le cadre des missions professionnelles menées pour SNCF Immobilier et mon intégration dans l'entreprise, sur les différents évènements auxquels j'ai pu participer ou encore les documents auxquels j'ai eu accès durant ma thèse.

[1] Bien que Bolantski et Thévenot ne mentionnent pas le terme de « valeur », selon Nathalie Heinich ce concept est directement associé à la théorie de la justification ; *« paradoxalement, dans les travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, le terme même de « valeurs » n'apparaît pas, et cette question n'est abordée qu'indirectement, alors même qu'il y est constamment question des principes guidant les évaluations des acteurs. Cette absence de référence explicite à la problématique des valeurs peut sans doute être imputée à la simple prudence, compte tenu de la forte charge normative spontanément charriée par la question des « valeurs morales » – ce terme même pouvant induire des lectures moralisatrices, alors même qu'il s'agit de décrire et d'analyser le rapport des acteurs aux valeurs, et non plus de normer ou de prescrire.* » (Heinich 2006, p.291).

Schéma 2. Synthèse des données mobilisées dans la thèse



Pour rendre compte de mon approche empirique et ethnographique, plusieurs récits ponctuent la thèse, offrant un autre niveau de lecture et donnant à voir la complexité et la richesse de notre cas d'étude. Ces *textes-récits*, inspirés par les travaux de plusieurs chercheurs (Kilani 1994; Cefaï 2002), emmènent le lecteur sur notre terrain, en lui donnant à « *voir* » et « *entendre* » nos observations et en reconstruisant le contexte de notre recherche. J'ai pris le parti d'y laisser apparaître des traces d'intersubjectivité et des échanges avec nos enquêtés. Ces descriptions à la première personne permettent de mettre en scène la manière dont j'ai vécu certaines situations (un évènement, une réunion, une visite guidée…), de livrer mes premières impressions et mes réactions spontanées face au terrain observé, donnant à voir dans toute leur profondeur des situations complexes et parfois paradoxales. Ces récits laissent transparaître les interactions avec les enquêtées, leurs propres interrogations et opinions. J'y décris parfois des anecdotes et des moments cocasses, des informations de notre terrain en apparence anecdotiques, mais qui deviennent des moyens heuristiques de la découverte. Ces récits ont été couplés avec de nombreuses planches de photographies, devant permettre au lecteur de saisir les ambiances de ces différentes situations.

Les difficultés posées par la thèse en entreprise et par l'étude d'un objet « chaud »

Si le dispositif Cifre m'a offert un accès privilégié au terrain et a permis la collecte d'un abondant matériel, j'ai également rencontré plusieurs difficultés durant cette recherche. En effet, comme d'autres avant moi, ces thèses en entreprise soulèvent plusieurs problématiques pour la doctorante, qui se trouve en prise dans les conflits de son organisation, doit trouver des compromis dans la conduite de sa recherche et composer entre métier de chercheur et pratique au sein de l'entreprise (Rouchi 2018).

Utiliser les données de la Cifre : entre données informelles et questionnements éthiques

Du journal de terrain au texte de recherche, la mobilisation des données collectées durant la thèse par le biais d'une méthode ethnographique et dans le cadre de missions professionnelles pose plusieurs problèmes.

Premièrement, il s'agit d'un matériau composite, composé de données souvent recueillies dans un cadre informel, ne pouvant être mobilisées telles quelles dans la thèse. Les discussions entre collègues durant des moments de convivialité (déjeuner, pause-café, trajets dans les transports, discussions dans les couloirs) ne sont pas enregistrées et la prise de note se fait *a posteriori*, au risque d'oublier des informations. Il en est de même pour les réunions de travail, où seule la prise de notes pendant ou après constitue une source de données. L'impossibilité de donner à voir telles quelles, au lecteur, certaines de ces données informelles, prive parfois le texte de la fameuse « *preuve* » du terrain, centrale dans le travail d'enquête (Beaud et Weber 2010) et le lecteur doit accepter de s'engager dans le « *pacte ethnographique* » (Olivier de Sardan 2004) que nous lui proposons[1].

De plus, la mobilisation de ces données informelles, et parfois officieuses, soulève des questions de confidentialité, de respect des enquêtés et d'éthique. Certaines ont été récoltées alors que je portais plutôt ma casquette de praticienne que de chercheuse, mon interlocuteur n'étant pas toujours au courant que je menais en parallèle une thèse sur le sujet de l'urbanisme transitoire, l'oubliant parfois ou ne l'ayant pas constamment à l'esprit lors de nos échanges. Je partage de nombreux moments informels avec mes « collègues », qui discutent avec moi sur le ton de la confidence, voire de l'amitié. Je me trouve donc dans une situation complexe, liée aux relations interpersonnelles tissées durant l'enquête ethnographique (Cefaï 2002), se traduisant par la volonté de faire attention à ne pas trahir la confiance qui m'a été accordée durant ma présence au sein de SNCF Immobilier.

La nécessité de ne pas diffuser de données confidentielles, ni de rendre compte de conversations privées et sensibles, se traduit par l'adoption de plusieurs stratégies pour utiliser nos matériaux ethnographiques. Tout d'abord, les données récoltées dans un cadre informel ou professionnel ne sont pas exposées telles quelles dans le manuscrit de la thèse. Même si parfois des notes très détaillées ont été prises pendant ou après certaines réunions ou échanges, le choix est fait de ne pas directement les retranscrire. Sans utiliser les termes ou de verbatims exacts, j'examine ces données en gardant leur substance et en ne livrant que l'analyse dans la rédaction. Par exemple, lors

[1] Selon Olivier de Sardan, ce pacte « *assure de notre sérieux et de notre professionnalisme : ce que je vous décris est réellement arrivé, les propos que je vous rapporte ont réellement été tenus, le réel dont je vous parle n'est pas un réel de fiction, ni le produit de mes fantasmes...* » (Olivier de Sardan 2004, p.47).

des situations de disputes auxquelles j'ai assisté, j'ai pris le parti d'analyser les enjeux et motifs associés à ces tensions, sans décrire directement ces situations ni le contenu des échanges.

La question de l'anonymisation est donc essentielle dans l'utilisation des données. L'organisation accueillant la thèse n'a pas été anonymisée, en raison de sa spécificité la rendant aisément identifiable : un opérateur immobilier récent au sein d'un grande entreprise nationale de transport ferroviaire et très grand propriétaire foncier et immobilier. De plus, le développement de l'urbanisme transitoire n'est pas sans liens avec l'histoire de l'organisation, l'évolution du rapport de la SNCF avec son patrimoine, les liens existants entre ces emprises ferroviaires et les cheminots, etc. Toutefois, par souci de déontologie, les données issues d'échanges formels et informels récoltés dans l'ensemble de nos terrains, au sein de SNCF Immobilier, mais aussi du milieu d'interconnaissance de l'urbanisme transitoire, ont été anonymisées. Les informations relatives au métier, à la fonction et/ou à la structure d'origine de l'enquêté ont été conservées, sauf dans certains cas, où l'information a été estimée sensible ou potentiellement source de tensions. La mise en œuvre de ces projets génère en effet des tensions, des plaintes, parfois des conflits. Certaines de mes missions, à l'instar de la réalisation du retour d'expérience en 2017 et 2018, ont elles-mêmes suscité et révélé plusieurs tensions au sein de l'organisation, entre différents pôles ou liée à des motifs personnels. La divulgation de ces données sera faite avec prudence, afin de ne pas provoquer de conflits et d'éviter la position du « *délateur* », pouvant compromettre tout travail ultérieur sur ce terrain (Cefaï et Amiraux 2002). L'objectif dans la thèse est de rester neutre par rapport à ces tensions, de prendre de la distance et de les analyser, ces dernières étant souvent révélatrices des conflits de valeurs et de pouvoir qui accompagnent le développement l'urbanisme transitoire.

Se laisser emporter par son terrain… puis prendre du recul

Une seconde difficulté, inhérente à la réalisation d'une thèse, mais renforcée par sa réalisation dans le cadre d'un dispositif Cifre, réside dans la prise de distance avec le terrain et avec l'objet étudié, afin de développer une approche critique et non-partisane. Si l'approche ethnographique adoptée dans cette thèse consiste à se laisser « emporter » par notre terrain, la difficulté a été de réussir à s'en extraire et à ne pas s'y perdre. En effet, entre risque de « *fusion* » avec son terrain et « *amour* » pour ce dernier, l'ethnographe se retrouve dans une posture ambiguë :

> « *On reproche à ceux qui se sont trop éloignés des terrains d'enquête de n'avoir qu'une vision de surplomb au détriment d'une comparaison minutieuse entre différentes situations ; tandis que d'autres sont accusés de s'identifier à leur objet d'étude au point d'en perdre tout sens critique. Le fil est parfois mince qui sépare ceux qui s'efforcent d'atteindre la plus grande compréhension de leurs enquêtés, devenant leurs familiers ou leurs amis, et ceux qui ne sont jamais rentrés du terrain, glissant vers la place d'alliés et finissant par se fondre et se confondre avec eux.* » (Cefaï et Amiraux 2002, §19).

Durant la thèse, le fait de participer au développement de ces projets et de travailler pour SNCF Immobilier génère un flou évident dans mon positionnement : j'influence mon propre sujet d'étude, je développe une sympathie pour les acteurs que j'étudie, je me sens appartenir à l'organisation. Pour éviter le risque de « *se confondre avec l'autre au point de devenir lui-même cet autre* » (Kilani 1994, p.46), j'ai cultivé une réflexivité constante tout au long de la thèse, en écrivant régulièrement un journal de bord, en adoptant parfois une posture de simple observatrice, en réfléchissant sur les implications de ma présence dans l'entreprise et de mes missions sur mon sujet d'étude.

Cette prise de distance s'avère d'autant plus nécessaire que mon objet suscite des critiques. Lors de ma participation à certains évènements ou lors d'échanges informels avec certains acteurs, je suis régulièrement rattachée aux actions et choix de SNCF Immobilier et me retrouve parfois en prise avec les critiques qui lui sont directement adressées ou qui portent sur certains des projets développés sur ses emprises et jugés trop marchands. La critique est renforcée par le fait que mon terrain porte sur un opérateur immobilier, monde auquel est souvent associé des représentations négatives (Citron 2016). Dans le cadre d'un sujet associé à des enjeux symboliques et politiques sensibles (Cefaï 2002), soulevant de fortes divergences d'opinions, l'adoption d'une approche empirique et inductive doit permettre d'éviter certaines critiques adressées à ces opérateurs. La question de la prise de distance avec le terrain s'est donc posée durant toute la thèse, parfois avec difficulté. L'éloignement physique à la fin de notre contrat et la rédaction de la thèse au sein du laboratoire a, en cela, constitué une étape nécessaire. Le temps passé au sein du laboratoire et les échanges avec d'autres chercheurs permettent de se détacher des préoccupations à court terme de l'entreprise, de prendre de la distance par rapport à ses catégories de pensée et d'adopter une posture réflexive par rapport au rôle que j'ai pu y jouer.

Cette distanciation a été nécessaire pour prendre du recul avec le discours des acteurs étudiés, tenter de me défaire du vocabulaire indigène mobilisé au sein de SNCF Immobilier, de rester neutre vis-à-vis des tensions et prises à partie que j'ai pu observer (ou vivre directement) dans le cadre de mes missions. Durant la rédaction, cette prise de distance s'est traduite par l'adoption d'une posture critique, mais sans jugement, par la mise en tension entre des avis différents et la mise en avant de la complexité de certaines situations. Dans les récits ethnographiques qui jalonnent la thèse, j'ai pris le parti d'adopter une posture neutre, voire naïve, dans la description des situations observées, d'y donner à voir les ambiguïtés et les différents fils d'analyse pouvant être déroulés. Ces textes invitent le lecteur à faire sa propre analyse de notre étude de cas, à s'interroger sur sa signification et sur l'interprétation que l'on peut en faire (Flyvbjerg 2006).

Si j'ai développé plusieurs stratégies pour me distancier de mon terrain, la prise de recul plus générale vis-à-vis de ces démarches d'urbanisme transitoire est complexe étant donné leur caractère récent au sein de l'organisation. Pour le moment, nous disposons de peu de recul sur ces projets transitoires, encore en cours d'exploitation ou récemment fermés, ni sur les projets urbains pérennes qui doivent les remplacer. Pour la plupart des sites étudiés, les opérateurs immobiliers n'ont pas été encore sélectionnés, le projet dans sa version finale n'est pas encore stabilisé et les travaux de réalisation n'ont pas encore commencé. Ce faible recul temporel nécessite de garder une forme de prudence quant aux rôles de ces démarches d'urbanisme transitoire sur les formes de développement urbain pérenne. Car, comme le rappelle Henneberry, toute évaluation de l'impact d'une utilisation temporaire doit inclure un recul temporel et spatial de ses effets par rapport au temps long de la production urbaine (Henneberry 2017).

Stabiliser un « objet chaud » et « non-fini »

La prise de distance a été d'autant plus difficile que l'urbanisme transitoire est un objet « chaud ». L'actualité en la matière est très régulière, à travers le lancement de nouveaux projets, la parution de nouveaux articles, l'organisation de nouveaux évènements… Au sein même de SNCF Immobilier, la démarche d'urbanisme transitoire continue de se développer, via l'identification de nouveaux sites de projet, la participation à de nouveaux évènements, le développement de nouveaux

partenariats… L'urbanisme transitoire est également d'un objet « non-fini », qui continue d'évoluer dans le temps, dans le sens qui est attribué à ces projets par différents acteurs, qui reprécisent et redéfinissent cette notion chemin faisant. La difficulté dans la thèse a été de suivre cet objet chaud et mouvant, mais aussi, à un certain moment d'arrêter le temps, de prendre de la distance par rapport à ce foisonnement, quitte à passer à côté de certaines données ou évènements, sans rendre compte de l'ensemble des informations sur ce sujet et de toute son actualité. Au contraire, l'enjeu a été de ralentir le rythme, de me concentrer sur l'analyse de certains projets et évènements clefs, afin de stabiliser mon terrain. Par exemple, la prise de distance avec l'actualité a été permise par une remise en perspective historique de notre sujet et par l'analyse du phénomène médiatique en lui-même en réalisant notre étude de presse.

Cette prise de recul par rapport à l'actualité est d'autant plus nécessaire que l'urbanisme transitoire suscite des opinions et des analyses multiples, diffusées dans la presse, dans des rapports institutionnels, dans les prises de parole publique des acteurs engagés dans ces démarches. Mon objectif dans la thèse a été de prendre de la distance par rapport à ce foisonnement d'idées et d'interrogations. Par exemple, alors que la question de l'évaluation des démarches d'urbanisme transitoire et des effets générés par ces projets était sur toutes les lèvres et au cœur de la commande liée à cette thèse, j'ai plutôt choisi d'analyser pourquoi ces acteurs se posent ces questions et les enjeux associés à l'évaluation de ces démarches. Il a fallu résister à la tentation d'apporter des réponses durant cette phase d'émulation où les acteurs se posent de nombreuses questions sur l'urbanisme transitoire, essayent de définir clairement ce terme, pour au contraire privilégier une approche réflexive, finalement plus intéressante et pertinente dans le cadre d'un travail universitaire. Durant la Cifre, l'enjeu est de ne pas basculer vers un rapport d'expertise et de prospective dans la production d'une thèse (Rouchi 2018), en prenant de la distance et en questionnant les attentes de l'entreprise par rapport à ce travail scientifique. La difficulté de la thèse a donc été de ne pas se laisser trop embarquée par ce contexte, de prendre du recul et d'analyser la manière dont les acteurs se saisissent et définissent l'urbanisme transitoire, plutôt que d'apporter ma propre définition.

La dernière de nos difficultés a été de savoir s'arrêter, d'accepter de refermer la fenêtre d'analyse, même si l'urbanisme transitoire continue à se développer et à se transformer. Cette fenêtre d'observation se termine en septembre 2020, date de clôture des Grands Voisins et du lancement du collectif Nouvelles Urbanités, porté en partie par SNCF Immobilier. Ce travail ouvre la voie à de futures thèses, qui prendront la relève sur de nouvelles périodes d'observations et d'autres angles d'analyse que ceux privilégiés dans cette thèse.

4. Annonce du plan de la thèse et organisation du manuscrit

Le manuscrit s'organise en six chapitres, croisant de manière itérative évolution des manières de faire la ville, transformation des espaces urbains et mutation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier. Pour ce faire, notre plan s'appuie sur un jeu d'échelles à la fois historiques, spatiales et organisationnelles, alternant entre plusieurs phases de développement de l'urbanisme transitoire, entre plusieurs projets et évènements et surtout par des allers-retours dans et hors de l'organisation.

Le chapitre 1 explore la « pré-histoire » du sujet de la thèse, en revenant aux origines de l'urbanisme transitoire et en analysant le contexte ayant permis son émergence. Cette notion récente trouve son origine dans des héritages multiples et anciens et son développement est rendu possible par un certain nombre de grandes évolutions (juridiques, politiques, organisationnelles), traversant les champs de la culture, de l'urbanisme et de l'immobilier. Ce chapitre présente le cadre théorique mobilisé dans la thèse, croisant des champs bibliographiques et thématiques multiples afin de cerner cette notion nouvelle. Cette remise en contexte nous permettra de repréciser notre objet d'étude et les ambitions portées par ce travail, par rapport aux débats actuels au sein du champ académique.

Dans le chapitre 2, nous analyserons le développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, depuis son émergence de manière expérimentale, jusqu'à sa structuration en une nouvelle stratégie d'entreprise. L'analyse de ce chapitre sera décomposée en différents « temps », marquant chacun différentes étapes de son développement et auxquels correspondent plusieurs projets représentatifs. Ce chapitre décrit les principaux projets d'urbanisme transitoire étudiés dans le cadre de cette thèse. L'objectif sera de mettre l'accent sur la dimension évolutive de la démarche de SNCF Immobilier et sur la définition mouvante donnée à l'urbanisme transitoire, dont le sens et les enjeux se construisent au fil de son développement.

Dans le chapitre 3, nous emmènerons notre lecteur dans une plongée au sein de SNCF Immobilier, grâce à l'étude de trois objets techniques, cristallisant trois moments clefs dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire : *l'appel à projets*, la *convention d'occupation temporaire* et la *norme Établissement Recevant du Public*. L'objectif sera de rentrer dans la complexité de ces projets, de lever le voile sur la manière dont ils sont menés, les problématiques nouvelles et les questionnements qu'ils soulèvent, depuis les coulisses du propriétaire. Nous mettrons en lumière la manière dont s'organise l'action et se partagent les rôles entre propriétaire et occupant temporaire. Nous insisterons sur la nouveauté que sous-tend le développement des projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier et les processus d'adaptation nécessaire qu'engendre leur mise en œuvre pour ses salariés.

Dans le chapitre 4, en demeurant en immersion au sein de l'organisation, nous analyserons les liens entre urbanisme transitoire, accompagnement du changement et transformation organisationnelle. Pour ce faire, nous centrerons notre analyse sur trois entrées : le positionnement de l'urbanisme transitoire dans les *organigrammes* de SNCF Immobilier, leur mise en œuvre en *mode projet* et leur utilisation comme levier de *communication* à plusieurs échelles. Suite à la création récente de SNCF Immobilier et à l'évolution de la stratégie immobilière du groupe SNCF, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire devient un outil de conduite du changement, accompagnant une évolution des

manières dont ses salariés s'organisent, travaillent et nouent des relations. Nous insisterons également sur les tensions et les résistances que suppose la diffusion de cette nouvelle démarche au sein de l'organisation, cette dernière étant elle-même source de changements et générant de nouvelles incertitudes.

Le chapitre 5 ouvrira le champ de notre analyse en mettant en perspective le développement de l'urbanisme transitoire avec les logiques de transformation urbaine, entre projet temporaire et projet urbain pérenne. Nous analyserons la manière dont l'urbanisme transitoire devient pour SNCF Immobilier un outil opérationnel intervenant à différents moments du processus du projet, soutenant les missions de gestion et de valorisation qui lui sont confiées par le groupe SNCF au moment de sa création. Finalement, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire est mobilisé par SNCF Immobilier comme un outil d'accompagnement du projet urbain et de facilitation de sa mise en œuvre, dans un contexte d'incertitude, de valorisation des démarches de projets négociées et du *storytelling* dans la production urbaine.

Le chapitre 6 ouvre encore le champ de notre analyse, en mettant en perspective la démarche de SNCF Immobilier dans le contexte plus large de diffusion de l'urbanisme transitoire au sein des professionnels de la ville et de réflexion sur les enjeux, le sens et la définition de cette pratique. Notre analyse sera organisée autour de trois évènements clefs dans le développement de l'urbanisme transitoire ; le Forum Camping aux Grands Voisins (2017), la Biennale d'Architecture de Venise (2018) et le Mipim (2019). A partir de ces évènements, nous démontrerons l'émergence et la structuration progressive d'une nouvelle communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire, à laquelle s'insère progressivement SNCF Immobilier, rapprochant des cercles d'acteurs et des mondes professionnels à priori très différents, dans leurs modes d'actions, leurs enjeux et les discours de justification qu'ils portent. Nous constaterons que l'urbanisme transitoire devient alors, pour SNCF Immobilier, un outil réflexif sur les manières de faire la ville et un levier d'acculturation à de nouvelles méthodes, dépassant largement le cadre de l'urbanisme transitoire.

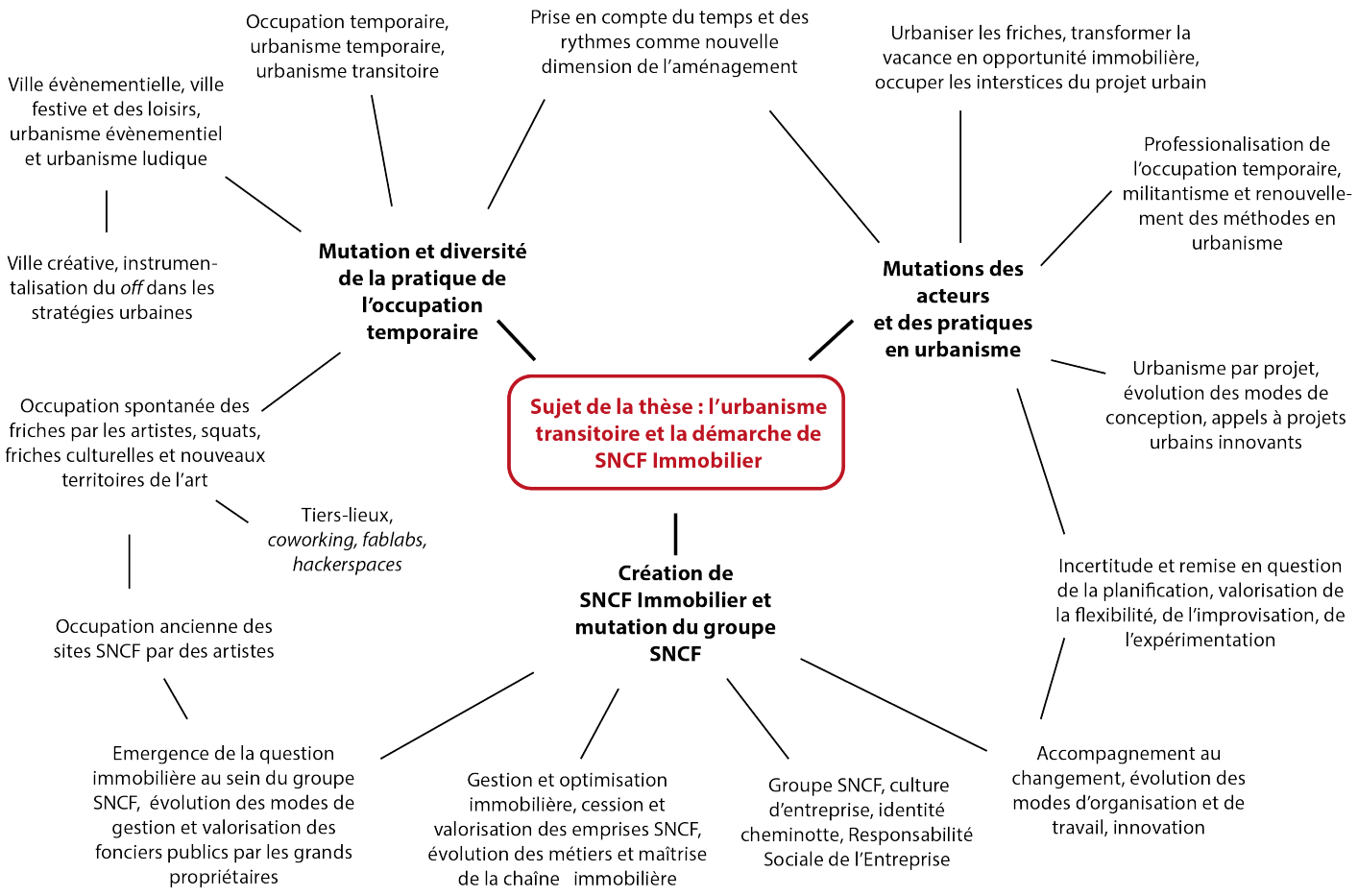
Chapitre 1. Contexte et conditions de l'émergence de l'urbanisme transitoire dans le champ des pratiques urbanistiques et immobilières

L'urbanisme transitoire est une notion de plus en plus médiatisée et reconnue parmi les praticiens de la ville et les projets d'occupation temporaire développés sous cette étiquette se multiplient depuis ces cinq dernières années. Toutefois, l'urbanisme transitoire trouve son origine dans des héritages multiples et anciens qu'il s'agit de présenter. Ce premier chapitre explore la « pré-histoire » du sujet de la thèse, en revenant aux origines de l'urbanisme transitoire et en analysant le contexte ayant permis son émergence. En effet, l'objectif est également de répondre à la question suivante : pourquoi l'urbanisme transitoire se développe-t-il aujourd'hui ? Nous démontrerons que son émergence est rendue possible par un certain nombre de grandes évolutions (juridiques, politiques, organisationnelles), traversant les champs de la culture, de l'urbanisme et de l'immobilier. Ce chapitre présente le cadre théorique mobilisé dans la thèse, au croisement de champs théoriques et thématiques multiples (Schéma 3, p.40). Le recours à ces différentes ressources théoriques doit permettre de cerner la notion d'urbanisme transitoire, de remettre en contexte son développement et de dévoiler les conditions de son émergence. Toutefois, cette remise en contexte n'a pas vocation à être exhaustive. Elle est en effet directement liée à l'approche privilégiée dans la thèse et à mon terrain d'observation, à savoir la démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier. La contextualisation de mon sujet de recherche dans le champ académique me permettra également de repréciser mon objet et mon terrain d'étude, l'approche privilégiée dans la thèse et les ambitions portées par ce travail, par rapport aux débats actuels au sein du champ académique.

Dans un premier temps, nous analyserons l'émergence de la pratique de l'occupation temporaire initiée dans les années 70 par des artistes, jusqu'au développement récent de la notion d'urbanisme transitoire. Nous verrons que cette pratique a fortement évolué et prend désormais des formes très variées, influencée à la fois par l'avènement d'un urbanisme évènementiel et ludique, par une réflexion nouvelle sur le temps en aménagement, mais aussi par la montée des logiques néolibérales dans la production de la ville. Deuxièmement, nous démontrerons que le développement de l'urbanisme transitoire s'inscrit dans la lignée de plusieurs mutations dans le domaine de l'urbanisme et de l'immobilier, tant dans les pratiques professionnelles que dans ses acteurs, conduisant à une évolution des modes de conception des projets urbains. Nous montrerons que ce champ professionnel se transforme dans un contexte d'incertitude, d'injonction à l'innovation et de remise en question des modes dominants de production de la ville, conduisant à la valorisation de pratiques alternatives et à un renouvellement progressif des méthodes en urbanisme. Enfin, nous présenterons la structure principalement étudiée dans la thèse, à savoir SNCF Immobilier. Nous reviendrons sur ses missions, les enjeux associés à sa création et la nouvelle stratégie immobilière qu'elle porte pour le groupe SNCF. Ces mutations organisationnelles et les objectifs stratégiques désormais associés au patrimoine de la SNCF, notamment dans le contexte francilien, ont rendu possible l'émergence de la démarche d'urbanisme transitoire portée par SNCF Immobilier.

Finalement, ce chapitre donne à voir le fil rouge qui sera privilégié tout au long la thèse, au croisement entre analyse des pratiques, des organisations et des projets urbains.

Schéma 3. Le positionnement de la thèse dans différents champs de pratiques et de thématiques



1.1. Du squat à l'urbanisme transitoire : l'occupation temporaire comme nouvel outil d'urbanisme

Malgré l'engouement actuel pour l'urbanisme transitoire et la multiplication de ces projets depuis ces cinq dernières années, cette notion trouve ses origines dans des pratiques anciennes, celles de l'occupation temporaire des friches par des artistes et de l'utilisation des évènements dans la production de la ville. Dans cette section, nous reviendrons aux origines de l'urbanisme transitoire par le biais d'un rappel historique sur le développement de ces usages temporaires et de leur utilisation progressive en France dans les politiques culturelles puis urbaines. Nous mettrons en lumière l'intérêt croissant porté à l'occupation temporaire et à son institutionnalisation, conduisant à une évolution du paysage politique et juridique en leur faveur. Les interventions évènementielles et festives deviennent progressivement des outils d'urbanisme, dans le contexte d'une prise en considération du *temps* comme une dimension centrale en aménagement. A travers l'émergence des notions d'urbanisme temporaire, puis d'urbanisme transitoire, nous démontrerons le rôle croissant attribué à ces usages dans la production de la ville, à l'articulation entre temps court et temps long du projet urbain.

1.1.1. Favoriser l'occupation temporaire en soutien aux politiques culturelles

Aux origines de l'occupation temporaire, un mouvement spontané et informel initié par des artistes

La pratique de l'occupation temporaire trouve son origine dans un mouvement spontané et informel d'investissement d'espaces en friche par des artistes initié dès les années 1970 en Europe (Vivant 2006; Raffin 2007; Ambrosino et Andres 2008; Andres et Grésillon 2011). Ce mouvement est favorisé par le contexte de désindustrialisation et de délocalisation, conduisant à la libération de vastes emprises inoccupées au sein des villes. Durant le temps de veille ou de latence de ces friches caractérisé par une période d'abandon (Andres 2006; 2008), les usines désaffectés et bâtiments industriels inoccupés sont sujets à des réappropriations éphémères et spontanées de la part d'artistes et d'artisans, de manière légale ou non (Ruby et Desbons 2002; Vivant 2006; Andres et Grésillon 2011). Ces occupations temporaires s'essaiment également au sein de friches militaires, commerciales et autres lieux dédiés dans le passé à des fonctions autres qu'artistiques et culturelles (Ruby et Desbons 2002; Gravari-Barbas 2004).

Ces espaces vacants sont transformés par les artistes en lieux de création et de représentation culturels et artistiques, d'échanges, de sociabilités et de pratiques civiques (Ruby et Desbons 2002). Un vocable flou et mouvant émerge pour les définir, tels que friches culturelles, fabriques, lieux alternatifs ou *off*, squats artistiques... (Gravari-Barbas 2004; Grésillon 2008). L'occupation de ces friches par des acteurs informels, sortant des cadres traditionnels des institutions cultuelles et de la planification urbaine (artistes, acteurs culturels...), confère à ces lieux une dimension alternative (Ambrosino et Andres 2008), espaces de prédilection d'une culture *off*, en opposition à une culture *in* instituée (Vivant 2006; 2007). Décrits comme des lieux de contre-culture (Aguilera 2014) ou underground (Grésillon 2008), les friches culturelles sont valorisées comme des espaces de liberté propices à la création artistique, des espaces hybrides et non-formatés (La Broise et Gellereau 2004; Andres 2006; Vivant 2006; Grésillon 2008).

L'investissement de ces bâtiments en déshérence par des artistes et des associations est dicté par la nécessité, en réponse à des besoins en espaces de travail, voire de logement, et face à la pénurie de lieux de travail disponibles à bas prix et adéquat à l'exercice de leur activité (Vivant 2006; Andres 2006; Grésillon 2008; Aguilera 2014; Prieur 2015). L'accès à ces bâtiments vacants apparaît comme « *une solution à l'errance urbaine, un moyen de stabiliser, de structurer et de mettre en œuvre ces pratiques culturelles auxquelles ils aspirent*. » (Raffin 2000, §2)[1]. L'accès à ces lieux représente une « *ressource physique incomparable* » pour l'exercice et le développement de leur activité (Grésillon 2008, p.193), que ce soit sous la forme d'occupations légales convenues avec des propriétaires privés ou publics, d'occupations illégales puis négociées avec les pouvoirs publics ou bien sous la forme de squat pouvant tourner en « *épreuve de force* » (Raffin 2000, §3). Certains propriétaires immobiliers, comme la SNCF (chapitre 2), autorisent l'occupation temporaire de leurs bâtiments par le biais de conventions d'occupation précaire, en contrepartie d'un faible loyer, de l'économie des frais de gardiennage et de la protection de leurs biens contre le squat (Andres 2006; Vivant 2006; Colomb 2012). Bien que légales, ces occupations temporaires demeurent marquées par une très grande précarité à la fois économique, matérielle, et juridique (Ruby et Desbons 2002; Vivant 2007). Enfin, le mauvais état des bâtiments soulève des enjeux de sécurité pour les occupants et pose la question

[1] Dès l'émergence de ce mouvement d'occupation temporaire de bâtiments ou terrains en friches, ces acteurs se regroupent en associations, à l'image de Trans Europe Halles créée en 1983 (Ruby et Desbons 2002).

de leur mise aux normes (Vivant 2006). Cette précarité est consubstantielle à la dimension temporaire de ces occupations, et bien que certaines se pérennisent, leur évolution est constante et imprévisible (Grésillon 2008, p.195).

La reconnaissance institutionnelle des friches culturelles et leur promotion dans le cadre des politiques culturelles

Les années 2000 sont marquées par un intérêt croissant de l'État pour ces friches culturelles et par une évolution du paysage politique et juridique en faveur de ces lieux.

Cela se traduit en 2000 par la commande par Michel Duffour, secrétaire d'État au Patrimoine et à la Décentralisation Culturelle, d'un rapport devant décrire ce nouveau « *mouvement de fond* »[1] et d'identifier les mesures d'accompagnement de ces initiatives à mettre en œuvre. La mission est confiée à Fabrice Lextrait, ancien administrateur de la Friche de La Belle de Mai à Marseille, qui réalise quinze monographies et dix-sept fiches expériences de « *lieux intermédiaires* » en France et en Europe[2], dont Mains d'œuvres à Saint-Ouen, la Condition publique à Roubaix, la Ferme du Bonheur à Nanterre, les Frigos à Paris[3], l'Archipel des Squats à Grenoble, ou encore la Friche de la Belle de Mai à Marseille, cette dernière s'imposant comme la référence française en matière de friche culturelle (Andres 2006). Ces lieux sont regroupés sous le qualificatif volontairement flou de « *nouveaux territoires de l'art* », ayant en commun de donner à voir le rôle nouveau des artistes dans la cité et dans les territoires (Lextrait et Kahn 2005, p.16).

Dans son rapport, Fabrice Lextrait encourage l'Etat à adopter « *une gestion différente du patrimoine immobilier en attente d'affectation, en soutenant l'utilisation provisoire de bâtiments à des fins culturelles, en réinscrivant fortement le développement culturel au cœur des problématiques de développement local.* » (Lextrait 2001, p.67). Il pointe déjà la disponibilité d'espaces vacants face à l'importance des besoins pour les artistes et les impacts positifs de ces usages temporaires pour les propriétaires :

> *« Des centaines de milliers de mètres carrés constituent et constitueront pour de nombreuses années un "stock foncier" qui présente aujourd'hui une valeur économique, sociale, et urbaine négative. Les expériences qui ont été menées par des propriétaires privés, comme par les collectivités publiques, de mise à disposition précaire se sont presque toutes déroulées positivement et ont prouvé que l'on pouvait transformer une situation défavorable en dynamique positive. Il s'agirait de permettre l'utilisation provisoire de surfaces qui sont vides pour une durée supérieure à vingt-quatre mois, entraînant ainsi un coût économique, urbain et social. Tout le monde sait, en effet, qu'un bâtiment vide est potentiellement le lieu de comportements délinquants et que son abandon crée une valeur négative. Si l'on pense en termes de valeur d'usage, l'utilisation de ces immeubles, usines, commerces abandonnés par des artistes, des associations culturelles et d'autres dynamiques associatives permettrait de transformer une valeur d'usage négative (de la simple vacance à la dégradation ou à l'apparition de pratiques délinquantes) en une valeur d'usage positive (fonction de travail artistique,*

[1] Lettre de mission du Secrétaire d'Etat au Patrimoine et à la Décentralisation Culturelle à Fabrice Lextrait, datée du 17 octobre 2000 (Lextrait 2001, p.3,4)

[2] Lextrait, Fabrice. 'Friches, Laboratoires, Fabriques, Squats, Projets Pluridisciplinaires... : Une Nouvelle Époque de l'action Culturelle : Rapport à M. Michel Duffour, Secrétaire d'Etat Au Patrimoine et à La Décentralisation Culturelle'. Ministère de la Culture et de la Communication, 2001. *https://www.vie-publique.fr/rapport/25064-friches-laboratoires-fabriques-squats-projets-pluridisciplinaires.*

[3] Il s'agit, comme nous le verrons dans le chapitre 2, d'un lieu installé sur un site de la SNCF.

fonction de lien social, fonction de recherche participative sur le devenir du lieu…). »
(Lextrait 2001, p.67) (souligné par moi)

Il recommande l'accompagnement et l'intervention des collectivités publiques et des propriétaires privés, à travers l'établissement de contrats d'occupation, le soutien à la mise en conformité des lieux (sécurité), le financement d'une partie des coûts de fonctionnement (*Op. Cit*., p.67). Suite à la publication du rapport, des rencontres internationales sont organisées en 2002 à Marseille, en présence de plusieurs ministres et élus. Participant à la légitimation de ces lieux et leur subventionnement plus soutenu (Ruby et Desbons 2002; Lextrait 2017), ce rapport illustre le mouvement d'officialisation des friches culturelles et la reconnaissance par l'État de leur importance au sein des politiques culturelles (Gravari-Barbas 2004).

Ce processus est concomitant d'une évolution favorable du contexte politique et législatif envers la pratique de l'occupation temporaire à Paris. Depuis le changement de majorité municipale en 2001, la Ville de Paris développe une politique culturelle volontariste envers les squats d'artistes parisiens (Vivant 2006; Aguilera 2012; 2014; Prieur 2015; Dumont et Vivant 2017). La question du squat est mise à l'agenda face au manque d'espaces de travail, conduisant à une évolution du regard sur ces pratiques par les élus de la nouvelle administration, qui « *ne considèrent plus les squatteurs comme des criminels ou des clandestins et comprennent qu'il s'agit bien souvent d'une stratégie de survie.* » (Aguilera 2014, p.423). Si le squat est un lieu de contestation et de résistance, il est aussi l'expression de demandes sociales et de revendications (Aguilera 2014), exposées par l'un de ces artistes squatteurs comme *« la reconnaissance des pouvoirs publics, des lieux de travail et de diffusion artistique, des ateliers à petit prix à Paris, des contrats précaires avec les propriétaires pour légaliser leur situation et pour la plupart, le développement d'un art alternatif et une plus grande proximité de l'art avec la population.* » (Prieur 2015, p.79)[1].

Ce changement politique se traduit par un processus de régulation et légalisation de ces squats d'artistes illégaux à travers la signature de conventions d'occupation de courte durée entre les propriétaires et les occupants des lieux. Le Ville de Paris joue un rôle de médiation entre ces acteurs, dans le cadre des négociations et des conflits qui les opposent, les squatteurs étant souvent perçus négativement par les propriétaires du fait des blocages et retards engendrés par leur présence dans la valorisation de leurs biens (Aguilera 2012). La Ville de Paris prend des mesures pour racheter, remettre aux normes et pérenniser une dizaine d'édifices occupés par des collectifs d'artistes, à l'image du 59 Rivoli, suite aux accidents, incendies, voire décès, liés à l'occupation de ces espaces non sécurisés[2] (Vivant 2006; Aguilera 2012; Prieur 2015). A la fin des années 2000, la Ville de Paris fait évoluer les modalités d'occupation de son propre parc immobilier vacant, afin d'y favoriser des usages temporaires à vocation culturelles et artistiques. En 2009, le Conseil de Paris adopte un vœu portant sur la mise à disposition de son domaine intercalaire ;

« ce vœu proposé par le groupe socialiste dans le 20e arrondissement, adopté à l'unanimité, part d'un <u>double constat</u>. Certains bâtiments de la Ville so<u>nt vides en attente d'un projet,</u> mais dans des situations très différentes en termes de bâti, de conditions

[1] Vincent Prieur a lui-même créé plusieurs squats artistiques et est président-fondateur de l'association Curry Vavart et de l'AGETA (Association pour la Gestion d'Espaces Temporaires Artistiques). Cette dernière propose de manière professionnelle la création d'occupations temporaires à vocation artistique et culturelle au sein de bâtiments vacants, dans le cadre d'appels à projets auprès de propriétaires publics et privés.

[2] Nous verrons dans le chapitre 3 que la question de la sécurité est devenue centrale dans le développement des projets d'urbanisme transitoire, notamment ceux développés sur des emprises de la SNCF.

d'accueil du public, ou d'attente, de disponibilité, de durée du projet. D'autre part, deuxième constat, des artistes sont, par ailleurs, en attente de lieux, de diffusion et surtout de création, pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions. Certains de ces artistes sont parfois dans des squats mais pas tous. Certains n'ont pas franchi cette ligne-là. Et puis, certains réfléchissent au caractère provisoire même d'un accueil, et le caractère provisoire fait partie de leur conception et de leur démarche. (…) Evidemment, l'idée, c'est de rapprocher ces deux situations pour permettre des conventions temporaires entre des artistes qui occuperaient et animeraient temporairement les lieux, sauf, bien sûr, lorsqu'il y a d'autres possibilités d'utilisation. Evidemment, il ne faut pas qu'il y ait de concurrence d'utilisation temporaire des bâtiments de la Ville. »[1] *(souligné par moi)*

La signature de conventions d'occupation des bâtiments temporairement vacants appartenant à la Ville de Paris est mise en place dans le cadre de sa politique de soutien à la création artistique (Dumont et Vivant 2017).

Ainsi, au cours de la première décennie des années 2000, les artistes de ces lieux intermédiaires sont parvenus à *« infléchir les politiques culturelles publiques au point d'obtenir légalement des lieux, via des conventions de courte durée dans plusieurs grandes villes, devenant parfois d'importants acteurs culturels* » (Prieur 2015, p.28). Pour autant, cette politique favorable ne représente pas, selon Thomas Aguilera, une véritable rupture, mais plutôt l'intégration de nouvelles règles formelles et informelles en faveur de ces lieux (Aguilera 2014). Selon lui, « *Le gouvernement des squats par la ville de Paris oscille, depuis 2001, entre répression et tolérance relative, notamment par l'usage courant de deux instruments d'action publique : le projet urbain et la convention d'occupation précaire*. »[2] (Ibid, p418). Ces mesures favorables permettent de contrôler l'espace urbain au travers d'usages interstitiels légaux, répondant à un objectif de « *gouvernance des illégalismes* » (Aguilera 2012).

Des friches culturelles à la ville créative : l'occupation temporaire au sein des politiques urbaines

Si certaines de ces occupations temporaires informelles demeurent spontanées et rebelles, certaines se transforment et se régularisent, voire se pérennisent, avec le soutien des propriétaires et des pouvoirs publics ou encore s'institutionnalisent, à l'image de la Friche de la Belle de Mai à Marseille (Andres et Grésillon 2011). L'attente des pouvoirs publics envers ces nouveaux équipements culturels est très forte et engendre un mouvement de promotion et d'officialisation des friches culturelles, conduisant à leur multiplication (Andres et Grésillon 2011; Vivant 2007). Parallèlement, les institutions culturelles publiques et privées (musées, galeries, scènes nationales…) investissent elle-même des friches (La Broise et Gellereau 2004). A Paris, de nouveaux équipements culturels sont inspirés par les nouveaux territoires de l'art, à l'image du Centquatre ou du Point Éphémère à Paris (Andres et Grésillon 2011; Dumont et Vivant 2017), lieux *in* se donnant des allures

[1] Discours de M. Julien Bargeton, *« 62 - 2009, Vœu déposé par Mme Calandra et M. Bargeton relatif au domaine intercalaire de la Ville de Paris.* »
http://labs.paris.fr/commun/ogc/bmo/dbdl_delib.php?d=./Debat/CMDEBAT20091019/62.htm

[2] Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 3, où nous démontrerons, dans la lignée de Thomas Aguilera, le rôle de l'appel à projets et de la convention d'occupation temporaire comme outils de maîtrise des usages temporaires dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire développés sur les emprises de la SNCF.

de *off* (Vivant 2007) [1], des « *friches-labels* » en charge d'assurer la promotion d'une politique culturelle au service de la ville créative (Andres et Grésillon 2011).

La promotion des friches culturelles est soutenue par les métropoles ambitionnant de se positionner comme des villes créatives, notamment à travers la valorisation des squats d'artistes et lieux culturels alternatifs (Vivant 2009). Proposée par Charles Landry dans les années 1980 (Landry 2000) et popularisée par Richard Florida (Florida 2002), la notion de ville créative est interprétée comme un modèle de développement promouvant un processus de régénération urbaine et de redynamisation économique par l'art et la culture, permettant la revalorisation des espaces industriels en déclin et la transformation de l'image des villes (Vivant 2009; Harvey 2002). Le développement des industries culturelles et créatives est valorisé en tant qu'atout distinctif et qualifiant dans un contexte de compétition croissante entre les villes, permettant d'attirer des populations dites créatives et en tant que secteur d'activité économique pourvoyeur d'emplois et de richesses (G. Evans 2009; Vivant 2009; Mommaas 2004). Cela se traduit par exemple par le développement de *clusters* dédiés à ces activités (Mommaas 2004; 2009), à l'image du Quartier de la création à Nantes, créé en 2011 par la Samoa, l'aménageur du vaste projet urbain de l'Ile-de-Nantes (Morteau 2016). Ce projet repose sur la réhabilitation d'un espace industriel en un nouveau morceau de ville dédié à la culture et aux industries culturelles et créatives, via la création de lieux institutionnels pérennes, mais aussi par l'expérimentations d'usages temporaires intermédiaires au sein de certains bâtiments et espaces publics (*Ibid*.), qui inspireront d'ailleurs SNCF Immobilier dans le développement de sa démarche d'urbanisme transitoire (chapitre 2).

La mobilisation progressive des friches culturelles par les pouvoirs publics dans le cadre des politiques urbaines est à mettre en lien avec le « *cultural turn* » des années 1980, marquant la prise de conscience que la culture peut-être à la base d'une stratégie de régénération urbaine et économique (G. Evans 2001; Vivant 2009), depuis les travaux de Sharon Zukin sur l'instrumentalisation des artistes et de la culture dans le développement urbain capitaliste (Zukin 1989; 1995). Son analyse de la transformation du quartier de Soho à New York démontre le rôle de l'occupation pionnière des artistes dans le processus de régénération urbaine et de revalorisation symbolique d'espaces urbains marginaux et dépréciés en quartiers branchés (*Ibid*.). Ces occupations pionnières consistent également en l'appropriation temporaire d'espaces inoccupés par des activités artistiques. Par exemple, à New York en 1993 l'utilisation temporaire d'un rez-de-chaussée vide de Madison Avenue par une galerie d'art a inspiré les politiques publiques dans l'utilisation de l'art comme support d'une stratégie de redynamisation des espaces vacants (Zukin 1995). Par la suite, des usages temporaires d'avant-garde sont accueillis de manière temporaire au sein d'espaces commerciaux vides de Time Square (ateliers d'artistes, installations, expositions), permettant *in fine* d'attirer des entreprises du champ des industries culturelles et créatives, à l'image de Disney ou du producteur MTV (*Ibid*.). Cette exemple démontre le développement d'une économie symbolique fondée sur la culture, instrumentalisée comme un outil de stratégie de marque et de distinction dans le contexte de compétitivité des villes [2](Zukin 1995; Harvey 2002; Gravari-Barbas et Violier 2003).

[1] De même, la réhabilitation à minima du Palais de Tokyo en 2002 en centre d'art contemporain est influencée par les lieux culturels alternatifs et les squats artistiques (La Broise et Gellereau 2004; Vivant 2007). Nous verrons que cette esthétique est mobilisée dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire (chapitre 3).

[2] Cependant, selon M. Gravari-Barbas le terme d'instrumentalisation doit être déchargé de sa connotation péjorative ou moralisatrice ; « *En effet, si l'élu instrumentalise la culture à des fins de marketing territorial, de création de lien social, de développement économique ou simplement à des fins électorales, l'artiste ou les*

A Berlin, le développement d'usages intermédiaires ou *Zwischennutzung*[1] au sein des espaces vacants est intégré dans la politique de développement économique et urbain de la ville (Blumner 2006). Ces occupations temporaires, inclues dans le code de la construction allemand, sont progressivement érigés en tant qu'outils d'aménagement et de gestion des espaces vacants, dans un contexte de villes en crise et de décroissance urbaine (Dubeaux 2017; Dubeaux et Cunningham-Sabot 2017). Elles nourrissent le discours marketing officiel de la municipalité dans les années 2000, en tant que levier de promotion de la métropole comme ville créative (Colomb 2012; 2013; 2017)[2]. En effet, positionnée comme une « *capitale alternative* », la ville de Berlin est associée à l'imaginaire des squats et de sa scène *off*, à la fois facteur d'attractivité et composante essentielle de l'expérience et de l'image touristique de la ville (Vivant 2006; Grésillon 2004; 2008). Nous verrons tout au long de la thèse que Berlin sert aujourd'hui de référence pour les acteurs développant des projets d'urbanisme transitoire, quand bien-même cette référence est désormais presque galvaudée, voire « naïve » (Raffin, *in* Lextrait et Kahn 2005).

En France, ces démarches font écho avec les mesures prises par la Ville de Paris en matière de mise à disposition de son parc immobilier vacant auprès d'initiatives artistiques, tout en s'intégrant dans le cadre de stratégies plus larges de production urbaine et de valorisation d'une certaine image de la ville, évoquant la créativité, l'innovation, l'inventivité (Vivant 2007). A Marseille également, le projet de la Friche de la Belle de Mai accompagne le changement d'image de la municipalité (Andres 2006). Toutefois, en dehors de ces enjeux d'images, certaines friches culturelles comme celle de la Belle de Mai sont mobilisées pour jouer un rôle direct dans les logiques de régénération urbaine, de revalorisation des espaces et de développement économique en lien avec les acteurs décisionnaires (pouvoirs publics, propriétaire) (Andres 2008; 2006; Andres et Grésillon 2011). La Friche de la Belle de Mai mêle ainsi étroitement projet culturel et projet urbain, dans une perspective de régénération urbaine par la culture (Andres et Grésillon 2011) et en tant que levier revalorisation spatiale à moindre coût (Andres 2006). L'expérience de la Belle de Mai inspire l'architecte Patrick Bouchain[3], en charge de la transformation d'une partie de la friche et futur Grand Prix de l'Urbanisme[4], dans la possibilité de faire évoluer les manières de produire la ville et de construire ;

> *« La ville produit des friches, des délaissés sans valeur, des choses gâchées qui sont en dehors du système économique et technocratique. Ce sont en fait les scories d'une économie, des objets abandonnés dont personne ne veut. Ce que la Friche [de la Belle de Mai] a montré avec d'autres, ce qu'une autre voie s'ouvrait et que des gens qui n'étaient pas impliqués dans la fabrication de la ville, des artistes, des intellectuels, des*

autres médiateurs qui interviennent dans la transaction ainsi que dans la société locale sont loin d'être passifs. » (Gravari-Barbas 2001, p.20)

[1] De *zwischen* « entre » et *Nutzung* « utilisation », ce terme peut être traduit par *interim uses* (Blumner 2006; Till 2011) ou *usages intermédiaires* et il désigne « *à la fois un type d'espace – les espaces vacants –, un moment – la vacance – et un usage en lien avec des conditions d'occupation peu onéreuses et souvent légales.* » (Dubeaux et Cunningham-Sabot 2017, p.359).

[2] « *temporary uses and interim spaces have been marketed for several reasons: as playgrounds or workspaces for "creative" entrepreneurs, as milieux that can attract other creative workers and consumers, as a location factor for firms directly or peripherally related to the creative economy, or as tourist attractions.* » (Colomb 2012, p.138).

[3] Patrick Bouchain est devenu spécialiste de la conception de lieux de culture et de l'aménagement de friches culturelles à l'image du Lieu Unique à Nantes ou de La Condition Publique à Roubaix (Grésillon 2008).

[4] Patrick Bouchain est nommé en 2019 Grand Prix de l'Urbanisme, notamment pour son travail en tant que « *figure de proue de la transformation de friches industrielles en lieux culturels et pionniers de la valorisation des lieux urbains délaissés* » (Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. 'Le Grand Prix de l'urbanisme 2019 décerné à Patrick Bouchain'. Consulté le 15 juillet 2020. *https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-grand-prix-de-lurbanisme-2019-decerne-patrick-bouchain*.)

habitants, s'engageaient et proposaient de nouveaux modes de fabrication de l'urbain, qui anticipent sans programmer, sans figer. C'est une reconquête politique, qui a ainsi évité la démolition du site, et permis son acquisition par la puissance publique. Le vide s'est rempli, les acteurs se sont emparés des lieux et ont produit des lieux libres, c'est ce qu'il faut retrouver, ce qu'il faudra conserver. Pour transcender le fonctionnel, la Friche est un laboratoire unique. » (Bouchain, in Lextrait 2017, p.413)

Il théorise à partir de ces lieux le principe de la permanence architecturale, qui vise à travailler sur la transformation d'un quartier à partir de l'expérience qu'en fait l'architecte, après avoir vécu sur le lieu et l'avoir pratiqué au quotidien (Hallauer 2015). Il souligne le rôle des artistes pour révéler ces friches, la valeur d'imprévisibilité de ces lieux face au cadre règlementé de la ville (Grésillon 2008) ou encore l'expérimentation qu'ils permettent en matière de réversibilité, de réemploi et dans la dimension éphémère des usages (Masboungi et Petitjean 2019). Le principe de la permanence architecturale a donné lieu à des expériences d'occupation temporaire jugées pionnières dans le développement de l'urbanisme transitoire, comme celle de l'Hôtel Pasteur à Rennes. Les réflexions de Patrick Bouchain sont reprises par des collectifs d'architectes, à l'instar du collectif Exyzt auquel appartenait le fondateur du 6B à Saint-Denis, lieu souvent présenté comme une référence en matière d'urbanisme transitoire, bien qu'il ait été créé avant même le développement de ce terme[1].

Des nouveaux territoires de l'art aux tiers-lieux culturels, fablabs et hackerspaces

Plus récemment, les notions de tiers-lieux, de *coworking*, de *fablabs* et d'*hackerspaces* ont été mises sur le devant de la scène. Bien que la mobilisation de ces notions ne soit pas le prisme d'analyse choisi dans le cadre de cette thèse, l'explicitation de ces termes est nécessaire pour éclairer le développement de l'urbanisme transitoire. En effet, comme nous le verrons tout au long de la thèse, plusieurs acteurs de l'urbanisme transitoire rattachent leurs propres pratiques à ces notions et/ou présentent les projets qu'ils développent comme des tiers-lieux (chapitre 2).

La notion de tiers-lieu (« *third place* »), développée par le sociologue Ray Oldenbourg dans son ouvrage « *The Great Good Place* » (1989[2]), renvoie à l'idée qu'il existe des espaces de sociabilité, qui ne se situent ni dans la sphère privée (domicile familial) ni dans le lieu de travail, mais qui sont des espaces tiers, essentiels à la rencontre et à l'échange. Des acteurs et des auteurs différents se saisissent de cette notion floue pour qualifier le rôle de lieux et d'initiatives très hétérogènes, tant par leur taille, leur fonctionnement, leurs modèles économiques et leurs secteurs d'activité (l'environnement, la santé, le travail, l'agriculture, le design, ou encore la ville et les nouvelles conditions de la fabrique urbaine) (Burret 2013; 2015; Besson 2017). Jouant une fonction pour la société civile, la démocratie et l'engagement civique (Besson 2017), les tiers-lieux connaissent un succès particulier en France, car ils renvoient à l'idée d'un tiers secteur entre le public et le privé, valeur associée aux organisations à but non lucratif (Blein 2017). Pour certains auteurs, dont Fabrice Lextrait, les tiers-lieux sont une expression récente des nouveaux territoires de l'art (Gonon 2017; Pignot et Saez 2018; Lextrait et Bonnin 2018), partageant avec eux des principes tels

[1] En accord avec le propriétaire, le 6B a vu le jour grâce à la transformation à la fin des années 2000 d'un bâtiment de 7000 mètres carrés en lieu accueillant des espaces de travail pour les artistes, mais aussi une programmation évènementielle et festive. La réflexion porte aujourd'hui sur le financement de sa pérennisation, en partenariat avec les collectivités locales et le propriétaire du bâtiment, le promoteur Quartus.
[2] Oldenburg, Ray. « *The great good place: cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day* ». New York, Etats-Unis d'Amérique: Paragon House, 1989.

que la collaboration et l'hybridation (Gonon 2017), la pluridisciplinarité (Lextrait et Bonnin 2018), l'expérimentation, la coproduction et la diffusion des connaissances (Besson 2018a; 2018b).

Le terme de tiers-lieu est souvent associé aux *coworkings*[1], des espaces de travail ouverts et collaboratifs, dont le développement est mis en lien avec l'évolution de l'organisation et des conditions de travail (mobilité, flexibilité, numérique) (Blein 2017). Le marché du *coworking* se développe et est de plus en plus intégré par les acteurs de l'immobilier comme nouveau service au sein de leur offre d'immobilier d'entreprise (*Ibid*.), mais aussi comme support d'un discours marketing (Burret 2013; Idelon 2018).

> « *La notion de tiers-lieu permet à un certain nombre d'acteurs de se distinguer à la fois dans l'esthétique et dans les discours d'une concurrence sur le marché plus général du bureau partagé. Le vocabulaire des tiers-lieux est alors repris pour s'étendre à une grande diversité d'objets dans la vie publique : lieux de production, lieux de consommation, allant du café éphémère au bureau partagé avec parfois peu de choses en commun*. » (Blein 2017, p.242).

Enfin, la notion de tiers-lieux est également utilisée pour désigner des *fablabs*[2], *makerspaces* et *hackerspaces*[3], c'est-à-dire des espaces de création et d'artisanats, caractérisés par la mutualisation des ressources, l'hybridité des acteurs et leur orientation technologique et numérique (Maxigas 2014; M. Lallement 2015; Lhoste et Barbier 2016; Gonon 2017). Leur déploiement depuis une dizaine d'années est à mettre en lien avec l'institutionnalisation de pratiques issues du « *hacking* » (Lhoste et Barbier 2016), le mouvement du « faire » (*make*) et des *hackers* (Maxigas 2014; M. Lallement 2015). Tout comme les nouveaux territoires de l'art dans les années 2000, ces lieux sont mis en avant comme des espaces d'innovation, d'expérimentation, d'invention, d'apprentissage et de partage des connaissances, souvent militants.

En tant que lieux de partage des ressources et des données, favorisant des formes de production et d'action collaborative, les tiers-lieux, *fablabs* et *hackerspaces* sont régulièrement rapprochés de la théorie des communs, développée par Elinor Ostrom[4]. Cette théorie, pouvant être appliquée à des objets très variés, repose sur trois dimensions essentielles : la présence d'une ressource (*common good*) non-limitative (l'espace, l'eau, un parc naturel, un tiers-lieu, etc.), sa gestion par une communauté ouverte (*commoners*) par le biais d'une gouvernance horizontale et incluante et enfin le fonctionnement selon des règles transparentes choisies par la communauté dans le but de partager et préserver une ressource (*commoning*) pour éviter sa surexploitation et son épuisement (Diguet 2019). La notion de « *communs urbains* » est de plus en plus présente dans le discours des acteurs de la ville et est régulièrement mobilisée par les porteurs de projets d'urbanisme

[1] Le coworking est un espace de travail partagé et un service, proposant à des travailleurs d'accéder à des locaux équipés, dotés d'une connexion internet et proposant plusieurs fonctions (travail individuel, réunions, convivialité...).

[2] Le terme de *fablab* (abréviation de *fabrication laboratories*) désigne des ateliers issus d'initiatives privées ou publiques, animés par des collectifs hybrides (artistes, ingénieurs, amateurs…) qui mettent à disposition de leurs utilisateurs des lieux équipés de machines (découpeuse à laser, fraiseuse, imprimante 3D, etc.) et qui revendiquent de nouvelles formes de production et de circulation des savoirs (Lhoste et Barbier 2016).

[3] Les termes *hackerspace* et *hackerlabs* font référence à « *des ateliers de mécanique opérés par des hackers pour des hackers* » (Maxigas 2014, p.49), à la fois lieux de travail, de socialisation et de création (*Ibid.)*.

[4] Ostrom, Elinor. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge, 1990. L'objectif n'est pas d'exposer précisément cette théorie, par ailleurs complexe et faisant l'objet d'une littérature scientifique dédiée. Toutefois, cette recontextualisation est nécessaire, la notion de commun étant régulièrement mobilisée par les acteurs de l'urbanisme transitoire interrogés dans le cadre de la thèse.

transitoire, le développement d'occupations temporaires au sein d'espaces vacants étant mis en avant comme l'une des manifestations possibles de la théorie des communs (*Ibid*.).

Les tiers-lieux, *coworking* et espaces de fabrication (*makerspaces, fablabs*) font l'objet de l'attention croissante des politiques publiques via différents dispositifs incitatifs (Blein 2017). En 2019, le programme ministériel « *Nouveaux lieux, nouveaux liens* » prévoit le lancement d'un appel à manifestation d'intérêt pour la création de 300 tiers-lieux en France et d'un fonds d'investissement immobilier de 50 millions d'euros dédié aux tiers-lieux[1]. Le dispositif est présenté lors d'un évènement à la Cité Fertile, site d'urbanisme transitoire de la SNCF accueillant un « campus des tiers-lieux » (chapitre 2), en présence de plusieurs ministres. De fait, la question des tiers-lieux est régulièrement rapprochée de celle de l'urbanisme transitoire : en permettant l'occupation temporaire d'espaces vacants, l'urbanisme transitoire favoriserait l'émergence de tiers-lieux temporaires. Par ailleurs, plusieurs lieux d'urbanisme transitoire étudiés dans la thèse se revendiquent comme des tiers-lieux. Le projet des Grands Voisins, l'un des lieux les plus emblématiques du mouvement de l'urbanisme transitoire[2], est lui-même présenté comme un tiers-lieu éphémère (Besson 2017; Gonon 2017), développé dans un contexte de multiplication des « *tiers-lieux de gestion temporaire d'espaces vacants* » (Besson 2017).

1.1.2. De la ville évènementielle à l'urbanisme temporaire : l'occupation temporaire comme levier d'action sur la ville

Un deuxième champ de pratiques explique le développement récent de l'urbanisme transitoire, celui de l'utilisation croissante des évènements, de l'éphémère et du festif dans la production de la ville. La multiplication croissante des évènements urbains et la prise de conscience de l'importance centrale de la question du temps dans l'aménagement vont notamment conduire au développement d'usages temporaires de l'espace et, par la suite, à la notion d'urbanisme temporaire.

Entre ville évènementielle et ville des loisirs : l'éphémère et la fête comme outils d'urbanisme

La ville est depuis l'antiquité un lieu de fêtes et de festivals, de divertissements et de foires (Bonnemaison 1990; Chaudoir 2007; E. Lallement 2007; Gravari-Barbas 2009). Depuis les années 1980, les grands évènements mondiaux spectaculaires se multiplient (grands évènements sportifs, expositions internationales, capitales européennes de la culture, festivals, etc.…), notamment les évènements culturels et artistiques, révèlant la dimension hyperfestive de la société urbaine contemporaine (Di Méo 2005; Chaudoir 2007; Gravari-Barbas 2009). L'adoption par les villes d'un flux continu d'évènements conduit leur « *festivalisation* » (Richards et Palmer 2010).

---

[1] Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. '*Le Gouvernement s'engage pour les tiers lieux*'. Consulté le 8 Octobre 2020. *https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-gouvernement-sengage-pour-les-tiers-lieux.*

[2] Il s'agit d'un projet d'occupation temporaire situé dans le 14e arrondissement de Paris, ouvert de 2015 à 2020 sur le site de l'ancien hôpital Saint-Vincent de Paul, reconverti dans le cadre du projet d'écoquartier porté par la Ville de Paris et par son aménageur Paris & Métropole Aménagement. Les Grands Voisins est à la fois un lieu dédié à l'hébergement d'urgence, un lieu de travail ayant accueilli jusqu'à 250 structures (jeunes entreprises, artisans, artistes, associations), un lieu culturel, ludique et festif, proposant une offre de restauration et de bar, un camping urbain et l'organisation de nombreux évènements (conférences, concerts, festivals, expositions, etc.).

La multiplication de ces évènements festifs est associée à des enjeux de création de lien social et de convivialité (Gravari-Barbas 2009; Pradel 2010; Richards et Palmer 2010), à la capacité de réenchanter la ville et de susciter le plaisir de vivre-ensemble (Bonnemaison 1990; Di Méo 2005; Crozat et Fournier 2005). En permettant de créer des espaces propices aux échanges et aux rassemblements entre populations d'un même quartier, d'une ville ou d'un territoire (Gwiazdzinski 2009), les évènements festifs sont envisagés comme un moyen d'animer et de réinventer les espaces publics (Pradel 2007), de créer des moments de liberté et de contribuer à créer socialement de la valeur et du sens (Crozat et Fournier 2005). Ces évènements festifs et l'appropriation temporaire de l'espace urbain qu'ils engendrent participeraient ainsi à faire naître des urbanités particulières (Gravari-Barbas 2009; Lallement 2016), une « *urbanité événementielle* » issue d'un *« vivre-ensemble temporaire* » (Pradel 2017).

L'instrumentalisation de ces évènements par les municipalités conduit à l'émergence de la notion de « *ville évènementielle* » (Chaudoir 2007; Gravari-Barbas et Jacquot 2007; Gwiazdzinski 2009; Richards et Palmer 2010). Nouvelle figure de la ville post-moderne, la ville évènementielle est celle qui se met en scène par de multiples évènements (Gwiazdzinski 2009) et qui donne de l'importance à l'image, à l'éphémère et au spectacle (Richards et Palmer 2010). La multiplication de ces évènements soutient une stratégie de positionnement économique, d'attractivité et de valorisation de l'image des villes, dans un contexte de mondialisation et de compétitivité interurbaine (Di Méo 2005; Chaudoir 2007; Gravari-Barbas 2009). Fêtes et festivals font des villes lieux « *à la mode »* et « *cool* » (Richards et Palmer 2010, p.4) et participent des stratégies marketing des villes (Gravari-Barbas et Jacquot 2007; Gravari-Barbas 2009; Richards et Palmer 2010), en permettant de valoriser et de « *vendre* » la ville et son territoire (Crozat et Fournier 2005; E. Lallement 2007).

Le développement de la ville évènementielle est à mettre en lien avec la montée en puissance des loisirs et l'avènement d'une société de consommation hyperludique en Europe depuis les années 60 (Burgel 1993; Crozat et Fournier 2005; E. Lallement 2016). L'offre croissante de loisirs et de culture en ville, répondant au désir de la population urbaine, conduit à l'avènement de la « *récré-cité* » ou « *ville récréative* », illustrant le passage des « *loisirs du citadin à la cité du loisir* », dans laquelle la ville elle-même devient divertissement (Burgel 1993, p.124).

L'influence des loisirs sur l'urbanisme contemporaine s'illustre particulièrement à travers l'exemple de la construction des parcs à thème, à l'image de Disney Word (Sorkin 1992; Zukin 1991; 1995; Burgel 1993). Espaces ludiques par excellence et lieux de fête permanente, les parcs à thèmes mêlent loisirs, tourisme, culture et consommation, tout en mobilisant un imaginaire fantasmé et utopique, retranscrit à travers une esthétique et des paysages inspirés de différentes formes d'architectures vernaculaires (Zukin 1991; Sorkin 1992). Certains développeurs immobiliers comme Disney Real Estate mobilisent l'économie symbolique de ces parcs dans le développement de nouveaux quartiers en banlieue de villes comme Miami ou Los Angeles, proposant des zones résidentielles privées (*gated communities*), des commerces, des hôtels, des activités de loisirs, des restaurants, etc.(Zukin 2017)[1]. Ce processus de « *disneyification* » des espaces urbains (*Ibid*.) révèle l'émergence d'un nouvel urbanisme dans lequel la ville devient elle-même un parc à thème et est dès

[1] Citons par exemple le projet Seaside en Floride, développé par Disney Real Estate, qui a d'ailleurs servi de décors pour le film The Truman Show (1998).

lors soumise à des processus comme la privatisation, la sécurisation et le contrôle social des citadins (Sorkin 1992; Zukin 2017).

Les propositions ludo-culturelles urbaines deviennent une catégorie de projets urbains à part entière, si bien que selon Maria Gravari-Barbas, « *une dose d'expériences ludiques, un peu d'art contemporain et beaucoup de commerces constituent désormais la locomotive du développement urbain*. » (Gravari-Barbas 2006, p.48), notamment dans les projets de requalifications de friches industrielles (Zukin 2017; Gravari-Barbas 2006; 2009). L'avènement d'un « *urbanisme ludique* » peut mener à la création d'enclaves dédiées à la consommation et au plaisir, sur le modèle des parcs à thèmes, organisées de manière à créer des ambiances festives et animées sources de « *sensations inédites* » (Gravari-Barbas 2006, p.51), en lien avec la recherche croissante « *d'expérience* » du consommateur dans la ville (Pine and Gilmore 1999, cité par Richard 2010). Gérées par un unique opérateur privé, ces enclaves sont parfois coupées de leurs territoires environnants et procèdent à une sélection ségrégative du public, en visant des citoyens solvables (Gravari-Barbas 2006).

Par conséquent, l'occupation d'espaces urbains par des activités de consommation dédiées aux loisirs et au festif soulève un débat politique, moral et économique. La fonction autrefois transgressive des fêtes tend à disparaître, au profit de leur marchandisation et de leur banalisation (Di Méo 2005; Crozat et Fournier 2005). Le développement de projets urbains ludiques, à l'instar de Disneyland Paris ou plus récemment du projet EuropaCity, révèle la concurrence spatiale existante entre d'un côté, des usages de loisirs et de consommation, et d'un autre, des usages pouvant être jugés davantage nécessaires, comme le logement, l'agriculture, etc. Or, ces débats sur la marchandisation et la concurrence entre les usages sont également centraux dans le développement de l'urbanisme transitoire (chapitre 3 et 5).

Les grands évènements occupent désormais un rôle central dans la fabrique de la ville, en tant qu'outils de développement urbain et de revitalisation, ayant une influence durable sur les espaces urbains (Richards et Palmer 2010; Gravari-Barbas et Jacquot 2007; Gravari-Barbas 2009).

La tendance actuelle est à la « *sophistication* » de l'instrumentalisation des grands évènements festifs et culturels (festivals, manifestations artistiques, biennales, label Capitale Européenne de la Culture, etc.) dans les politiques urbaines, ces derniers permettant de légitimer et de financer la réalisation de projets urbains, plus ou moins directement liés avec l'évènement en question (Gravari-Barbas et Jacquot 2007; Gravari-Barbas 2009). Par exemple, Maria Gravari-Barbas et Sébastien Jacquot démontrent le rôle des grands évènements urbains à Lille et à Gênes, toutes deux capitales européennes de la Culture en 2004, comme moyen de justifier le lancement rapide de travaux d'aménagements pérennes, faisant de certains quartiers de nouvelles centralités et des vitrines de la ville pendant et après l'évènement (Gravari-Barbas et Jacquot 2007). A Gênes, l'exposition internationale Colombiane en 1992 puis le label de Capitale Européenne de la culture en 2004 ont ainsi permis la restauration et la réhabilitation d'édifices anciens, la construction de nouveaux équipements (aquarium) et le réaménagement de la zone historique du port. Ces grands évènements, en tant qu'outils de maitrise de l'espace et du temps, permettent également de reconstruire un récit sur l'évolution de la ville, une fois l'évènement terminé. A Gênes, ces évènements ont inauguré une « *nouvelle ère* » en marquant symboliquement le réinvestissement de son centre-ville et la reconversion de la ville vers le tourisme culturel (Gravari-Barbas et Jacquot 2007, §39). Ils soutiennent plus spécifiquement des enjeux de médiatisation des opérations urbaines développées par les pouvoirs locaux, en devenant un outil de mise en récit des actions menées par la

ville selon la vision portée par cette dernière (*Ibid.*). Après l'évènement, la ville de Gênes souhaite d'ailleurs poursuivre un « *urbanisme évènementiel* », terme choisi pour nommer l'ouvrage sur la ville édité par Ariella Masboungi en 2004 (Masboungi 2004 cité par Gravari-Barbas et Jacquot 2007). En effet, les acteurs publics cherchent désormais à pérenniser les effets de l'évènementiel, donnant aux villes une image d'effervescence, où se multiplient les projets (Matthey 2016a).

L'utilisation des évènements urbains à plus petite échelle : l'exemple de Paris-Plage

Outre ces très grands évènements, se multiplient également d'autres évènements urbains à plus petite échelle (Gravari-Barbas et Jacquot 2007; Miranda 2010; Pradel 2007; 2010), développés en lien avec les politiques culturelles nationales, à l'image de la Fête de la musique. A Paris, de nombreux évènements donnent lieu à des usages temporaires de l'espace public, par exemple dans le cadre de manifestations culturelles (Nuit Blanche, festivals de cinéma en plein air, Fête de la musique…), de parades (Techno Parade, Gay Pride), de fêtes foraines (fête foraine des Tuileries, Foire Saint-Germain, Foire du Trône).

L'exemple de l'évènement annuel Paris-Plage est particulièrement pertinent dans notre propos. Cette manifestation développée par la Ville de Paris est devenue un « *rendez-vous* » récurrent, permettant chaque été la constitution d'un nouvel espace public durant l'espace-temps d'un évènement festif, depuis 2002 sur les Berges de la Seine et depuis 2007 sur le Bassin de la Villette (Pradel 2007; 2010; 2012; E. Lallement 2007; Monnet 2012). La manifestation repose sur une scénographie et des aménagements éphémères évoquant une station balnéaire (sable, transats, bars ginguettes, terrains de pétanques, palmiers, etc.) et devant donner à la ville un air de vacances. Ces évènements et loisirs soutiennent ainsi des objectifs d'amélioration du cadre de vie, en offrant de nouvelles aménités temporaires aux usagers de la ville (Pradel 2007; Matthey 2016a). Ces dernières participent à produire de la « *qualité urbaine* » sans investissement lourd, en favorisant le développement de nouveaux usages dans l'espace publics pour les habitants et en leur offrant des « *instants de vacance* » et de « *récupération* », dans un contexte de densité des ville et d'« *intensité de la vie urbaine* » (Pradel 2007; Matthey 2016a). Jouant un rôle dans la transformation des ambiances urbaines (Gravari-Barbas 2006), des manifestations comme Paris-Plage participent à la mise en scène des espaces urbains et donnent à voir la ville autrement (Pradel 2007, §15). L'évènement repose d'ailleurs sur un détournement de l'espace urbain et, de la même manière que l'investissement spontané des friches par les artistes, permet de « *rendre accessible des lieux fermés et/ou interdits et de détourner des espaces de leur vocation ou de leur fonctionnalité première pour en faire, le temps d'une soirée, d'une nuit, d'un été, autre chose que ce qu'ils sont, quelquefois même précisément ce qu'ils ne peuvent pas être ordinairement.* » (Lallement 2007, p.27).

En tant qu'évènement fortement médiatisé, Paris-Plage est un outil d'animation et de communication à court terme (Pradel 2012; Fagnoni 2009), mais également un levier de transformation pérenne de l'espace. En effet, ces évènements urbains festifs et cycliques peuvent être utilisés par les pouvoirs publics comme un moyen d'anticiper les projets d'aménagement en gestation et de faire accepter les transformations de ces espaces dans les usages quotidiens (Pradel 2012; 2013a). Dans le cas de Paris-Plage, l'évènement pose les jalons de la piétonisation et de la fermeture définitive d'une partie des quais de la Seine, « *en favorisant l'acceptabilité sociale du projet, mais aussi en anticipant les pratiques récréatives et les événements saisonniers qui s'y dérouleront pour stimuler l'animation de cet espace rendu aux piétons.* » (Pradel 2013b). L'édition de Paris-Plage

dans le 19e arrondissement devient un outil de préfiguration symbolique du projet d'implantation d'un port de plaisance dans le bassin de la Villette (*Ibid*.).

Finalement, ces évènements sont des outils d'urbanisme agissant à une échelle d'action intermédiaire, efficace en amont et en aval de ces interventions éphémères, permettant d'articuler des logiques de court terme et de moyen terme dans les processus de production de la ville (Gravari-Barbas et Jacquot 2007; Pradel 2008; 2012). Leur multiplication est concomitante du développement d'un urbanisme fictionnel, dans lequel « *les grands projets sont désormais scénarisés, inscrits dans un storytelling* » (Matthey 2016b, p.7) et reposant sur l'esthétisation et la mise en scène des espaces publics dans une optique marketing (Garnier 2008). Cela explique la conversion rapide de l'urbaniste à l'évènementiel, à travers le développement d'un *« urbanisme d'évènements* » (Matthey 2016a) ou d'un « *urbanisme évènementiel* », proposant des interventions éphémères au sein de l'espace public et par le développement de politiques urbaines dédiées (Pradel 2010; Miranda 2010; Monnet 2012; E. Lallement 2016).

D'une réflexion sur les rythmes urbains à l'émergence de la notion d'urbanisme temporaire

La réflexion sur la ville évènementielle et le rôle des évènements et fêtes dans la production de la ville ont conduit au développement de la notion d'urbanisme temporaire ou *temporary urbanism*, mise en perspective avec l'évolutions des rythmes urbains et la montée en puissance de la question du temps en urbanisme.

Ce terme est mentionné en 1990 par la chercheure Sarah Bonnemaison, pour questionner le rôle des évènements cycliques intervenant dans l'espace public (marchés, foires, festivals) dans la transformation de la ville, leur différente utilisation et gestion par les municipalités (Bonnemaison 1990). Elle insiste sur le fait que l'urbanisme concerne traditionnellement le tissu urbain *permanent* et porte peu d'attention aux transformations *cycliques* qui composent également la ville. Le terme d'urbanisme temporaire est repris en 2001 par Schuster, également à propos d'évènements urbains d'échelles variées (spectacles, fêtes, rites, festivals, Jeux Olympiques, etc.) (Schuster 2001). L'auteur soutient que ces actions éphémères apporteraientt une contribution importante dans la vie de la ville et de son imaginaire, produisant d'importants bénéfices pour les villes et ses habitants. Il interpelle les urbanistes, concepteurs et citoyens pour une prise en considération de ces usages temporaires à travers l'adoption d'un programme de planification en faveur d'un urbanisme temporaire (*Ibid*.).

Benjamin Pradel analyse l'opération Paris Plage comme une forme d'urbanisme temporaire, terme définissant selon lui un nouveau type d'action publique, née du rapprochement des logiques évènementielles et des logiques urbanistiques, participant à transformer matériellement et symboliquement des espaces urbains porteurs d'enjeux (Pradel 2010; 2012). Il définit l'urbanisme temporaire comme « *l'action d'organiser et d'aménager temporairement un espace public afin d'en amplifier les usages à court terme et de l'intégrer à des projets urbains à long terme. L'urbanisme temporaire peut s'apparenter à un fonctionnalisme soft différenciant les fonctions dans le temps en travaillant les espaces publics sur le mode du rendez-vous collectif.* » (Pradel 2012, p.8). A travers une approche croisant sociologie urbaine et sociologie des temps, il met en lien le développement d'usages évènementiels récurrents dans l'espace public avec l'évolution des rythmes urbains et l'importance accordée aux rythmes collectifs événementiels au sein des espaces métropolitains.

En effet, si le temps a longtemps été une dimension ignorée du développement urbain au profit de l'aménagement de l'espace (Mallet 2013; Beyer et Royoux 2015), cette dernière devient de

plus en plus centrale et conduit à l'émergence des notions de chrono-urbanisme (Ascher 1997), d'urbanisme chronotopique ou d'urbanisme temporel (Mallet 2013) ou encore d'urbanisme des temps (Gwiazdzinski 2013). Face une ville arythmique et en mouvement permanent (Ascher 1995), l'urbaniste doit *« repenser le système urbain en termes de flux plus que de stocks, de temps plus que d'espace, de temporaire plus que de définitif. »* (Gwiazdzinski 2013). La pluralité des rythmes urbains et leur évolution récente nécessite la construction d'un « *nouvel urbanisme par le rythme, qui prendrait pleinement en compte, de façon explicite et volontaire, la question de l'articulation des temps urbains.* » (Mallet 2013). Les politiques temporelles qui se sont développées à la fin des années 1990 connaissent un regain d'intérêt depuis les années 2015, notamment à travers le développement des pratiques d'aménagement et d'occupation temporaire au sein des villes, dont le caractère transversal, participatif et flexible offre une alternative potentielle à la fabrique de la ville (Beyer et Royoux 2015). Ces usages temporaires sont présentés comme des « *tests grandeur nature* », qui offrent la possibilité « *d'observer, d'explorer les évolutions possibles, de construire par étapes, d'identifier les conflits potentiels, de nourrir le débat public* », mais aussi d'expérimenter et de s'intéresser « *à la fonctionnalité et aux usages d'un aménagement selon ses temporalités (quotidiennes, hebdomadaires, saisonnières).* » (*Ibid*., §37). Le développement de l'urbanisme temporaire s'inscrit, selon Luc Gwiazdzinski, dans cette nouvelle réflexion sur le temps des villes, en favorisant des modes d'occupations basés sur la réversibilité et l'éphémère, privilégiant des interventions *soft*, légères et démontables, introduisant de la polyvalence, de la modularité et de l'hybridation dans l'utilisation faite de l'espace (Gwiazdzinski 2013). Par ces interventions temporaires, l'urbaniste devient également un « *animateur socioculturel et créateur d'évènement* » et développe « *au-delà de la matérialité du corps urbain une action tournée vers l'immatérielle et le temporel dans l'animation de l'espace* » (Matthey 2016b, p. 7). Selon l'auteur, « *cette pratique plus culturelle que technique de l'urbanisme amène à interroger cette discipline avec un nouveau regard.* » (*Op. Cit.,* p.7). Toutefois, l'intégration du temps dans les projets urbains demeure faiblement exploitée et peu appropriée par les professionnels de l'urbanisme, au sein de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre (Mallet 2013). La présente thèse s'inscrit dans la poursuite de ces reflexions, en interrogeant le rôle des usages temporaires, festifs et ludiques dans la production de la ville, non plus uniquement au sein des espaces publics mais dans le cadre de projets urbains portés par des acteurs publics et privés de l'urbanisme et de l'immobilier, permettant plus largement d'analyser l'évolution des pratiques professionnelles de ces acteurs.

Aux origines de l'urbanisme temporaire : trois ouvrages manifestes pour promouvoir le développement des usages temporaires

La notion d'urbanisme temporaire s'est construite à l'articulation entre pratique professionnelle et réflexion académique. Elle se développe essentiellement au milieu 2000 et au début des années 2010 dans le contexte anglo-saxon, à travers la publication de trois ouvrages fondateurs dans la popularisation de ce terme et la définition qui lui est apportée : « *Temporary urban spaces: concepts for the use of city spaces »* par Florian Haydn et Robert Temel en 2006, « *The temporary city* » par Peter Bishop et Lesley Williams en 2012 et « *Urban catalyst : the power of temporary use » par Philipp* Oswalt, Klaus Overmeyer et Philipp Misselwitz en 2013,

issu d'un programme européen engagé en 2001[1]. Ces ouvrages, qui sont très régulièrement cités par l'abondante littérature scientifique qui se développe sur l'occupation temporaire (*temporary use*) et l'urbanisme temporaire, participent à faire entrer ces notions dans le champ de l'urbanisme, tout en les différenciant de l'urbanisme traditionnel et de ses méthodes.

Dans ces trois ouvrages, l'importance est donnée aux discours des praticiens impliqués dans le développement de ces usages temporaires, -professionnels de la ville (architectes notamment, mais aussi urbanistes), activistes urbains, artistes-, suite à des entretiens menés auprès de ces acteurs (Bishop et Williams 2012) ou à travers la rédaction d'essais (Haydn et Temel 2006). Ils prônent le rôle des usages temporaires (*temporary use*) dans le développement et la transformation de la ville, thème alors récent dans la littérature, sans toutefois prétendre être ni des ouvrages théoriques, ni des guides à destination des praticiens. Pour ce faire, les auteurs y présentent de nombreux cas d'études, principalement en Europe et aux États-Unis[2], afin de donner à voir une grande variété d'usages temporaires, en termes d'échelles, d'enjeux, d'acteurs, d'activités ou de modes d'intervention[3]. Contrairement à l'utilisation faite de la notion d'urbanisme temporaire par Sarah Bonnemaison et J. Mark Schuster, le terme ne concerne plus uniquement les évènements, fêtes ou festivals, mais s'ouvre plus largement aux occupations temporaires légales ou non de délaissés urbains par des artistes et/ou collectifs militants, aux performances artistiques dans l'espace public, ou encore aux formes temporaires de commerces, restaurants, lieux culturels ou festifs. Ces usages concernent des échelles spatiales et temporelles très diverses : d'une nuit à plusieurs années, d'une micro-occupation dans l'espace public à l'investissement d'une vaste friche industrielle. Ils peuvent concerner des activités liés à l'art et la culture, au sport et aux loisirs urbains, aux marchés et bars, aux parcs et jardins (Blumner 2006). Ils sont initiés par différents acteurs, - artistes, entrepreneurs, associations locales, groupes de volontaires-, à la recherche d'espaces de travail, souhaitant contribuer au développement local (communauté, économie, image…) et/ou promouvoir un mode de vie alternatif (*Ibid*.). Certains usages impliquent l'installation de structures éphémères, peu coûteuses (*low-cost)* et réversibles (pavillons, transformation de conteneurs, constructions en bois…)(Haydn et Temel 2006), valorisant des formes de bricolage (Oswalt, Overmeyer, et Misselwitz 2013). Alors que cette forte diversité rend complexe la définition de la notion d'usage temporaire, les auteurs insistent sur *l'intention* initiale du porteur de projet, que cette intervention soit *temporaire* (Bishop et Williams 2012), *impermanente* (Haydn et Temel 2006), *explicitement* et *intentionnellement* limitée dans le temps (Németh et Langhorst 2014).

Dans ces trois ouvrages fondateurs, les auteurs évoquent des enjeux urbains, sociaux et économiques qu'ils associent au développement de ces modes d'intervention temporaire. Ils

[1] Ce dernier ouvrage est le résultat du programme européen « *Urban Catalyst - Strategies for Temporary Uses* » lancé en 2001 en faveur du développement de stratégies d'occupation temporaire au sein des friches urbaines. Avant l'ouvrage de 2013, les résultats de ce programme ont donné lieu à la production d'un rapport en 2003 : *Urban catalysts. Strategies for temporary use. Final report*. Berlin: Studio Urban Catalyst. Disponible en ligne : *http://urbancatalyst.net/downloads/180820urban_catalyst-Final-documentation-2004.pdf* (consulté le 27.11.20).

[2] Ces ouvrages recensent respectivement 35 (Haydn et Temel 2006), 68 (Bishop et Williams 2012) et une centaine (Oswalt, Overmeyer, et Misselwitz 2013) d'études de cas, en Europe et en Amérique du Nord, avec un intérêt particulier pour le Royaume-Uni (Bishop et Williams 2012) ou pour Berlin (Oswalt, Overmeyer, et Misselwitz 2013), dont les auteurs reconnaissent le rôle précurseur.

[3] Dans une approche relativement similaire à celle des nouveaux territoires de l'art en France et du rapport Lextrait.

participent ainsi à leur légitimation, en mettant l'accent sur les bénéfices qu'ils engendreraient, différents de ceux induits par la planification sur le temps long.

Les auteurs opposent régulièrement le temps court de ces usages face au temps long de l'urbanisme et de la planification urbaine. Bishop et Williams évoquent l'obsession des praticiens de la ville pour le permanent, idée déjà soulevée par Sarah Bonnemaison, au détriment de la prise en compte du temps et des usages temporaires des espaces urbains, constituant pourtant une dimension centrale dans le développement des villes (Bishop et Williams 2012). Ces trois ouvrages évoquent l'influence de ces usages temporaires dans l'émergence d'une nouvelle approche de l'urbanisme, non plus centrée sur le long terme et la planification, mais au contraire sur l'incertain et l'éphémère, opposant à la rigidité et aux normes de l'urbanisme traditionnel la dimension flexible, non-planifiée (*unplanned*) et informelle de ces usages (Haydn et Temel 2006; Bishop et Williams 2012; Oswalt, et *al.* 2013). L'intégration progressive de ces usages temporaires spontanés dans les pratiques urbaines permettrait le développement d'un urbanisme plus dynamique, flexible et adaptatif, valorisant l'imprévisibilité, l'incertitude et la sobriété de ces projets comme une qualité.

La dimension pionnière de ces usages temporaires est valorisée comme favorisant des initiatives *bottom-up* et le développement d'un urbanisme basé sur l'usager (*user-based urbanism*), face aux logiques *top-down* de l'urbanisme traditionnel (Oswalt, et *al*. 2013; Németh et Langhorst 2014). Finalement, ces usages temporaires sont associés à une forme de militantisme urbain et d'activisme politique et sont régulièrement rapprochés des théories du droit à la ville d'Henri Lefebvre[1] (Haydn et Temel 2006; Oswalt, et *al*. 2013; Bishop et Williams 2012). La dimension sociale et citoyenne de ces occupations temporaires favoriserait en effet la création de liens entre les habitants, le travail avec les communautés locales, la participation des citoyens dans la transformation de leur ville, voire leur protestation contre certains projets (Haydn et Temel 2006).

Finalement, ces ouvrages fondateurs en faveur de l'urbanisme temporaire prennent la forme de manifestes, dans lesquels les auteurs prônent la diffusion de ces usages temporaires et leur intégration dans les pratiques urbaines par les professionnels de l'urbanisme et de la conception urbaine (Haydn et Temel 2006; Bishop et Williams 2012; Oswalt, et *al*. 2013). Le développement des usages temporaires est présenté comme mutuellement profitables entre occupants temporaires, pouvoirs publics et propriétaires immobiliers, sous réserve d'une prise en compte des enjeux et besoins de chacun. Les auteurs appellent de leur vœux une évolution de l'urbanisme, en faveur de l'éphémère, du droit à l'erreur et d'intervention non-planifiées et invitent les municipalités à créer de nouveaux outils afin de favoriser la mise en œuvre de ces projets, à l'instar de plans d'urbanisme flexibles et permissifs, de boîtes à outils règlementaires (guides, documents contractuels types…) ou encore de permis de construire temporaires (Blumner 2006; Bishop et Williams 2012)[2]. L'urbanisme temporaire est présenté comme une manière d'envisager des formes *alternatives* de développement urbain inspirées des leçons apprises par le biais de ces usages (Haydn et Temel 2006; Oswalt, et *al*. 2013) et pouvant conduire à une hybridation des pratiques, entre temps court et temps long, pratiques *bottom-up* et *top-down*, usages informels et la planification urbaine : « *When informal uses are*

[1] Cette théorie est régulièrement mobilisée aujourd'hui par plusieurs professionnels de l'urbanisme transitoire, nous y reviendrons dans le chapitre 6.

[2] Toutefois, certains auteurs alertent de la nécessité pour ces pratiques de demeurer dans un certain flou, afin d'éviter et contourner certaines difficultés techniques liées aux normes imposées par les règlementations en matière d'urbanisme (Moore-Cherry et Mcarthy 2016).

combined with classical planning, both are transformed; some-thing different from both of them arises. » (Oswalt, et *al*. 2013, p.222).

Ces ouvrages fondateurs sont néanmoins décriés pour leur faible portée critique ou théorique et pour la vision essentiellement positive qu'ils véhiculent de l'urbanisme temporaire (Lehtovuori et Ruoppila 2017; Henneberry 2017; Martin 2018). Prenant plutôt la forme de catalogues d'exemples (Németh et Langhorst 2014), ces ouvrages seraient des plaidoyers en faveur de la promotion de ces pratiques (Lehtovuori et Ruoppila 2017; Henneberry 2017).

La diffusion de l'urbanisme temporaire : catégoriser et théoriser l'occupation temporaire face à un urbanisme du temps long

La notion d'urbanisme temporaire va se diffuser dans le champ académique et connaître un succès très important, jusqu'à être appliqué à une diversité d'usages et de pratiques. Elle est appropriée par plusieurs auteurs, qui en pointent les enjeux et les limites, s'attachent à catégoriser et définir ces usages temporaires selon leur nature et leur contexte d'émergence.

Ainsi, plusieurs termes sont proposés pour différencier ces usages temporaires, entre activités provisoires (« *interim* use »), d'entre-deux et d'attente (« *interwhile uses* », « *meanwhile use »*). La notion d'« *interim use* » (Blumner 2006; Till 2011; Colomb 2017; Dubeaux 2017; Andres 2013a), pouvant être traduite par usage intermédiaire ou provisoire, est distinguée de celle d'usage temporaire par l'idée d'entre-deux permise par l'usage temporaire, favorisant une conception fluide et dynamique de la temporalité du projet de développement urbain classique (Till 2011, p.106). Les termes « *interwhile uses* » (Reynolds 2011) ou de « *meanwhile uses* » (Andres 2013b; Steele 2013; Ferreri 2015; Madanipour 2018) traduisent, eux, l'idée d'un usage temporaire utilisé comme outil d'attente, une parenthèse dans l'espoir d'une situation plus profitable, à savoir la possibilité d'un développement urbain classique. Particulièrement utilisé au Royaume-Uni dans le cadre de la stratégie de régénération d'espaces commerciaux vacants porté par le gouvernement[1], l'occupation temporaire est valorisée comme outil flexible et alternatif, mais qui n'est pas contradictoire, au contraire, avec le développement d'un projet de développement urbain à long terme par les pouvoirs publics, propriétaires et promoteurs immobiliers (Berwyn 2013; Ferreri 2015; Madanipour 2018; Martin 2018; Kamvasinou 2017a). Enfin, un champ de la littérature sur l'urbanisme temporaire se concentre sur le phénomène des « *pop-up* », terme désignant des usages temporaires et mobiles (Harris 2015), développés par des entrepreneurs et envisagés comme une solution pour la reconversion de cellules commerciales vacantes (Scott et Szili 2017). Plus largement, la dimension temporaire touche de plus en plus d'objets et de domaines d'intervention, tels que les commerces, les parcs et jardins ou même les logements (Németh et Langhorst 2014).

Le développement de ces usages temporaires est associé à différents enjeux urbanistiques, notamment dans un contexte de crise et de déclin économique (Andres 2013b; Tonkiss 2013). Permettant de lutter contre le phénomène de vacance et d'abandon de terrains (Haydn et Temel 2006; Oswalt, et *al*. 2013; Németh et Langhorst 2014; Madanipour 2018), ils sont mobilisés par des villes en décroissance en Allemagne (Blumner 2006; Colomb 2012; 2017; Dubeaux 2017) ou celles

[1] Ces usages intermédiaires en Grande-Bretagne sont soutenus par le gouvernement, à travers le développement de baux dédiés (*meanwhile leases*) facilitant les usages à court terme, face au contexte de récession ayant conduit à un phénomène de vacance important, notamment au sein des espaces commerciaux (Berwyn 2013; Madanipour 2018; Martin 2018; Kamvasinou 2017a).

connaissant un phénomène de récession et de restructuration économique au Royaume-Uni (Martin 2017; 2018; Madanipour 2018; Kamvasinou 2017a; 2017b). En « intensifiant » les usages au sein de ces espaces vacants (Bishop et Williams 2012), ils participent à la régénération d'espaces, de bâtiments ou infrastructures inutilisés ou obsolètes (Blumner 2006; Andres 2006; Lehtovuori et Ruoppila 2012; de Smet 2013; Nefs 2016) dans un contexte de mise à l'agenda de la reconversion des friches par les gouvernements[1] (Blumner 2006; Ambrosino et Andres 2008; Martin 2018).

Le développement des occupations temporaires permet l'intégration de nouveaux acteurs au sein des processus de planification urbaine traditionnelle et d'observer les relations qu'ils entretiennent avec les acteurs de la production urbaine. Façonnées entre les lignes ou hors du processus de planification officiel (Blumner 2006; Lehtovuori et Ruoppila 2012), les occupations temporaires spontanées, non-programmées et contrôlées (Németh et Langhorst 2014) sont développées par des acteurs non-institutionnels, issus de la société civile et extérieurs aux domaines de l'urbanisme et des politiques urbaines (Groth et Corijn 2005; Andres 2010). Selon Charles Ambrosino et Lauren Andres, l'occupation temporaire des friches durant leur temps de veille peut conduire à une possible évolution du jeu d'acteur durant cette phase, vers « *la création de "coalitions opportunes", mettant en avant certains acteurs de l'"ombre", les acteurs informels, dans la production urbaine.* » (Ambrosino et Andres 2008, p. 38), qui peuvent pénétrer « *les sphères relativement fermées de la mise sur agenda et de la construction des projets urbains* » (Andres 2010). Lorsque ces usages temporaires naissent et sont appropriés par le voisinage, ils deviennent parfois un outil de résistance et de contestation face aux logiques urbaines dominantes en proposant une alternative, pouvant aller jusqu'à bloquer certains projets de développement urbain[2] (Groth et Corijn 2005; Colomb 2012; Németh et Langhorst 2014; Dubeaux 2017). Ces usages temporaires sont décrits comme un moyen d'intégrer les citoyens, habitants et usagers au sein de la transformation de leur ville dans une logique participative (Till 2011, p.114), comme un outil d'appropriation et de contrôle de l'espace par ces derniers (Lehtovuori et Ruoppila 2012; Németh et Langhorst 2014; Tardiveau et Mallo 2014).

En parallèle, l'urbanisme temporaire est de plus en plus analysé comme un outil d'action sur le temps court accompagnant et facilitant le développement urbain sur le temps long.

En effet, la littérature récente en matière d'occupation temporaire s'attache à démontrer l'imbrication croissante de ces usages dans le processus du développement urbain et les dynamiques urbaines de long terme (Ferreri 2015; Martin 2018). L'occupation temporaire tend à ne plus être envisagée comme un frein, mais au contraire comme un moyen de promouvoir et favoriser le développement urbain (Reynolds 2011; Kamvasinou 2017b; Lehtovuori et Ruoppila 2017). De plus en plus incorporées comme une phase de développement dans les processus d'urbanisme, ces occupations temporaires deviennent une question centrale et stratégique dans le développement et le management urbain, avec des externalités clairement identifiées en termes de politiques culturelles et sociales (Lehtovuori et Ruoppila 2017). En effet, l'occupation temporaire est intégrée de manière croissante dans des logiques *top-down* dans le cadre de projets de développement, en soutien à des ambitions à long terme et à une diversité d'objectifs (Kamvasinou 2017b; Bragaglia et Caruso 2020),

[1] Nous reviendrons plus particulièrement sur ce sujet pour le cas français dans la suite de ce chapitre.
[2] Claire Colomb et Sarah Dubeaux ont notamment démontré comment, à Berlin, l'utilisation temporaire de l'ancien aéroport de Tempelhof est finalement devenue un outil de contestation par les citoyens du projet d'urbanisation du site porté par la collectivité (Colomb 2012; Dubeaux 2017).

contrastant ainsi avec les occupations temporaires de nature plus militante et *bottum-up* (de Smet 2013; Bragaglia et Caruso 2020). Ces usages temporaires intéressent de manière croissante propriétaires et développeurs immobiliers (Ambrosino et Andres 2008; Colomb 2012; de Smet 2013; Kamvasinou 2017b), sont utilisés par ces acteurs de manière de plus en plus opportuniste (de Smet 2013; Lehtovuori et Ruoppila 2017; Madanipour 2018) et se diffuse par le biais d'échanges de bonnes pratiques (Patti et Polyak 2017).

En France, ces usages temporaires sont de plus en plus mobilisés par les acteurs classiques de l'urbanisme dans le cadre de projets urbains. C'est le cas à travers l'utilisation du *street-art*, pouvant être défini comme une forme d'usage temporaire artistique de l'espace, de plus en plus utilisé comme un outil de développement urbain (Kullmann 2015; 2017; 2018; Landes 2015; Ananos 2018). Le *street-art* devient un outil de valorisation du projet urbain, accompagnant la création d'un nouveau quartier, en tant que levier de transformation d'image, de marketing, vecteur d'attractivité ou encore de mise en tourisme d'un territoire[1] (Kullmann 2015; 2017; 2018). Ces usages sont utilisés par l'aménageur dans le cadre du projet urbain pour accompagner la mutation du site, animer le quartier pendant les travaux et réduire les nuisances liées au chantier, pour transformer des espaces ordinaires en destination atypiques par l'évènementialisation du *street-art* dans le cadre de *happening*. Utilisé comme outil de mise en scène symbolique de la mutation urbaine, le *street-art* peut accompagner et légitimer la transformation d'un lieu vacant dans le cadre d'un projet de réhabilitation et son utilisation par un nouvel acteur[2] (Ananos 2018). Ces exemples sont à mettre en lien avec le processus d'hybridation entre lieux *in* et *off* et la mise en évènement de ces lieux alternatifs temporaires (Vivant 2007; Pinard et Vivant 2017).

Toutefois, le glissement de l'occupation temporaire vers des pratiques planifiées et son intégration dans des logiques de développement urbain classique soulèvent plusieurs critiques et appréhensions, quant à l'appropriation d'une pratique initialement menée par des activistes, artistes et architectes, par des promoteurs privés, services municipaux, agences d'architecture, entités commerciales, etc. (Bródy 2016). Plusieurs auteurs pointent le risque d'instrumentalisation, de récupération et de subordination de ces usages au fur et à mesure de leur intégration dans l'urbanisme officiel (*mainstream)* et dans les logiques immobilières (Németh et Langhorst 2014; Ferreri 2015; Bródy 2016; Bragaglia et Caruso 2020). Ces occupations temporaires sont présentées comme un soutien possible au développement des logiques néolibérales dans la transformation la ville, qui se traduisent par la promotion des mécanismes du marché et des comportements concurrentiels (Pinson et Morel Journel 2017). En effet, elle sont analysées comme un support de discours marketing (Colomb 2017; Madanipour 2017; 2018; Martin 2017; Bragaglia et Caruso 2020; Pinard et Vivant 2017), ouvrant potentiellement la voie vers un développement commercial orienté vers le profit et à des dynamiques de spéculation immobilière et de gentrification (Colomb 2012; Bragaglia et Caruso 2020; Vivant 2020). Le processus d'intégration de pratiques marginales et alternatives, celle de l'occupation temporaire artistique et critique, par des acteurs classiques de la production urbaine dans

[1] Son analyse porte notamment sur le cas de la Tour Paris 13, projet d'occupation temporaire d'un bâtiment transformé temporairement en vaste exposition de street-art. Nous reviendrons sur cet exemple dans le chapitre 2, car l'opération a eu lieu au sein d'un immeuble appartenant à ICF Habitat, bailleur social de la SNCF, et a eu une influence sur le développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier.

[2] A l'instar des Magasins Généraux à Pantin, bâtiment industriel anciennement utilisé par les grapheurs et ayant fait l'objet d'un projet de réhabilitation et accueillant désormais l'agence de publicité BETC. La mise en scène de l'histoire alternative du lieu dans le projet urbain est un moyen notamment pour l'agence de légitimer la vocation créative de son nouveau siège et de cultiver son image *off* (Ananos 2018).

l'urbanisation capitaliste et néolibérale conduit à la perte de leur dimension transgressive et politique (Vivant 2020). Le développement récent d'un marché de l'occupation temporaire, sur lequel nous reviendrons, engendre des dynamiques de concurrence entre ces usages temporaires et de précarisation de leurs occupants (Ferreri, Dawson, et Vasudevan 2017).

Finalement, l'urbanisme temporaire est de plus en plus reconnu comme une tendance urbaine majeur, suscitant l'intérêt du grand public, des politiques et des universitaires (Madanipour 2018). Toutefois, cette notion doit être mobilisée avec prudence, car elle recoupe des définitions et des visions très différentes selon les contextes, acteurs ou activités concernés (Moore-Cherry et Mcarthy 2016; Tardiveau et Mallo 2014; Ferreri 2015; Lehtovuori et Ruoppila 2017). Le terme d'occupation temporaire peut concerner aussi bien des usages temporaires planifiés et formels ou informels et spontanés, voire illégaux, développés dans des villes en décroissance ou dans des villes dynamiques, porteurs de revendications politiques ou portés par les gouvernements locaux (Bishop et Williams 2012). Les démarches d'urbanisme temporaires peuvent être *bottum-up*, *top-down* ou prendre une forme hybride entre les deux (Andres et Zhang 2020). Or, la complexité et la diversité de ce phénomène le rende particulièrement difficile à caractériser (*Ibid*.). Ce terme peut également désigner de nombreux usages temporaires *ordinaires*, moins visibles et relevant du quotidien, différents des usages temporaires *extraordinaires* tels que ceux que nous venons d'étudier, orientés vers les loisirs, la culture ou le commerce (Martin 2017; 2018). Dans la littérature scientifique, l'urbanisme temporaire ouvre des champs de recherches très diverses, par exemple dans l'analyse des liens entre flux migratoires et formes informelles de développement urbain (Wu, Zhang, et Webster 2014; Jacquot et Morelle 2018; Taillandier 2018; Roche 2018), des formes temporaires de développement urbain après une catastrophe naturelle (Wesener 2015) ou encore pour aborder les liens entre usages temporaires, biodiversité et ville durable (Lemoine 2017), l'agriculture urbaine ou les jardins (Demailly 2014; Demailly et Darly 2017; Corcoran, Kettle, et O'Callaghan 2017; Ursic, Krnić, et Mišetić 2018). Par conséquent, il n'existe pas un type de projet temporaire, ni une vision partagée de l'urbanisme temporaire (Henneberry 2017). Cette notion, actuelle et séduisante, doit donc être appréhendée avec précaution, étant donné la pluralité de sens et de discours qui l'accompagnent (Ferreri 2015, p.181). Or, non seulement la notion d'urbanisme temporaire s'avère relativement floue et flottante (*Ibid*.), mais en plus, de nouveaux termes émergent, à l'instar de celui d'urbanisme transitoire qui se développe en France à partir de 2016.

1.1.3. L'urbanisme transitoire, un nouveau prisme d'analyse de l'occupation temporaire ?

Récemment, la terminologie mobilisée pour décrire ces usages temporaires a évolué[1]. La multiplication récente des projets d'occupation temporaire en France s'accompagne d'hésitations et de réflexions quant aux manières de nommer ces démarches. Plusieurs termes sont mobilisés par les acteurs impliqués dans ces projets pour tenter de qualifier et de définir ces pratiques en même temps

[1] En France, malgré la diffusion de la notion d'urbanisme temporaire dans le champ académique et les suggestions faite des auteurs de l'adoption de ce cadre d'action et de réflexion (Pradel 2010; Gwiazdzinski 2013), ce terme semble peu mobilisé par les praticiens en urbanisme et en immobilier, à en juger par le faible référencement de ce terme et son absence dans la presse généraliste et spécialisée avant 2016. En effet, l'analyse de la presse réalisée dans le cadre de notre travail d'enquête révèle une diffusion tardive de la notion d'urbanisme temporaire dans la presse, d'ailleurs rapidement devancée par le terme d'urbanisme transitoire (chapitre 4).

qu'elles émergent : urbanisme temporaire, urbanisme transitoire, urbanisme éphémère, urbanisme évènementiel ou encore urbanisme intercalaire et interstitiel. Si certains de ces termes mettent l'accent sur le caractère limité dans le temps de ces projets (urbanisme temporaire, éphémère, évènementiel), d'autres insistent sur leur utilisation entre deux phases de développement (urbanisme interstitiel, intercalaire). Au croisement entre ces idées, le terme de transitoire fait référence pour les acteurs à une situation temporaire, qui constitue une période de transition et de passage d'un état à un autre. C'est toutefois le terme d'urbanisme transitoire qui connaît l'engouement le plus important[1], il se diffuse largement dans la presse généraliste et spécialisée et fait l'objet de très nombreux évènements (tables rondes, séminaires, etc.). Or, l'introduction de ce nouveau terme soulève plusieurs questions : d'où vient-il et par qui est-il mobilisé, marque-t-il une nouvelle évolution dans le développement de l'occupation temporaire et peut-il s'agir d'un nouveau prisme de recherche pertinent ? Alors que la littérature académique sur l'urbanisme temporaire a conduit à une prolifération de termes et de concepts observant souvent le même objet et freinant la recherche dans ce domaine (Andres et Zhang 2020), la notion d'urbanisme transitoire n'ajoute-t-elle pas une nouvelle appellation complexifiant encore l'étude de ces démarches ? En évoquant l'origine et l'utilisation faite de cette notion dans le champ académique et dans celui des praticiens de la ville, l'objectif est également de préciser le positionnement de la thèse et les objectifs de recherche par rapport à la littérature récente sur l'occupation temporaire et les mutations récemment observées dans ce champ.

Le terme d'urbanisme transitoire est en France né et mobilisé dans le champ des professionnels de la ville (architecture, urbanisme, aménagement, immobilier) et institutions publiques. En juin 2016, la Région Ile-de-France est le premier acteur à mobiliser officiellement le terme d'urbanisme transitoire dans le cadre du lancement de son dispositif de soutien en faveur du développement de ces usages temporaires[2]. Le terme d'urbanisme transitoire est également adopté par SNCF Immobilier au début de l'année 2017, après une période de réflexion de deux ans sur les manières de nommer sa démarche (chapitre 2). Nous verrons que la réflexion de SNCF Immobilier sur les termes à adopter n'est pas anodine, car l'évolution de la manière de nommer ces projets accompagne et révèle une évolution des enjeux, ambitions et modes d'actions associés à ces usages temporaires. La notion d'urbanisme transitoire a également fait l'objet de plusieurs rapports de l'Institut Paris Région entre 2017 et 2018[3], quand l'Apur privilégiait le terme d'urbanisme temporaire en 2017[4]. Cette terminologie est adoptée de manière croissante par plusieurs institutions publiques, aménageurs, propriétaires, promoteurs et porteurs de projets, etc. Elle se diffuse dans des pays

[1] Depuis 2016, et surtout 2017, les notions d'urbanisme temporaire et d'urbanisme transitoire font leur apparition dans la presse française, souvent utilisées de manière interchangeable dans un premier temps (chapitre 4, graphique 4, p.318).

[2] L'appel à projets « *Soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire* » de la Région Ile-de-France a soutenu plus de cinquante projets depuis 2016. (« Le soutien régional à l'urbanisme transitoire ». Région Île-de-France. Consulté le 5 janvier 2021. *https://www.iledefrance.fr/le-soutien-regional-lurbanisme-transitoire*.)

[3] Diguet, Cécile, Pauline Zeiger, et Alexandra Cocquière. 2017. « L'urbanisme transitoire : aménager autrement ». n° 741. Note rapide Territoires. Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France.

Diguet, Cécile. 2018. « L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrication urbaine partagée ». Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France.

Cocquière, Alexandra, Fanny Cottet, Cécile Diguet, et Agathe Vincent. 2018. « L'urbanisme transitoire ». Carnets pratiques 9. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France.

[4] Moreau, Emilie, et Clément Pairot. 2017. « La ville autrement - Initiatives citoyennes, urbanisme temporaire, innovations publiques, plateformes numériques ». Atelier Parisien d'Urbanisme.

francophones, à l'image de la Belgique et du Canada, révélant les échanges existant avec des acteurs français de ce milieu[1].

Or, si le terme d'urbanisme transitoire connaît un engouement fort et rapide auprès des praticiens de la ville et dans la presse, son utilisation est encore balbutiante dans la littérature scientifique en France, notamment étant donné la nouveauté de ce terme. Rapidement évoquée par quelques auteurs (Douay et Prévot 2016; Pinard et Vivant 2017; Adisson 2017; Kullmann 2018)[2], la notion a été mise de côté par certains chercheurs, principalement car le terme était alors trop émergent et/ou que le recul temporel était insuffisant pour distinguer l'effet de mode lié à l'effervescence autour de ce terme, d'une pratique durable dans le champ de l'urbanisme et de l'aménagement. Ainsi, Sarah Dubeaux, dans sa thèse sur les utilisations intermédiaires des espaces vacants dans les villes en décroissance, évoque succinctement l'émergence récente du terme de transitoire (Dubeaux 2017)[3]. Margaux Vigne évoque également la notion d'urbanisme transitoire dans sa thèse portant sur l'utilisation de dispositifs expérimentaux temporaires dans le cadre de démarches participatives (Vigne 2019). Elle évoque l'engouement très fort qu'il connaît et l'objet de recherche nouveau qu'il tend à constituer, tout en précisant qu'il ne s'agit pas de son entrée d'analyse, la notion étant inexistante au lancement de sa recherche. Benjamin Pradel, ayant réalisé sa thèse sur la notion d'urbanisme temporaire, est désormais praticien de ce milieu professionnel au sein de la structure Intermède. Dans le cadre de sa pratique professionnelle, il définit l'urbanisme transitoire comme une catégorie de l'urbanisme temporaire, mettant au cœur de sa définition l'inscription de ces usages temporaires dans les logiques d'aménagement pérenne et la question de l'impact du projet temporaire sur le projet urbain[4].

Dépasser temps court et temps long du développement de la ville autour de la notion de transition

Si la notion d'urbanisme transitoire est récente, le terme de transitoire est présent de manière occasionnelle dans la littérature, sans toutefois y devenir un concept central. Charles Ambrosino et Lauren Andres présentent la friche comme étant par essence « *un stade transitoire* », même si cette période charnière peut parfois durer plusieurs dizaines d'années (Ambrosino et Andres 2008, p.41), les usages temporaires qui s'y déroulent sont parfois décrits comme des « *occupations provisoires et des initiatives transitoires* » (Andres et Grésillon 2011, p.18). Lauren Andres propose d'ailleurs de

[1] Le terme d'urbanisme transitoire est existant mais peu développé en Belgique et notamment à Bruxelles (Vigne 2019), malgré l'engouement croissant pour la pratique de l'occupation temporaire et de l'urbanisme temporaire (de Smet 2013; Cabrit 2020). On y observe un processus de professionnalisation similaire, par exemple à travers le développement de la structure Communa, ayant créé des liens avec le milieu professionnel de l'urbanisme transitoire en France (chapitre 6). Par ailleurs, la recherche sur l'urbanisme transitoire se développe également au Canada (S. Lefebvre, Diaz, et Adjizian 2020; Baillargeon et Diaz 2020). A Montréal, il fait l'objet d'une stratégie portée par la municipalité et par l'émergence de nouveaux professionnels comme la structure Entremise. Des échanges avec les acteurs de l'urbanisme transitoire en France, dont SNCF Immobilier, sont organisés dès 2017 dans le cadre du symposium « Montréal transitoire : réflexion collective sur les usages temporaires dans les bâtiments vacants », et se sont poursuivis à travers l'immersion d'Entremise au sein de la communauté de pratiques qui se développe sur l'urbanisme transitoire (Chapitre 6).

[2] Sans compter les nombreux mémoires de master réalisés par des étudiants sur ce sujet.

[3] Elle décide de mettre de côté ce terme en raison de son ambivalence et de l'opposition qu'elle estime trop forte entre l'usage transitoire et le projet de reconversion pérenne, sans intégrer l'idée de passage d'un état à un autre. Or cette opposition tend, au contraire, à être gommée, nous y reviendrons par la suite.

[4] Pradel, Benjamin. 2018. « Urbanisme temporaire : une définition à tiroir ». LinkedIn. 2018.
Pradel, Benjamin. 2019. « L'urbanisme temporaire, transitoire, éphémère, des définitions pour y voir plus clair. » *Medium*.

décrire les occupants de ces lieux comme des acteurs transitoires, qualificatif appliqué aux « *acteurs culturels ou économiques s'installant sur ces espaces de manière temporaire dans l'attente d'une réutilisation future* » (Andres 2010, §1), afin d'insister sur le caractère temporaire de leur situation et l'évolution possible de leur rôle. Par cette notion, l'auteure met déjà en tension occupation temporaire et temps long du projet urbain pérenne, la première phase ayant un potentiel de préfiguration et d'influence sur la seconde (Andres 2006). Dans la littérature anglo-saxonne, les termes de transition ou *transient* sont utilisés de manière ponctuelle et isolée. Bishop et Williams proposent ainsi, face à l'obsession des acteurs de la ville pour le permanent, l'exploration de phénomènes urbains plus transitoires[1] (Bishop et Williams 2012, p.4). Oswalt et al. insistent quant à eux sur le rôle de ces occupations temporaires dans les phases de transition, permettant potentiellement d'instaurer, d'accélérer ou de faciliter la transition d'un état à un autre (Oswalt, et al. 2013, p.217). Récemment, la notion de transition, à la fois économique, urbaine, sociale et politique, est mise en centre de la définition donnée par L. Andres et A. Y. Zhang de l'urbanisme temporaire, à savoir « *un processus, des pratiques et des politiques d'adaptabilité spatiale, permettant la transformation de l'espace face à perception d'un besoin perçu de transition, et ayant ainsi un impact sur les environnements urbains socio-économiques environnants* »[2](Andres et Zhang 2020, p.1). L'utilisation temporaire des espaces vacants comme phase d'entre-deux, en lien avec les phases de développement urbain est par ailleurs une idée sous-jacente dans les notions d'« *interim use* », « *interwhile uses* » ou de « *meanwhile uses* », particulièrement mobilisées au Royaume-Uni (Reynolds 2011; Kamvasinou et Roberts 2014; Kamvasinou 2017b; Madanipour 2018).

C'est d'ailleurs dans la littérature anglo-saxonne, et particulièrement dans le contexte britannique, qu'a récemment émergé la notion de transience, ouvrant de nouvelles perspectives de recherche dans lesquelles se positionne la présente thèse. Elle est conceptualisée dans l'ouvrage dirigé par Henneberry en 2017 *Transience and permanence in urban development* (Henneberry 2017), qui propose une nouvelle manière d'appréhender ces usages temporaires à travers une approche davantage immobilière et centrée sur les dynamiques de développement urbain[3]. Pour expliciter le terme de transience, il cite l'entrée de dictionnaire suivante ; « *transient.... passing away with time, not durable or permanent; temporary, transitory... passing through, passing from one thing... to another*. »[4] (Henneberry 2017). Le terme de transience, faisant référence au caractère fugace et temporaire d'un usage, est mobilisé par l'auteur pour questionner la dimension pérenne du développement urbain, alors même que les villes évoluent de manière cyclique et connaissent des

[1] *« transient urban phenomena* »

[2] «*Temporary urbanism can be defined as a processes, practices and policies of and for spatial adaptability, allowing the transformation of space in perceived need of transition, and thus impacting the surrounding the socio-economic urban environments.* »

[3] L'ouvrage est d'ailleurs édité dans la collection « Real Estate Issues » de la maison d'édition, collection dont l'objectif est de présenter les réflexions récentes concernant l'évolution du marché de l'immobilier. L'ouvrage est également labélisé par la RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors), entité faisant référence dans le monde professionnel de l'immobilier à l'international. John Henneberry, coordinateur de l'ouvrage, est lui-même professeur en immobilier, renommé pour ses publications dans les domaines du développement et de l'investissement immobilier. Il a développé un intérêt récent pour la question de l'occupation temporaire dans le cadre de sa participation au programme SEEDS (Stimulating Enterprising Environments for Development and Sustainability) pour la promotion de la réutilisation des espaces vacants par l'occupation temporaire (2012-2015), en partenariat entre le Royaume-Uni, la Belgique, le Danemark, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Suède.

[4] « *transitoire.... qui passe avec le temps, pas durable ou permanent ; temporaire, qui ne dure pas... de passage, qui passe d'une chose... à une autre* » (traduction personnelle) *in* Brown, Lesley, éd. 1993. *The New Shorter Oxford English Dictionary on Historical Principles*. Oxford: Clarendon Press.

restructurations continuelles (Henneberry 2017). Il fait référence aux travaux de Richard Barras, spécialistes des cycles immobiliers, pour démontrer que le passage du temps, la transformation et la transition sont des caractéristiques permanentes de la ville : « *The longer the time frame within which buildings are viewed, the more impermanent they seem: less as solid forms and more as transient manifestations of human activity*.»[1] (Barras 2009, *in* Henneberry 2017, p.1). Henneberry décrit ces occupations temporaires comme une forme de développement urbain, en se basant sur la définition donnée par Healey et normalement appliquée au domaine de l'urbanisme et du temps long, à savoir; « *the transformation of the physical form, bundle of rights, and material and symbolic value of land and buildings from one state to another, through the effort of agents with interets and purposes in acquiring and using ressources, operating rules and applying and developing ideas and values* »[2] (Healey, 1992, p.36, Hennberry 2017, p.5). Finalement, à travers l'adoption du concept de transience, Henneberry insiste sur les relations entre occupation temporaire et développement urbain ultérieur, sans plus les envisager comme des phases ou processus distincts.

En effet, la publication de cet ouvrage doit permettre de mettre davantage en lumière le rôle de ces occupations temporaires dans le processus de production urbaine à long terme, en proposant des contributions issues en partie des champs des études urbaines, de l'urbanisme, du droit, mais aussi de l'immobilier (Henneberry 2017). Ce constat est également pointé par Lauren Andres, qui évoque les recherches limitées sur le potentiel de contribution de ces usages temporaires dans les processus de régénération urbaine sur le temps long (Andres 2013b). Lehtovuori et Ruoppila notent, quant à eux, un manque de compréhension socio-spatiale générale du phénomène, et notamment du potentiel de ces usages temporaires de créer des environnements urbains nouveaux et de qualité (Lehtovuori, Ruoppila, 2017).

Un terrain de recherche qui rebat les cartes : analyser l'occupation temporaire par le prisme du projet urbain

La démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier et les projets étudiés dans la thèse permettent d'approfondir les travaux engagés dans l'analyse faite du rôle de ces usages temporaires dans la production de la ville et de leur imbrication croissante dans les processus de développement urbain à long terme. En effet, notre terrain d'étude offre un prisme d'analyse permettant de mettre en lumière l'émergence d'une nouvelle phase de mutation de la pratique de l'occupation temporaire, en raison de la spécificité du contexte des projets analysés et notamment de leurs liens avec le projet urbain.

Si la pratique de l'occupation temporaire s'est historiquement développée sur des sites à l'état d'abandon, sous-utilisés ou en attente de projets, ce n'est pas le cas des projets d'urbanisme transitoire étudiés dans la thèse. Ces usages temporaires étaient autorisés par les propriétaires et développeurs immobiliers principalement lorsque les projets de développement à long terme étaient bloqués ou au point mort pendant une à plusieurs dizaines d'années (Andres 2006; 2013b; Bishop et

[1] « *Plus le délai dans lequel on regarde les bâtiments est long, plus ils semblent impermanents : moins comme des formes solides et plus comme des manifestations transitoires de l'activité humaine* » (traduction personnelle)

[2] « *la transformation d'un état à un autre de la forme physique, du faisceau de droits et de la valeur matérielle et symbolique des terrains et des bâtiments, par l'effort d'agents ayant des intérêts et des objectifs dans l'acquisition et l'utilisation des ressources, les règles de fonctionnement et l'application et le développement des idées et des valeurs* » (traduction personnelle)

Williams 2012; Lehtovuori et Ruoppila 2012; Kamvasinou 2017b), lorsque que le projet immobilier n'était pas encore défini ou que son développement était impossible pour le moment, en raison par exemple de la faiblesse du marché immobilier, de l'absence de viabilité du projet urbain, des restrictions d'urbanisme ou encore de forts désaccords entre les acteurs du projet (Andres 2013b). Or, les projets d'urbanisme transitoire menés sur des terrains de la SNCF et analysés dans le cadre de la thèse sont développés sur des sites faisant l'objet d'un projet urbain, dont les travaux doivent débuter à court ou moyen terme (chapitre 2). Le projet temporaire ne se développe non plus sur des friches, terme connoté qui n'est d'ailleurs pas utilisé dans cette thèse pour caractériser les emprises de la SNCF, mais sur des sites temporairement vidés de leurs activités en anticipation de leur mutation prochaine et restant parfois partiellement occupés durant la phase transitoire, ce qui n'est pas sans poser de nouvelles difficultés techniques (chapitre 3) et organisationnelles (chapitre 4). Il s'agit donc d'emprises faisant déjà l'objet d'un processus de valorisation immobilière, concomitant à la phase d'occupation transitoire, où sont lancés des études urbaines et des concours d'urbanisme, qui sont intégrées dans un calendrier prédéfini et autour desquels dialoguent et négocient de nombreux acteurs. Nous démontrerons que les projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier sont imbriqués dans la démarche et la temporalité du projet urbain, accompagnant son développement de la phase de gestion du site à celle de sa valorisation (chapitre 5).

De plus, l'occupation temporaire a souvent été mise en avant dans la littérature comme une solution particulièrement adaptée et mobilisée dans les contextes post-industriels de décroissance urbaine et de crise économique ayant engendré un phénomène de vacance particulièrement important (Németh et Langhorst 2014; Dubeaux 2017), comme outil de redynamisation de zones en déclins et d'attente du retour de la croissance urbaine (Lehtovuori et Ruoppila 2012). A l'inverse, les espaces centraux des villes attractives, bénéficiant d'une haute valeur d'échange et étant associés à des enjeux urbanistiques important, offriraient un contexte relativement défavorable pour le développement de ces usages temporaires (Németh et Langhorst 2014). Or, les projets d'urbanisme transitoire franciliens étudiés dans le cadre de cette thèse, situés à Paris et à Pantin, offrent un cadre d'observation nouveau : ce sont des terrains urbanisables stratégiques au sein de la capitale[1], des espaces métropolitains centraux et attractifs à l'échelle du Grand Paris, dans un contexte de forte densité et de pression foncière importante. Ils correspondent à la catégorie des localisations « premium », des emprises disposant de l'espace et les conditions économiques nécessaires pour accueillir et stimuler de nouveaux projets de développement viables, des emplacement haut de gamme situés au sein de marchés immobiliers porteurs (Muldoon-Smith et Greenhalgh 2017). Les périodes de vacance y sont souvent moins longues, étant donné l'incitation forte au développement de nouveaux projets de développement et leur attractivité auprès des investisseurs immobiliers (*Ibid*.). La question se pose de la spécificité des usages temporaires développés dans ce contexte, dans leur forme, leur modèle économique, leurs activités, etc. (chapitres 3 et 5).

Enfin, alors que développement urbain pérenne et usages temporaires ont souvent été opposés comme des phases distinctes, il s'agira dans la thèse de questionner la transition entre ces phases à différentes échelles de temps, en analysant le développement de ces projets transitoires en perspective avec celui du projet urbain final. L'objectif est de mettre en lumière la manière dont l'occupation temporaire est envisagée comme un outil de transformation urbaine et intégrée dans le processus de développement urbain, les liens entretenues entre ces deux phases et la manière dont la

[1] Nous reviendrons sur ce point dans la partie de ce chapitre consacrée à la présentation de SNCF Immobilier

première peut questionner, voire remettre en question la seconde. En effet, cette tension entre temps court et temps long est centrale dans le développement de la notion d'urbanisme transitoire, cela se traduisant par l'importance récurrente des questionnements des acteurs sur l'impact de ces projets transitoires et l'évaluation de leurs externalités, questionnement à l'origine du présent projet de thèse au sein de SNCF Immobilier (chapitre 6). La thèse se positionne ainsi dans le prolongement de l'analyse de Lauren Andres et Benjamin Pradel, dans leur réflexion menée sur l'articulation entre logiques de court, moyen et long terme dans les processus de développement urbain, mais aussi entre usages passés, actuels et à venir du lieu (Andres 2006; 2013b; Pradel 2012). Dans la thèse, le prisme du projet urbain permet de privilégier une approche processuelle, en étudiant l'occupation temporaire dans le processus de mutation du site et l'imbrication de ses différents temps. Dans ce cadre, nous démontrerons que le projet transitoire devient un nouvel espace-temps de projet dans le cadre de la transformation des emprises de la SNCF (chapitres 2, 5).

Favoriser une approche empirique pour mettre en lumière l'hybridation des pratiques et des postures

Finalement, les projets d'urbanisme transitoire analysés dans la thèse sortent du cadre des occupations temporaires spontanées et non-planifiées étudiés dans la littérature académique. Dans la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, ces projets sont de plus en plus structurés, encadrés et intégrés dans les opérations d'urbanisme (chapitres 3, 5) et ne sont plus développés par des acteurs informels, mais par des professionnels spécialisés dans le développement de ces occupations temporaires (chapitres 3, 6). Menées en amont de projets urbains, ces occupations temporaires sont soutenues de manière croissante par des grands propriétaires, des développeurs immobiliers et par les pouvoirs publics.

Or, comme nous l'avons vu, la diffusion de l'occupation temporaire au sein des logiques et des pratiques urbanistiques et immobilières suscite plusieurs critiques, quant à la subordination croissante de ces usages à des logiques néolibérales et capitalistes. Plusieurs auteurs critiquent la polarisation actuelle des débats dans le champ académique dans la manière d'étudier le rôle de ces usages temporaires dans le développement urbain, entre d'un côté des pratiques alternatives, informelles et *bottom-up* et de l'autre des pratiques *mainstream*, formelles et *top-down*, les premières étant souvent décrites comme plus favorables que les secondes, associées au capitalisme néolibéral et à la recherche de profit (Till et McArdle 2015; Henneberry 2017; Lehtovuori et Ruoppila 2017). Selon Lehtovuori et Ruoppila, *« temporary uses can be viewed either as instrumental tools of urban planning and management or as intrinsically valuable spaces and processes, often with political and emancipatory connotations. These two ways to think about temporary uses are linked, respectively, to two socio-cultural positions and practical interests, those of the planner/developer and of the activist/user.* »[1] (Lehtovuori et Ruoppila 2017). Cette vision opposée est le reflet, selon les auteurs, des enjeux et appréhensions différentes de ces occupations temporaires, entre la vision positive du potentiel de ces usages par l'urbaniste, face à l'incertitude et à la préoccupation de l'occupant temporaire quant à la durée et au destin de son projet. Toutefois, si cette distinction a ouvert des

[1] « *Les utilisations temporaires peuvent être considérées soit comme des instruments de planification et de gestion urbaines, soit comme des espaces et des processus intrinsèquement précieux, souvent avec des connotations politiques et émancipatrices. Ces deux façons de penser les utilisations temporaires sont liées, respectivement, à deux positions socioculturelles et intérêts pratiques, ceux du planificateur/développeur et de l'activiste/utilisateur* » (traduction personnelle).

discussions riches sur les avantages de ces usages temporaires, elle ne permet pas d'analyser le rôle, la durabilité et la qualité de ces derniers dans l'urbanisme contemporain (*Ibid*.). La critique de ces usages temporaires en tant que mécanisme conduisant inévitablement à un processus d'instrumentalisation, de gentrification et de développement commercial reflète plus largement la dichotomie désormais classique dans le champ des études urbaines entre initiatives locales (*grassroot*) et leur instrumentalisation par les acteurs de l'immobilier (Lehtovuori et Ruoppila 2017, p.57). Si cet angle d'analyse permet de pointer des déséquilibres de pouvoir, les auteurs mettent en garde sur les dérives d'une critique potentiellement simpliste et biaisée, d'abord en raison du caractère expérimental de ces usages, mais aussi de la vision souvent binaire et déformée du processus de gentrification (*Ibid*.).

Finalement, Till et Macardle argumentent en faveur d'une dépolarisation du débat académique, proposant pour l'heure une vision limitée ; *« with the rather bald 'choice' between being in support of the status-quo (i.e.neoliberalism) or being committed to an alternative political agenda that includes no market features at all »* (Till et McArdle 2015, p.47). D'autant que, selon Reynolds, il n'existe pas d'opposition fondamentale entre ces usages : « *there is no suggestion that interwhile uses should be a barrier to the bigger schemes. Rather, where possible, a twin track of activity should be followed, with the interwhiletaking place alongside the sometimes protracted planning process* » (Reynolds 2011, p.374). Henneberry évoque la fausse dichotomie sur laquelle repose cette opposition et le frein que constitue l'adoption de cette vision binaire dans la manière d'analyser le phénomène de l'occupation temporaire dans sa complexité (Henneberry 2017) ; **«** *It also leads to labels such as 'co-option', 'manipulation', 'corruption' and 'compromise' being applied in circumstances where temporary uses have been absorbed into the mainstream. This has resulted in little attention being paid to the way that the processes of engagement and absorption may work, the impact that they have on existing modes of production and regulation, and how those processes might be managed to best effect*. »[1] (*Ibid*., p.1). Une approche non polarisée permet de mettre en lumière de nouvelles formes d'action et de coopération, entre des acteurs traditionnellement considérés comme opposés (Kamvasinou 2017b).

Dans la thèse, le positionnement adopté est celui d'une approche empirique et ethnographique dans l'analyse du développement des projets d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier. Il permet de mettre en lumière la complexité des processus observés, révéler les nouvelles formes d'action hybrides qui accompagnent la mise en œuvre de ces projets. Nous observerons ainsi les processus d'influence et d'apprentissage croisés entre occupants temporaires et acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier, de mettre en lumière l'ambiguïté des positionnements et la multiplicité des valeurs qui traversent les acteurs impliqués dans ces projets, à travers des logiques et des postures très diverses, parfois inconfortables. Il permettra également d'analyser les partenariats et logiques convergentes entre ces acteurs, mais aussi les tensions, les confrontations de représentations entre ces derniers, puis les processus de négociation et de médiation qui s'ensuivent (chapitre 3). Ce positionnement nous paraît d'autant plus approprié étant donné l'angle d'analyse et le terrain privilégié dans la thèse, qui suscite souvent des critiques quant aux motivations d'un grand

[1] « *Elle conduit également à l'utilisation d'étiquettes telles que "cooptation", "manipulation", "corruption" et "compromis" dans des circonstances où les utilisations temporaires ont été absorbées par le courant dominant. Il en résulte que peu d'attention a été accordée à la manière dont les processus d'engagement et d'absorption peuvent fonctionner, à l'impact qu'ils ont sur les modes de production et de réglementation existants et à la manière dont ces processus peuvent être gérés au mieux* » (traduction personnelle)

propriétaire immobilier comme la SNCF[1]. Par cette approche, nous souhaitons ainsi éviter d'assigner à *priori* à ces acteurs des intentions et des objectifs préconçus, souvent restreints à des enjeux économiques et de maximisation des profits (Bragaglia et Caruso 2020), afin de révéler la complexité des enjeux et valeurs qu'ils peuvent associer à ces projets (chapitres 5 et 6).

Mettre en lumière le rôle croissant des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier dans le développement de projets temporaires à travers un poste d'observation original

Pour terminer, l'originalité de la thèse repose également sur l'intérêt porté au rôle des grands propriétaires, aménageurs ou développeurs immobiliers dans le développement de ces occupations temporaires et l'utilisation qu'ils en font, sujet jusqu'à présent peu investigué. Cela s'explique notamment par l'importance limitée qu'ils ont historiquement joué dans le développement de ces usages temporaires, restreints à un rôle passif et secondaire de validation du degré de légalité de ces usages temporaires (Andres 2006; Ambrosino et Andres 2008), en adoptant une attitude plus ou moins « sympathique » à leur égard (Bishop et Williams 2012). Les propriétaires demeurent méfiants vis-à-vis de ces usages temporaires, associés négativement au squat et à la peur de bloquer tout futur projet de développement (Blumner 2006; Aguilera 2012). Lorsque le propriétaire accepte d'accueillir ces usages temporaires, ses objectifs sont essentiellement limités à des enjeux pragmatiques et économiques de court terme ; gérer la vacance de leurs biens en limitant les dépenses (économiser des frais de gardiennage, des taxes ou des coûts d'assurance), obtenir un faible loyer et protéger son bien contre le squat, le vandalisme et sa dégradation (Andres 2006; 2011; Vivant 2006; Lehtovuori et Ruoppila 2012). L'occupation temporaire apparaît comme une opportunité immobilière pour le propriétaire, de combler les vides en réduisant ses frais (Madanipour 2018; Kamvasinou 2017b) ou potentiellement comme levier de valorisation foncière à long terme (Andres 2006).

Or, le développement de l'urbanisme transitoire en France s'accompagne d'un intérêt et d'une appropriation croissante de ces occupations temporaires par des acteurs classiques de la production urbaine, marquant une évolution intéressante de cette pratique au vu de l'implication croissante des propriétaires, des développeurs immobiliers et des aménageurs dans leur mise en œuvre. L'investigation de ce sujet nous semble importante, car l'engouement croissant pour l'urbanisme transitoire n'est pas anodin et révèle un changement de posture de ces acteurs par rapport à ces usages.

Dans ce cadre, le sujet et le terrain de la thèse centrent l'analyse sur l'appropriation de ces usages temporaires par ces acteurs, grâce à un poste d'observation relativement inédit au sein d'un grand propriétaire immobilier. L'analyse de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier permet de mettre en avant le développement de l'occupation temporaire comme le support d'une nouvelle stratégie d'entreprise officielle (chapitre 2, 4). Ce terrain nous permettra de démontrer la manière dont le propriétaire associe de multiples ambitions stratégiques à ces projets transitoires, porteurs d'enjeux à plusieurs échelles, ainsi que le rôle bien plus actif qu'il tend désormais à jouer en tant que partie prenante de la mise en œuvre de ces projets (chapitres 3, 6). Nous démontrerons finalement l'utilisation faite de ces usages temporaires par SNCF Immobilier en soutien à différents métiers (chapitre 5), mais aussi comme stratégie d'accompagnement du changement au sein de l'organisation (chapitres 4, 6). La thèse a ainsi pour ambition de répondre à

[1] Critiques dont nous avons personnellement fait l'expérience, comme nous l'avons évoqué en introduction, du fait du positionnement en Cifre au sein de SNCF Immobilier et du choix d'étude de ce milieu professionnel.

un manque identifié par Henneberry dans la littérature, à savoir le peu d'informations données sur le rôle et la motivation des acteurs, mais aussi sur la manière dont ces usages temporaires sont mis en œuvre et se développent (Henneberry 2017). La thèse privilégie ainsi une approche empirique et ethnographique permettant de rentrer dans la complexité de ces projets, par le biais d'une plongée dans l'organisation sur le temps long, la description dans le détail de la mise en œuvre de ces projets, les enjeux et tensions associés à ces usages, les utilisations et difficultés nouvelles qu'ils soulèvent, mais aussi la manière dont ces acteurs justifient leur action et le sens qu'ils attribuent à ces projets.

Par conséquent, la notion d'urbanisme transitoire et l'étude de ces usages temporaires à travers le prisme du projet urbain nous permettent d'ouvrir le cadre d'analyse à des enjeux et processus à la fois urbains et organisationnels, allant de la transformation matérielle de l'espace urbain à la transformation des pratiques professionnelles, représentations et modes d'action des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier. L'urbanisme transitoire devient alors un moyen d'analyser l'évolution de ces acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier, champ professionnel connaissant lui-même de nombreuses évolutions concourant également à l'émergence récente de la notion d'urbanisme transitoire en France. En effet, le développement de cette pratique est à mettre en lien avec plusieurs mutations, à la fois économiques, politiques, législatives et professionnelles, qui ont participé à un renouvellement des modalités de fabrique de la ville.

1.2. Une évolution des pratiques et des acteurs en faveur d'un renouvellement des modalités de fabrique de la ville

Le développement et l'engouement récent pour l'urbanisme transitoire est à mettre en lien avec plusieurs mutations traversant aussi bien les pratiques des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, la composition de ce milieu professionnel et les débats qui animent la fabrique de la ville de demain. Nous insisterons sur le rôle croissant donné à la valorisation des friches urbaines et la résorption de la vacance immobilière, notamment dans le contexte parisien. L'occupation temporaire est présentée comme une solution flexible de transformer la vacance en opportunité et de valoriser les interstices spatiaux et temporels du projet urbain. Nous analyserons l'évolution des processus de conception et de gestion du projet urbain dans un contexte d'incertitude, conduisant à valoriser des modes d'organisation favorisant la flexibilité, la transversalité ou l'improvisation, auxquels peuvent être rattachées les pratiques de l'occupation temporaire. L'injonction à l'innovation et la multiplication des acteurs dans le processus du projet urbain trouvent leur paroxysme dans les appels à projet urbain innovant, dans lesquels les démarches d'urbanisme transitoire et ses nouveaux professionnels sont particulièrement valorisés. Enfin, nous montrerons que les pratiques des professionnels de la ville sont questionnées par des formes alternatives de développement urbain, issus de la société civile ou de nouveaux entrants dans ce champ, accompagnant un renouvellement des méthodes en urbanisme, en faveur de pratiques davantage expérimentales, réversibles et temporaires.

1.2.1. La vacance comme opportunité en faveur du développement de l'occupation temporaire

Le développement actuel de la notion d'urbanisme transitoire est à mettre en lien avec le contexte d'intégration croissante des friches et des espaces urbains vacants dans les politiques

d'aménagement en France, en réponse à des enjeux économiques, fonciers, environnementaux, sociaux, etc. Alors que les évolutions législatives donnent une place centrale à la réutilisation et à la réversibilité de ces espaces vacants, l'occupation temporaire est de plus en plus présentée comme un mode de valorisation flexible. Un nouveau marché de l'occupation temporaire des espaces vacants émerge depuis quelques années en Europe, sur lequel se positionnent de nouveaux professionnels. Enfin, le temps long du projet urbain, souvent perçu comme une contrainte, devient avec le développement de l'urbanisme transitoire une nouvelle opportunité de faire émerger des projets, dans les interstices spatiaux et temporels du projet urbain.

Les friches urbaines, de la contrainte à la ressource pour l'aménagement

La développement récent de la notion d'urbanisme transitoire résulte du processus de reconnaissance des rôles et enjeux des friches urbaines dans l'aménagement et des évolutions juridiques qui en découlent (Ambrosino et Andres 2008; Janin et Andres 2008).

Le processus de désindustrialisation des années 1970 et 1980 a conduit à la prolifération de friches, renvoyant une image de déprise et étant parfois associées à des mémoires douloureuses (Chaline 1999; Ambrosino et Andres 2008; Dubeaux 2017). Faisant l'objet de plusieurs rapports et programmes nationaux, les friches sont décrites dans les années 1990 comme un fardeau, un problème à régler nécessitant le lancement de projets de réhabilitation (Janin et Andres 2008; Dubeaux 2017). De nouveaux termes émergent pour décrire ces friches, tels que délaissés, dents creuses, terrains vagues, espaces indéterminés ou sous-utilisés, participant au flou sémantique qui entoure désormais cette notion[1](De Girolamo 2013; Dubeaux 2017). Progressivement, la vision négative associée à ces friches industrielles évolue, en partie grâce à leur occupation et à leur valorisation par des activités culturelles (Dubeaux 2017). A la fin des années 1990, les friches urbaines (industrielles, ferroviaires, portuaires, administratives, tertiaires, etc.) sont mises en avant par les politiques publiques comme ayant un rôle clef à jouer dans le processus de régénération urbaine et de reconstruction de la ville sur elle-même, permettant de lutter contre l'étalement urbain en favorisant la densification urbaine (Chaline 1999; Ambrosino et Andres 2008; Janin et Andres 2008). Traduction de cette évolution, la loi SRU de décembre 2000 favorise en priorité le recyclage des friches urbaines, notamment dans une logique de développement durable (Demailly 2014), en tant que support privilégié des opérations de renouvellement urbain et outil d'un urbanisme durable, dense et économe en espace. Les friches sont désormais présentées comme des ressources dans les espaces urbains centraux où les réserves foncières deviennent rares (Ambrosino et Andres 2008; Janin et Andres 2008; Dubeaux 2017). La friche est perçue comme une ressource foncière, mais aussi une ressource « idéelle », sur laquelle se confronte une diversité d'imaginaires.

Révélant les ambitions en matière de changements et de mutations sociétales (Janin et Andres 2008), la transformation de ces espaces suscite des débats sur les modèles d'urbanisation à adopter, sur la base de différences de valeurs, à la fois économiques, historiques ou écologiques (Nefs 2016). En 2018, la loi sur l'*évolution du logement, de l'aménagement et du numérique* (Elan) insiste sur l'importance de la réhabilitation des friches urbaines, dans une perspective de mixité sociale,

[1] C'est en partie la raison pour laquelle ce terme n'est pas mobilisé dans la thèse, ainsi que pour l'image d'abandon et de déprise qu'il suscite. Nous verrons que les emprises SNCF étudiées sont eux des sites de projets urbains attractifs.

d'innovation et de développement durable[1]. En 2019, un groupe de travail est lancé par le Secrétaire d'État auprès du Ministre de la Transition écologique et solidaire concernant la réhabilitation des friches, les freins relatifs à leur urbanisation, leur potentiel dans la revitalisation des territoires ou la transition énergétique (production d'énergies photovoltaïque, lutte contre l'artificialisation des sols…) et devant aboutir à la réalisation d'un inventaire national des friches. A l'échelle des villes, des initiatives de cartographie des friches urbaines émergent pour favoriser leur réappropriation temporaire[2].

Transformer le phénomène de vacance en opportunité en faveur de l'occupation temporaire

Plus récemment, une considération nouvelle est donnée aux friches à travers l'angle de la vacance, phénomène faisant l'objet d'une préoccupation croissante des pouvoirs publiques et des professionnels de la ville (Dubeaux 2017; Arab et Miot 2020). La vacance est un phénomène protéiforme qui touche une diversité de contextes urbains et d'espaces, bâtis ou non, non plus uniquement des friches industrielles, mais aussi commerciales, résidentielles, tertiaires et même d'équipements publics (tribunaux, écoles, hôpitaux…) (Arab et Miot 2020). La résorption de la vacance devient un enjeu central dans les politiques urbaines, afin de limiter les effets négatifs qu'elle engendre, tel que la dévalorisation (économique, immobilière, foncière) d'un quartier et la dégradation du cadre de vie (*Ibid*.). Si le phénomène de vacance touche les villes en décroissance, il concerne aussi les territoires dynamiques et attractifs comme la Région Ile-de-France (*Ibid*.).

En 2017, l'Apur évalue le parc d'immobilier de bureaux vacant parisien à 520 000 m², comprenant des immeubles en cours de rénovation ou de relocation, à savoir 3% du parc total de bureaux dont la surface est inférieure à 1000 m²[3]. En 2014, 8% des logements parisiens sont vacants, en raison de déménagements, de la réalisation de travaux ou laissés vides par leurs propriétaires[4]. La vacance génère des coûts importants pour les opérateurs immobiliers, en frais de gardiennage et de sécurisation de leur bien par exemple, évalué en moyenne par l'Institut Paris Région de 13 000 à 15 000 euros par mois. Par ailleurs, les prix de l'immobilier et du foncier francilien ont fortement augmenté : les prix de l'immobilier ont été multipliés par trois entre 1996 et 2016 et le prix des terrains constructibles a augmenté de 66% en dix ans à Paris et en petite couronne[5]. Par conséquent, la forte densité, la pression foncière et le classement en zone tendue[6] de la région parisienne soulèvent des réflexions quant au potentiel d'utilisation et de transformation des espaces vacants. Leur

[1] LOI n°2018-1021 du 23 novembre 2018, Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (1). 2018.

[2] A l'instar de la Ville de Montréal, qui soutient la cartographie des espaces vacants afin d'y favoriser la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. Le réseau Européen Refill évoque également l'importance de la cartographie des espaces vacants pour le développement de nouveaux usages temporaires, à travers des initiatives menées à Riga, Brême et Helsinki (« *A journey through temporary use* », Rapport final, Urbact Refill, disponible en ligne : *https://urbact.eu/sites/default/files/media/refill_final_publication.pdf*)

[3] « *Recensement et dynamiques du parc de bureaux à Paris et dans la Métropole du Grand Paris* ». 2017. Apur.

[4] Apur. 2018. « Habiter plus, habiter mieux, quelques chiffres récents sur le parc de logements parisien ».

[5] Diguet, Cécile. 2018. « L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrication urbaine partagée ». Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France.

[6] « *zones d'urbanisation continue de plus de 50 000 habitants où il existe un déséquilibre marqué entre l'offre et la demande de logements, entraînant des difficultés sérieuses d'accès au logement sur l'ensemble du parc résidentiel* » (*Décret n° 2020-945 du 30 juillet 2020, pris en application de l'article 18 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989)*

inoccupation est associée à une forme d'indécence, face aux objectifs économiques et environnementaux de limitation de la consommation foncière (Arab et Miot 2020), mais aussi à l'importance des besoins sociaux parfois urgents, tels que l'hébergement d'urgence, l'accès au logement ou à des espaces de travail à bas coût[1], la création d'aménités comme des jardins[2], etc. La loi Elan doit permettre de lutter contre la vacance des logements et des locaux commerciaux et artisanaux (article 157) et instaure la possibilité de les utiliser de manière expérimentale et temporaire (article 29);

> *« Il est institué, sur l'ensemble du territoire et à titre expérimental, un dispositif visant à assurer la protection et la préservation de locaux vacants par l'occupation de résidents temporaires, notamment à des fins de logement, d'hébergement, d'insertion et d'accompagnement social. (…). Les opérations d'occupation temporaire de locaux en vue d'en assurer la protection et la préservation font l'objet d'une convention entre le propriétaire et un organisme public, un organisme privé ou une association qui s'engage à protéger et à préserver les locaux qui sont mis à sa disposition et à les rendre au propriétaire libres de toute occupation à l'échéance de la convention ou lors de la survenance d'un événement défini par celle-ci. »*[3] Extrait, Loi ELAN (souligné par moi)

Suite à cette évolution législative, une dizaine d'opérateurs immobiliers signent en 2018 une charte d'engagement visant à la transformation de 500.000 m² de bureaux vacants en logements en Ile-de-France en 4 ans[4]. Le groupe Action Logement, acteur du logement social et intermédiaire en France, lance également en novembre 2019, à la demande du Ministre chargé de la Ville et du Logement, un appel à manifestation d'intérêt destiné à la reconversion de locaux d'activités vacants en zone tendue pour la création de 24 000 nouveaux logements sociaux, intermédiaires ou libres[5]. Ces dernières années sont marquées par la montée en puissance de thèmes comme la réversibilité de l'immobilier, l'évolution de l'usage des bâtiments dans le temps et la flexibilité de l'architecture, qui comme nous le verrons, traversent également le développement de l'urbanisme transitoire (chapitre 6).

L'occupation temporaire a souvent été présentée comme une solution permettant de lutter contre la vacance urbaine (Bishop et Williams 2012; Oswalt, et *al*. 2013; Patti et Polyak 2017), en tant qu'opportunité flexible d'utilisation et de valorisation de ces espaces inoccupés à la fois par les pouvoirs publics, les opérateurs immobiliers et/ou les habitants, notamment dans les contextes de crise immobilière (Madanipour 2018; O'Callaghan, et *al*. 2017; Kamvasinou 2017a) ou de décroissance (Németh et Langhorst 2014; Dubeaux 2017; Colomb 2012). Outils d'action sur le temps court, ces usages s'intègrent dans les fluctuations spatiales et temporelles de la ville (Madanipour 2017; 2018) et s'immiscent dans les intervalles du cycle naturel du développement immobilier entre l'ancien usage d'un bâtiment et un autre qui lui succède (Muldoon-Smith et Greenhalgh 2017), répondant à la nécessité de développer des modèles d'urbanisme plus flexibles et réactifs (Németh

---

[1] L'accès à ces espaces vacants en réponse à des besoins sociaux urgents (mal logement, pénurie d'espaces de travail…) est une revendication historiquement portée par les militants du mouvement du squat, qui dénoncent la flambée des prix de l'immobilier et l'importance des mètres carrés vides (Aguilera 2012; 2014; Prieur 2015).

[2] Les espaces vacants en milieu dense comme Paris sont une opportunité de créer des jardins, en réponse au désir des habitants d'espaces verts, de reconnexion sociale, d'amélioration du cadre de vie (Demailly 2014).

[3] *LOI n°2018-1021 du 23 novembre 2018, Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique (1)*. 2018.

[4] « Dix opérateurs s'engagent à transformer 500.000 m2 de bureaux vides en logements à l'horizon 2022 ». 2018. Local. Consulté le 3 avril 2018. *https://www.banquedesterritoires.fr/dix-operateurs-sengagent-transformer-500000-m2-de-bureaux-vides-en-logements-lhorizon-2022.*

[5] « L'État et Action logement se mobilisent pour la transformation des locaux vacants en logements ». 2019. Groupe Action Logement. Consulté le 19 novembre 2019. *https://groupe.actionlogement.fr/l-etat-et-action-logement-se-mobilisent-pour-la-transformation-des-locaux-vacants-en-logements.*

et Langhorst 2014). Par exemple au Royaume-Uni, l'occupation temporaire est présentée comme un moyen de créer des opportunités au sein d'espaces commerciaux vacants (Berwyn 2013; Kamvasinou 2017a), offrant des avantages à l'ensemble des acteurs concernés : accéder à des espaces peu chers pour des structures disposant de peu de moyens, réduire les coûts pour les propriétaires et permettre au gouvernement de lutter contre la vacance et le déclin de ces espaces (Madanipour 2018). Autre exemple, le réseau Refill, soutenu par l'Union Européenne dans le cadre du programme Urbact[1], promeut la réutilisation des espaces vacants par le biais d'usages temporaires[2]. De 2016 à 2018, ce programme produit plusieurs publications (rapport, magazines, blog) analysant le phénomène de vacance et l'opportunité que présentent les usages temporaires dans le maintien des bâtiments en de bonnes conditions, l'accueil de nouvelles initiatives (sociales, culturelles, économiques), la revitalisation des quartiers dégradés, etc[3]. Le réseau a créé plusieurs outils destinés à promouvoir et à faciliter le développement de ces usages temporaires dans une optique de diffusion de bonnes pratiques.

La promotion de l'occupation temporaire comme solution contre la vacance urbaine conduit à l'émergence d'un nouveau marché immobilier, concomitant à la professionnalisation de nouveaux acteurs spécialisés dans l'occupation temporaire de bâtiments inoccupés (Pinard et Morteau 2019; Ferreri, et *al*. 2017; Vivant 2020). De nouveaux opérateurs, se présentant comme des professionnels de l'urbanisme temporaire et/ou transitoire, proposent leurs services auprès de propriétaires publics ou privés[4]. Faisant l'adéquation entre une offre et une demande, ils reprennent un discours mettant un avant la logique gagnant-gagnant de ce modèle d'occupation, permettant d'un côté de répondre à des besoins sociaux et de l'autre de gérer la vacance de leurs biens pour les propriétaires. Les arguments avancés par ces nouvelles structures auprès des propriétaires sont par exemple la limitation des frais associés à la vacance (taxes, frais de gardiennage, charges, assurances…), la sécurisation de leur bien (effractions, squats, vols de matériaux…) par l'occupation temporaire. Par exemple, la structure Plateau Urbain créée en 2013 se présente comme une « *coopérative d'urbanisme transitoire* » et par le slogan « *Résorber la vacance pour servir la création* »[5]. Elle a participé au projet des Grands Voisins à Paris, ainsi qu'au développement d'une trentaine de projets d'occupation temporaire en Ile-de-France, à Lyon, Bordeaux et Marseille. Au travers d'une activité à l'intersection des champs de l'urbanisme et de l'immobilier[6], entre enjeux pragmatiques, économiques, sociaux et solidaires, Plateau Urbain propose « *la mise à disposition d'espaces vacants pour des acteurs culturels, associatifs, et de l'économie sociale et solidaire* »[7]. La structure offre des compétences en études, montage de projets, gestion et création de lieux temporaires, par le biais

[1] Les villes membres sont Gand (Belgique), Nantes (France), Athènes (Grèce), Cluj-Napoca (Roumanie), Ostrava (République Tchèque), Poznań (Pologne), Riga (Lettonie), Helsinki (Finlande), Brême (Allemagne), Amersfoort (Pays-Bas).
[2] REFILL - Reuse of vacant spaces as a driving force for innovation at the local level | URBACT – European Regional Development Fund. Consulté le 13 janvier 2021. *https://urbact.eu/Refill.*
[3] Final Report « A journey through temporary use » Refill, Union Européenne, Urbact, 52 pages *https://urbact.eu/sites/default/files/media/refill_final_publication.pdf*
[4] Nous reviendrons plus loin dans ce chapitre sur la professionnalisation de ces acteurs et leurs trajectoires.
[5] « Plateau Urbain | urbanisme transitoire & immobilier solidaire ». plateau-urbain. Consulté le 14 janvier 2021. *https://www.plateau-urbain.com.*
[6] D'ailleurs, les fondateurs de Plateau Urbain ont une expérience universitaire et/ou professionnelle dans les champs de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'immobilier.
[7] « Plateau Urbain | urbanisme transitoire & immobilier solidaire ». plateau-urbain. Consulté le 14 janvier 2021. *https://www.plateau-urbain.com.*

d'une plateforme numérique permettant à des acteurs (associations, artistes, jeunes entreprises, etc.) de candidater pour l'occupation de locaux, moyennant un faible loyer.

Poussé à son paroxysme, l'argument de la gestion de la vacance par l'occupation temporaire donne lieu au développement de structures spécialisées, surnommées « agences anti-squat », depuis une vingtaine d'années dans plusieurs pays européens comme les Pays-Bas, le Royaume-Uni et récemment la France (Baloche 2016; Ferreri, et *al*. 2017). Une agence anti-squat est une société privée proposant un service de gestion des biens immobiliers temporairement vacants auprès de propriétaires, dans une optique de sécurisation et de gardiennage de leurs biens, afin d'éviter que ces derniers ne soient squattés ou endommagés. Ces entreprises transforment notamment des immeubles de bureaux vacants en logements temporaires, à destination des étudiants, des salariés à mi-temps ou en mobilité, faisant des locataires les « *gardiens* » de ces bâtiments (Ferreri, et al. 2017). Parmi ces entreprises, l'une des plus connue est Camelot Europe, qui se présente comme le leader européen de la gestion et de la protection des biens immobiliers vacants par l'occupation temporaire[1]. Créée en 1993 aux Pays-Bas, l'entreprise s'est implantée en France en 2011 grâce aux évolutions législatives rendant possible la reconversion d'espaces vacants en hébergement temporaire[2]. Elle propose une compétence en « *facility management des lieux vacants* », devant permettre au propriétaire d'éloigner « *les vandales et les squatteurs »* et d'économiser jusqu'à 80% des *« coûts de sécurité en optant pour la protection par l'occupation »*[3]. Profitant de l'engouement récent pour l'urbanisme transitoire en France, l'entreprise mobilise largement cette notion dans sa communication commerciale, la définissant comme un moyen, à moindre frais, de « *rentabiliser des bureaux vacants ou tout type d'espaces vides par des rentrées d'argent périodique »* et de permettre une « *gestion optimale* » de son bâtiment par le propriétaire[4]. Particulièrement controversées, les agences anti-squat comme Camelot sont critiquées pour la dynamique de forte précarisation des conditions de vie et de travail des occupants de ces lieux qu'elles engendrent, sous couvert de flexibilité de ces usages temporaires et de la lutte contre la vacance (Ferreri, et al. 2017). De plus, l'utilisation de l'occupation temporaire demeure une réponse limitée et provisoire au phénomène de la vacance urbaine et à ses graves conséquences urbaines et économiques (Arab et Miot 2020).

Occuper les interstices spatiaux et temporels du projet urbain

Si la mise à l'agenda du réemploi des friches urbaines et des bâtiments vacants concourt au développement de la notion d'urbanisme transitoire, le temps long du projet urbain est récemment envisagé comme une nouvelle opportunité pour le développement de ces usages temporaires.

En effet, les projets urbains mettent en moyenne de cinq à dix ans pour voir le jour[5], voire de 10 à 15 ans lorsqu'ils se déroulent sur des sites particulièrement complexes, lors de la reconversion d'emprises anciennement industrielles, ferroviaires ou militaires, comme c'est le cas pour un tiers

[1] Site web de Camelot, consulté le 22/11/18 : https://fr.cameloteurope.com/info/urbanisme-transitoire.html
[2] L'article 101 de la Loi n°2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, publiée au Journal Officiel du 27 mars 2009, puis en 2018 la loi Elan et son article 29 qui institue « *la protection et la préservation de locaux vacants par l'occupation de résidents temporaires » (LOI n°2018-1021 du 23 novembre 2018, Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique*. 2018.)
[3] Site web de Camelot, consulté le 22/11/18 : *https://fr.cameloteurope.com/info/urbanisme-transitoire.html*
[4] *Op. Cit.*
[5] Région Ile-de-France. Règlement d'intervention du dispositif régional de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire. 2016.

des sites accueillant des projets d'urbanisme transitoire en Ile-de-France[1]. Outre la complexité liée à la mutation de ces emprises, le temps long du projet urbain s'explique par la réalisation d'études techniques et urbaines, l'obtention des autorisations administratives et le suivi des normes et règlementations, les négociations entre les nombreux acteurs, l'avancée de la concertation et la gestion d'éventuels recours, etc. A ces étapes, s'ajoutent des retards allongeant régulièrement le calendrier initialement prévu. Le temps long du projet urbain est d'ailleurs souvent envisagé comme une contrainte par les investisseurs et opérateurs privés[2](Arab 2018). Or, pendant le temps de la mise en œuvre du projet, le terrain et/ou les bâtiments concernés sont souvent partiellement ou entièrement inoccupés. Cette période de vacance provisoire permet le développement de projets d'occupation temporaire dans les interstices temporels et spatiaux du projet urbain. Ces usages sont forcément temporaires, car ils s'inscrivent dans un calendrier prédéfini, mais peuvent intervenir à différents moments : en amont du lancement des travaux (démolition, viabilisation, construction, etc.), parallèlement au chantier ou durant la phase de commercialisation du projet (occupation de cellules commerciales encore vacantes, animation, etc.). Contrairement aux démarches d'occupation temporaire précédemment étudiée, se développant parfois sur des friches dont les projets de réhabilitation sont envisagés à long terme ou en attente (Andres 2006; 2013b; Bishop et Williams 2012; Lehtovuori et Ruoppila 2012; Kamvasinou 2017b), les exemples parisiens étudiés dans le cadre de la thèse concernent des opérations urbaines particulièrement stratégiques, développées à court ou moyen terme. A travers l'exemple de la SNCF, nous verrons que ces nouveaux espaces-temps de projet sont de durée variable, allant de quelques mois à quelques années en amont du lancement des travaux, et évoluant en fonction des difficultés internes et externes rencontrées durant la mise en œuvre du projet urbain (chapitre 2, 3). Ces projets ne se développent pas sur des friches, mais sur des emprises ferroviaires et logistiques souvent encore partiellement en activité et/ou progressivement vidées de leurs occupants en anticipation de la vente du terrain ou du lancement des travaux d'aménagement. Nous démontrerons que la configuration spéciale de ces occupations temporaires, fortement entremêlée dans le processus du projet urbain, génère des difficultés nouvelles (chapitre 3) tout en devenant un outil opérationnel pour SNCF Immobilier accompagnant la gestion et la valorisation de ses emprises (chapitre 5).

1.2.2. Faire la ville par le projet dans un contexte d'incertitude

Démarches de projet urbain et urbanisme transitoire sont éminemment liées : tous des projets temporaires analysés dans la thèse sont situés sur des emprises SNCF en mutation dans le cadre d'un projet urbain. Le développement de ces pratiques est rendu possible par plusieurs évolutions relatives au processus de conception du projet, aux modes d'organisation de ses acteurs et aux pratiques des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, dans un contexte d'incertitude favorisant

[1] Diguet, Cécile. 2018. « L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrication urbaine partagée ». Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France.

[2] Par exemple, l'ancien président du groupe d'immobilier commercial d'Unibail-Rodamco, critique la complexité et le cumul des normes dans le code de l'urbanisme comme frein à la mise en œuvre des projets urbains (Poitrinal 2012). Selon lui, la gestion du temps est donc « *LA composante de notre métier : mener à bien un vaste projet urbanistique dans des délais raisonnables. Que ceux-ci viennent à s'allonger et c'est tout le projet qui part à la dérive : le coût du capital explose, les coûts de construction dérapent et le produit fini sera obsolète avant même d'avoir été livré. Chez nous, la maitrise du temps conditionne plus ou moins la réussite ou l'échec d'un programme*. » (*Ibid*., p.16).

l'émergence de nouvelles manières de faire la ville et à la montée des logiques néolibérales en urbanisme.

Le projet urbain comme instrument d'action privilégié dans un contexte d'incertitude

Il est communément admis que la ville se fait désormais par projets. Depuis le milieu des années 1980 et surtout les années 1990, le recours à la notion de projet se généralise dans les discours et pratiques des acteurs de l'urbanisme (Pinson 2009). Remplaçant progressivement l'urbanisme par plan, le projet urbain accompagne un renouveau des pratiques urbanistiques et l'affirmation d'un nouveau modèle d'action, influençant les modes de conception, de construction, de gestion de la ville et de prospective (Pinson 2009; Arab 2001; 2007b; 2018; Ingallina 2001). Notion floue et ambigüe, le projet urbain couvre des réalités variées en termes d'échelle, de complexité, de territoire et d'objets (Ingallina 2001; Arab 2007b). Inséparable du pouvoir public et mené par les collectivités locales, le projet urbain projette une vision globale, politique et non plus seulement technique et juridique, porteuse de valeurs urbaines (Pinson 2009). Il marque l'avènement d'une approche stratégique et proactive de la production urbaine, avec une importance donnée à la dimension marketing, à la communication, à l'image et à l'identité du projet (*Ibid*.). Le développement d'un urbanisme par projet conduit à une multiplication et une diversification des acteurs parties prenantes de la transformation urbaine, en intégrant à la fois acteurs publics et privés, technique et politique, experts et profanes[1] (Pinson 2009; Arab 2007b). La question des relations entretenues entre ces différents acteurs, leur mise en réseau et leurs modes de coordination prend une place de premier plan, en favorisant une action collective et collaborative (Ingallina 2001; Pinson 2009; Arab 2017). Ces relations sont marquées par diverses formes d'interactions, de rapports de forces et de négociations permanentes tout au long du processus de décision et de conception des projets urbains (Pinson 2009; Arab 2007b; 2011; 2018). La multiplication des partenariats publics-privés et des formes d'urbanisme négocié doivent permettre, dans le contexte d'austérité des pouvoirs publics, de trouver de nouveaux modes d'action et montages économiques afin de permettre l'émergence de projets urbains (Le Galès 1995; Pinson 2009), donnant une place de plus en plus importante aux opérateurs immobiliers privés dans la production de la ville (Citron 2017). Enfin, l'urbanisme par projet est associé au développement de la participation citoyenne, aux débats et échanges avec les habitants et à la reconnaissance de leur savoir (maitrise d'usage) (Novarina 1998; Ingallina 2001; Pinson 2009).

L'avènement d'un urbanisme par projet est à mettre en lien avec le contexte de montée des incertitudes, dans tous les domaines dont l'aménagement, nécessitant désormais pour les professionnels d'agir et de composer dans un monde incertain (Ascher 1995; Chalas, Gilbert, et Vinck 2009; Castel 2009; Callon, Lascoumes, et Barthes 2001). Alors que dans les années 1950 à 1970 prévalaient les notions de prévision, d'anticipation et de planification, nos sociétés sont désormais marquées par une forte incertitude en raison de la complexité et de l'imprévisibilité accrue du monde, rendant impossible d'anticiper, de prévoir à l'avance les changements, les évolutions des marchés ou encore de maitriser les risques et gains associés aux activités (Chalas, et *al*. 2009; Ascher 1995). En aménagement, la question de l'incertitude conduit à la remise en question de la

[1] Par exemple, les services de l'État, les élus locaux, les services de communes et intercommunalités, les aménageurs publics et privés, les promoteurs, les gestionnaires de service, les exploitants futurs, les habitants et futurs usagers, des experts professionnels variés, les concepteurs… (Arab 2007b)

planification traditionnelle, marquée par le désir de maitrise d'un avenir idéal et l'obsession du contrôle (Ascher 1995; Chalas 2004b; Chalas et Soubeyran 2009). Le projet urbain est lui-même marqué par une forte incertitude, concernant son mode de conception, son aboutissement, son évolution par rapport aux choix initiaux, les retards qui peuvent impacter sa mise en œuvre, les évolutions des marchés immobiliers et financiers, le bon fonctionnement des futurs quartiers, etc. (Arab 2007b; 2018). Les modes de conception des projets l'urbain doivent désormais prendre en compte l'incertitude, en agissant par touches successives, en intégrant les aléas et opportunités du projet (Chalas 2004b; Arab 2004; Pinson 2009). C'est-à-dire en favorisant des systèmes de pensée et de décision ouverts, flexibles, non déterminés, donc « *des systèmes qui comportent eux-mêmes une dose non négligeable d'incertitude et d'indécidabilité (…) En d'autres termes, il faut des catégories pratiques et floues de raisonnement pour parvenir à penser ou à maitrise des situations devenues incertaines*. *»* (Chalas 2004a). La question de l'adaptation et de l'adaptabilité des aménagements aux usages et à leurs évolutions devient un principe d'action, en favorisant une programmation ouverte et non figée, en capacité d'intégrer les changements inattendus liés au contexte économique et urbain ou les exigences nouvelles, comme des demandes sociales (Novarina 1998; Arab 2004; Idt 2012; Zepf et Andres 2012). Finalement, la montée des incertitudes en urbanisme conduit au passage d'une vision statique du développement urbain à une vision dynamique et processuelle, permettant d'intégrer les risques imprévisibles qui surviennent et perturbent le projet urbain, de combiner les échelles de temps et de gérer les turbulences immédiates avec les objectifs de long terme des projets d'aménagement (Arab 2004, p.63). Le processus de conception devient davantage itératif, au travers d'une succession d'allers-retours favorisant l'enrichissement du projet (Novarina 1998) et devant permettre de faire converger l'ensemble des acteurs impliqués vers une vision commune de l'action à mettre en œuvre (Idt 2012).

Valoriser la flexibilité, l'improvisation, la transversalité dans les pratiques des professionnels de l'urbanisme

Le contexte de prise en compte croissante de l'incertitude dans les démarches de projet en urbanisme a conduit à une évolution des pratiques professionnelles et des modes d'organisation des acteurs de l'urbanisme. Pour mettre en lumière ces évolutions, nous devons réaliser un détour rapide par les sciences de la gestion, qui analysent l'influence de l'incertitude sur la gestion des entreprises et le développement de nouvelles théories managériales, qui se diffusent ensuite chez les professionnels de l'urbanisme.

La montée des incertitudes a conduit au développement de théories du management en entreprise insistant sur la nécessité pour les salariés d'adapter leurs modes de travail et d'organisation (Weick 1998; Maggi 2006; Cohendet et Llerena 1990).

Par exemple, la notion de flexibilité occupe une place privilégiée dans les réflexions et les débats sur les transformations des entreprises et du travail depuis plusieurs décennies (Maggi 2006). En 1990, Cohendet et Llerena mettent en avant la montée en puissance de la notion de flexibilité comme un objectif de plus en plus fondamental pour les organisations industrielles amenées à agir dans des environnements instables et complexes, dont les variables peuvent difficilement être anticipées par les salariés (Cohendet et Llerena 1990). Les auteurs prônent l'adoption d'une « flexibilité dynamique », permettant d'adapter continuellement l'organisation à l'évolution de ces

environnements (*Op. Cit.* p.148). L'adoption de cette posture flexible doit permettre d'accélérer les manières de faire et la réactivité des salariés face aux aléas, d'améliorer la fluidité des processus de production et de réduire l'incertitude par un processus d'apprentissage (*Ibid*.).

Ce contexte d'incertitude conduit également à la mise en valeur de la notion d'improvisation, dans le cadre des réflexions sur les processus d'innovation et de créativité dans les entreprises, pour caractériser à la fois la capacité d'adaptation nécessaire des salariés, mais aussi la souplesse de l'organisation, par exemple à travers l'émergence de la notion d'improvisation organisationnelle (Weick 1998). A partir des exemples du théâtre d'improvisation et de la musique jazz, Crossan et *al*. ont mis en avant la figure de l'improvisateur, dont ils tirent des techniques managériales, fondées sur le travail d'équipe, un mode de management horizontal et flexible (Crossan et al. 1996). L'improvisation repose sur sur la capacité du chef de projet à bricoler, en se servant des routines et des connaissances existantes (Vignikin, Leroy, et Chédotel 2016, p.72), et sur l'apprentissage par les salariés de « *la tolérance vis à vis du changement, de l'esprit d'initiative et de la croyance en le travail d'équipe et la collaboration, ainsi que la culture de l'innovation, de la flexibilité, de la prise de risques et d'un apprentissage adaptatif* »[1] (Crossan et al. 1996).

Or, les concepts et outils de l'économie et du management se diffusent dans le domaine de l'urbanisme et les villes s'inspirent de ces nouvelles méthodes (Ascher 1995). L'adoption d'un *management stratégique* en urbanisme tend à systématiser les manières d'agir capables de tenir compte des changements externes, voire de s'en servir pour améliorer leurs performances, et nécessite pour les professionnels de mettre en œuvre des instruments qui admettent les fluctuations, la créativité, l'ambiguïté (*Ibid*.). Les notions de flexibilité, d'adaptabilité, de polyvalence et d'agilité se diffusent au sein des professionnels de la ville et y deviennent des notions omniprésentes (*Ibid*.).

Par exemple, l'utopie de la transversalité et, avec elle, le décloisonnement des activités se diffuse dans le champ des professionnels de l'urbanisme (Ménégoz 2003) ; « *Il s'agit de déposer des cloisons, en l'occurrence, d'enlever ce qui fait obstacle à la coordination entre activités différentes, entre représentations spécifiques à chaque métier, entre étapes différentes dans le temps, d'un même processus.* » (*Op. Cit*. p.124). Cela se traduit notamment par la valorisation du management de projet ou « mode projet » depuis les années 1980 dans différents secteurs d'activité, aujourd'hui devenu un mode de pensée et d'action dominant dans le monde professionnel (Gilles 2011; Grégoire 2018). La gestion par le projet est définie par Midler comme une organisation temporaire constituée pour atteindre un objectif spécifique, devant permettre de prendre en compte la singularité d'une situation et les différentes logiques des acteurs dans l'entreprise. Ce modèle d'organisation des salariés repose sur la constitution d'une équipe mixte afin de répondre à une mission donnée, soumise à des contraintes de temps, de budget, de ressources, etc. (Lenfle et Midler 2003; Gilles 2011; Grégoire 2018). Promouvant la coopération et la combinaison des expertises (recherche, marketing, production…), il nécessite la mobilisation de différents acteurs et fonctions au sein de l'entreprise, apportant simultanément leur contribution à la réalisation du projet (Midler 1996, in Lenfle et Midler 2003). Le mode projet repose sur un pilotage horizontal, à l'opposé des principes tayloriens de division des taches et d'un fonctionnement hiérarchique (*Ibid*.). Par conséquent, il valorise le travail de groupe, l'autonomie des équipes, l'élargissement des tâches des salariés et la communication entre

[1] « *tolerance for change, initiative, and belief in teamwork and collaboration, as well as a culture of innovation, flexibility, risk-taking, and adaptive learning.* »

les membres dans une visée participative (Bernoux 2004). Le management par projet soutient des enjeux de performance et d'efficacité pour les entreprises dans un contexte d'incertitude et il est notamment adopté dans le cadre de la mise en œuvre de projets complexes et innovants, nécessitant une adaptation aux changements des organisations et de leurs environnements (Gareis 1989; Gilles 2011). Du secteur privé, le mode projet se diffuse dans le champs de l'urbanisme au sein d'organisations publiques comme la SNCF[1] et devient le mode de production privilégié des espaces urbains à partir des années 1980 (Ramirez cobo 2016). Largement idéalisé et célébré dans la littérature managériale (Gilles 2011), le mode projet devient un nouvel idéal d'organisation et de réussite professionnelle dans la société capitaliste et entrepreneuriale, valorisant « *le travailleur "léger", "mobile", "nomade", inséré dans des réseaux et passant de projets en projets au gré des rencontres et des opportunités* » (Boltanski et Chiapello 1999, *in* Grégoire 2018, p.43).

Toutefois, ce modèle montre des signes d'épuisement, en raison de sa capacité limitée d'intégration de l'incertitude dans le processus de conception du projet urbain (Ramirez cobo 2016). La littérature récente en urbanisme met désormais en valeur la notion d'improvisation (Soubeyran 2015; Chalas et Soubeyran 2009; Lévy 2016; 2018; Lévy et Soubeyran 2018; Lévy, et *al*. 2019; Ramirez cobo 2016), également influencée par les modes de gestion des entreprises. L'improvisation est définie par Soubeyran comme « *l'art de répondre dans l'instant à une situation inédite, en laissant venir l'inédit et non le "coupé-collé"* » (Soubeyran 2015). De plus en plus proposée comme une nouvelle discipline de l'action dans un contexte d'incertitude (Chalas et Soubeyran 2009; Soubeyran 2015), l'improvisation est envisagée comme un processus alternatif de conception des projets urbains (Ramirez cobo 2016). Valorisant l'action en marchant et la définition d'un sens a *posteriori* à l'action (Chalas et Soubeyran 2009; Soubeyran 2015), l'improvisation prend la forme d'une trajectoire qui se dessine chemin faisant et qui accorde à la dimension temporelle une place centrale (Lévy 2018). Par exemple, l'improvisation en urbanisme est rapprochée d'initiatives temporaires *bottom-up* comme l'appropriation des friches et délaissés urbains ou encore des occupations d'espaces publics ou privés faisant l'objet de revendications diverses, tels que la Zone A Défendre (ZAD) (Ramirez cobo 2016; Lévy et Soubeyran 2018; Lévy, et *al*. 2019). Ces interventions urbaines improvisées sont rapprochées des principes de la théorie du droit à la ville d'Henri Lefebvre (1968) ou encore de l'urbanisme tactique[2], en mettant notamment en leur centre l'acteur démocratique (Ramirez cobo 2016; Lévy, et *al*. 2019). Alors que l'incertitude est souvent perçue de manière négative et comme une contrainte à maitriser, l'adoption d'une démarche d'improvisation permettrait *in fine* de la considérer comme une ressource, en envisageant l'aménagement au travers d'une temporalité plus ouverte, en assumant l'indétermination de l'action, en ouvrant la réflexion en faveur de processus de conception intégrant l'aléatoire et la réversibilité (Lévy 2018; Ramirez cobo 2016). Selon Lisa Lévy, l'improvisation tend à se diffuser comme une bonne pratique entre les professionnels de l'urbanisme et impose un nouveau paradigme du mouvement dans les manières de travailler au sein des organisations, influencé par les logiques néolibérales (Lévy 2016; 2018). Toutefois, l'obsession du contrôle reste forte dans le champ de l'aménagement (Chalas et Soubeyran 2009) et le reflexe des professionnels reste souvent de maitriser le temps, de réduire les aléas, de sécuriser les projets plutôt que d'accepter l'incertitude et

[1] Nous démontrerons que le mode projet se diffuse également au sein de la SNCF et que l'urbanisme transitoire y est envisagé comme un outil d'apprentissage de cette manière de travailler, en favorisant des modes d'action transversaux et flexibles au sein de l'organisation (chapitre 4).
[2] Nous y reviendrons plus loin dans ce chapitre.

l'improvisation (Lévy 2018). Dans la thèse, nous démontrerons que la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier relève d'une pratique à l'origine improvisée et indéterminée, élaborée en marchant et dont le sens est construit rétrospectivement (chapitre 2, 4). Toutefois, l'improvisation suscite des difficultés au sein de l'entreprise, alors que ces projets temporaires génèrent de nouvelles incertitudes (sécurité, maitrise des usages, etc.), questionnant l'évolution de cette démarche au fil de sa structuration (chapitres 3, 4).

Finalement, la notion de projet en urbanisme est polysémique, renvoyant tant à une méthode (processuelle), à une organisation (par projet) qu'à un objet (le projet urbain) (Bataille 2020). Selon Nicolas Bataille, la course effrénée au projet révèle le passage, au sein des professionnels de l'urbanisme, des idéaux de la *cité industrielle*[1] à ceux de de la *cité par projet*, septième cité de justification proposée par L. Boltanski et E. Chiapello (1999) à la suite de celles définies par L. Boltanski et L. Thévenot (1991). Reflétant l'avènement d'un nouvel esprit du capitalisme, la cité par projet y est décrite comme « *un nouveau système de valeur organisé autour du projet, du réseau et d'une cité réticulaire et d'un monde connexionniste, où l'important est de développer le « réseau », quelle que soit sa forme (et en particulier immatérielle).* » (Bataille 2020, p.86). Dans la cité par projet, les caractéristiques valorisées (état de grandeur) sont la flexibilité, l'adaptabilité, la polyvalence, la dimension évolutive, par exemple incarnées dans des figures comme le médiateur, le chef de projet, le coach, l'innovateur (*Ibid*.). La cité par projet met en son centre la question du développement du réseau, des relations, des instruments de connexions, des partenariats et valorise le passage d'un projet à un autre (*Ibid*.).

Or, ces caractéristiques ne sont pas sans rappeler celles associées à l'urbanisme temporaire et aux usages temporaires, régulièrement présentés comme une forme d'action plus fluide, ouverte, flexible et dynamique (Bishop et Williams 2012; Oswalt, et *al*. 2013; Andres 2013b; Németh et Langhorst 2014; Kamvasinou et Roberts 2014; Madanipour 2018). En effet, l'engouement actuel pour l'urbanisme temporaire serait, selon Mara Ferreri, notamment lié au pouvoir de séduction des notions de flexibilité urbaine, d'expérimentation et de créativité auprès des praticiens de l'architecture, de l'urbanisme et de la culture (Ferreri 2015). Dans la thèse, nous démontrerons que le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier s'inscrit directement dans les enjeux de la cité par projet, l'occupation temporaire étant mobilisée comme un outil de mise en réseau, d'évolution des modes de travail et d'organisation ou comme une opportunité de mettre en application des principes comme la flexibilité et la transversalité (chapitres 4). Envisagée comme un « projet dans le projet » (chapitre 2), l'occupation temporaire devient un outil de mise en scène du passage d'un projet à l'autre et est associée à des enjeux de maitrise du temps et des relations dans le contexte incertain du projet urbain (chapitre 5).

[1] La cité industrielle repose sur les principes supérieurs communs de l'efficacité, de la performance, de la science et du savoir-faire. Les caractéristiques valorisées (état de grandeur) sont notamment la fiabilité, la fonctionnalité et l'expertise, incarnées par la figure de l'expert, du professionnel ou du spécialiste (Boltanski et Thévenot 1991)

Le développement des appels à projets urbains innovants : injonction à l'innovation et nouveaux partenariats dans la fabrique de la ville

La diffusion des idéaux de la cité par projets dans le champ de l'urbanisme se révèle également à travers le développement croissant des appels à projets urbains innovants, valorisant l'innovation, la multiplication des partenariats et mettant en son centre la réinvention des processus du projet.

Depuis 2015, les Appels à Projets Urbains Innovants (APUI) se multiplient en Ile de France et dans quelques grandes villes françaises (Béhar, Bellanger, et Delpirou 2018; Meunier, Redoutey, et Zetlaoui-Leger 2018; Landau 2019; Gomes et Pérès *à paraître*) et, bien qu'encore marginaux, ces derniers sont en passe de devenir un outil banalisé de la production urbaine (Greco, Josso, et Rio 2018). Selon l'Institut Paris Région, les APUI « *visent la cession ou la mise à disposition de terrains ou de biens bâtis, portés principalement par des communes, à des opérateurs privés, afin qu'ils y réalisent un projet répondant à des objectifs généraux, définis dans le cadre de la consultation.* »[1]. Citons par exemple les démarches de Réinventer Paris 1 et 2, de Réinventer la Seine ou encore d'Inventons la Métropole du Grand Paris 1 et 2. Les APUI encadrent la vente de terrains publics, dont des emprises appartenant à la SNCF[2]. L'adoption de cette procédure repose notamment sur la volonté des pouvoirs publics de tenter de gagner du temps et d'accélérer la mise en œuvre de projets urbains, en réduisant les délais d'études en phase amont et en accélérant la phase de conception (Meunier, et *al*. 2018; Béhar, et *al*. 2018), ou encore en permettant d'intervenir rapidement sur des sites parfois gelés de longue date[3].

Ces APUI sont envisagés par la Ville de Paris comme un laboratoire de recherche & développement, une occasion de réflexions et de débats sur la ville de demain, mais aussi de transformation des pratiques des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier (Landau 2019; Gomes et Pérès *à paraître*)). Le maître mot de ces appels à projets est en effet l'innovation, occupant une place de premier plan dans l'évaluation des projets et élément clé de la compétition entre les groupements candidats (Meunier, et *al*. 2018; Greco, et *al*. 2018; Béhar, et *al*. 2018; Landau 2019; Gomes et Pérès *à paraître*). Les APUI se diffusent en effet dans un contexte d'injonction croissante à l'innovation dans les politiques urbaines, celle-ci devenant le critère de jugement du « bon » projet urbain (Arab 2007a; 2014; 2018). Présupposé rarement objectivé, l'innovation est envisagée par principe comme une « bonne pratique », à savoir un modèle d'excellence et reproductible, qui se diffuse au sein des professionnels de l'urbanisme (Arab 2007a). En effet, l'innovation est perçue comme une nécessité économique et une clef de survie des entreprises et est généralement associée à l'idée de progrès et de créativité, donc à un jugement de valeur positif, bien que l'innovation n'ait pas de valeur intrinsèque (Alter 2000; Bernoux 2004). Dans les démarches de projet urbain, ces situations d'innovation supposent la production de concepts et de connaissances nouvelles, de processus de conception inédits, voire la constitution de nouveaux marchés (Arab 2018)

[1] Hawi, Lina, Fanny Cottet, Pauline Zeiger, et Alexandra Cocquière. 2018. « L'appel à projets urbains innovants : nouvel équilibre public-privé, nouveaux acteurs ». Note Rapide Territoires n°788. L'Institut Paris Région.

[2] Plusieurs emprises appartenant à la SNCF sont intégrées dans ces APUI, par exemple, dans le cadre de Réinventer Paris la gare des Gobelins (13ème), la gare des Invalides (7ème), le tunnel Dantzig de la Petite Ceinture (15ème), et pour Inventons la Métropole du Grand Paris le site des Ardoines à Vitry-sur-Seine, des emprises à proximité de la gare d'Argenteuil ou encore la gare Lisch à Bois-Colombes.

[3] 2018. « L'appel à projets urbains innovants : nouvel équilibre public-privé, nouveaux acteurs ». Note Rapide Territoires n°788. L'Institut Paris Région.

Dans les APUI francilien, cette injonction à l'innovation se retranscrit dans les réponses des candidats, à travers la proposition d'innovations techniques (nouvelles technologies, matériaux de construction, énergie, etc.), mais aussi et surtout à travers des orientations programmatiques valorisant la création de nouveaux usages et modes de vie[1], catégorie dans laquelle la majorité des innovations sont proposées par les opérateurs immobiliers (Meunier, et *al*. 2018; Greco, et *al*. 2018; Landau 2019; Gomes et Pérès*à paraître*). Pour les opérateurs immobiliers, la programmation urbaine est un moyen relativement simple de se différencier face à la concurrence et d'obtenir le « *cachet innovation* » attendu par les pouvoirs publics, en incluant dans leurs propositions des activités comme le *coworking,* les *fablab*, l'agriculture urbaine, les tiers-lieux... (Meunier, et *al*.2018).

Surtout, les démarches d'urbanisme transitoire sont fortement valorisées par les opérateurs immobiliers et les pouvoirs publics dans les démarches d'APUI francilienne[2]. Pour les opérateurs immobiliers, ces projets sont faiblement engageants financièrement, contrairement à la mise en place de tiers-lieux pérennes, peu lucratifs et ayant un impact économique sur le bilan final de l'opération[3]. L'urbanisme transitoire est également valorisé en tant que dispositif *flexible* et *adaptable* [4] permettant de créer de nouveaux lieux de vie, de nouveaux usages et d'ancrer les projets urbains, mais aussi en tant qu'outil de marketing. Si bien que l'urbanisme temporaire - incluant l'urbanisme tactique, l'urbanisme culturel et artistique ou encore les projets temporaires de participation et de co-construction-, est identifié comme l'un des neuf champs d'innovation principaux des projets lauréats de la consultation Inventons la Métropole du Grand Paris (Gomes et Pérès *à paraître*). D'ailleurs, en 2018, la Métropole du Grand Paris adopte à l'unanimité un vœu relatif au développement de l'urbanisme transitoire, incluant sa volonté d'intégrer de façon presque systématique des usages transitoires en amont des projets développés dans le cadre des APUI Inventons la Métropole du Grand Paris, voire de développer un APUI uniquement dédié à ces démarches[5].

Ces programmations dites innovantes impliquent pour les opérateurs immobiliers la recherche de partenaires pouvant être intégrés au sein du groupement et donner du « crédit » à leur proposition (Greco, et *al*. 2018). Ces groupements comprennent une grande diversité de métiers : bureaux d'études, architectes, gestionnaires, promoteurs, fournisseurs de services, start-ups, etc. Les APUI conduisent à une multiplication des acteurs dans le processus de conception du projet, mêlant acteurs publics, privés, habitants, concepteurs (Arab 2018) et illustrant un nouvel âge des partenariats publics-privés (Orillard 2018; Guelton 2018). Ils fonctionnent sur le « mode projet », en favorisant

[1] *Ibid*.
[2] Entretien du 13 novembre 2020 avec Yoann Pérès, réalisant une thèse au LATTS sur les appels à projets urbains innovants et leurs implications et consultant au sein d'une société de conseil accompagnant la mise en œuvre de plusieurs APUI parisiens, notamment l'analyse des dossiers de candidature des opérateurs immobiliers.
[3] Si ces projets d'urbanisme transitoire sont valorisés « *en façade* », ce n'est pas pour tant qu'ils voient le jour, en raison des difficultés techniques posées par certaines opérations (pollution des sols, mauvais état du bâti, etc.) les rendant non prioritaires face au projet urbain pérenne (*Ibid*.).
[4] Hawi, Lina, Fanny Cottet, Pauline Zeiger, et Alexandra Cocquière. 2018. « L'appel à projets urbains innovants : nouvel équilibre public-privé, nouveaux acteurs ». Note Rapide Territoires n°788. L'Institut Paris Région
[5] Ces opérations y sont décrites comme une réponse aux besoins fonciers non-satisfaits (hébergement d'urgence, création artistique, ESS…) et comme des initiatives très favorablement accueillies par le grand public et le tissu associatif, permettant de tirer parti de manière innovante, participative et solidaire de la multiplication des lieux inoccupés en Ile-de-France (phénomène de vacance) ou des friches non bâties et locaux laissés temporairement vacants en amont des opérations de l'APUI Inventons la Métropole du Grand Paris.

une action transversale et collaborative, en sortant des pratiques en silos, en décloisonnant les activités et en créant des synergies entre des acteurs aux compétences diverses (Meunier, et *al*. 2018). La mise en relation de ces acteurs pour la composition des groupements et la recherche de partenariats innovants sont rendues possibles par l'organisation de *meet-up*, réunissant promoteurs et start-up (Gomes et Pérès *à paraître*). Inspirés du monde de la recherche et de l'industrie (Landau 2019), ils illustrent les principes de la cité par projet de L. Boltanski et E. Chiapello valorisant le développement du réseau et des relations et l'émergence de nouvelles opportunités de projets. Les APUI participent à l'intégration dans les démarches de projet d'une « *nébuleuse entrepreneuriale* » (Guelton 2018) constituée d'un écosystème de jeunes entrepreneurs innovants (Gomes et Pérès *à paraître*) : start-up, collectifs d'architectes, usagers finaux, restaurateurs, professionnels de l'agriculture urbaine, de la culture, mais aussi professionnels de l'urbanisme transitoire.

Le développement des APUI conduit en effet à une sollicitation très importante des opérateurs d'urbanisme transitoire par des promoteurs[1]. Le fondateur d'un projet d'urbanisme transitoire parisien développé sur une emprise SNCF explique ainsi être très régulièrement contacté par des promoteurs leur demandant d'intégrer officiellement leur groupement et de signer une lettre d'intérêt, sans forcément avoir de nouvelles par la suite[2]. Selon la fondatrice d'une structure spécialisée dans les démarches d'urbanisme transitoire, leur présence dans les groupements s'explique par le fait que « *ça leur plaît d'avoir ce type d'études quand ils arrivent devant le jury d'un projet urbain. Ça montre qu'ils réfléchissent aussi au temporaire, à ce que le site sera avant qu'ils arrivent. Surtout, avec les nouveaux appels à projets, le fait de ramener des gens comme nous, ça ne va pas forcément leur permettre de gagner mais ça va ajouter une petite touche supplémentaire* »[3]. Parmi ces professionnels, certaines structures particulièrement reconnues et médiatisées sont très sollicitées. Ainsi, Plateau urbain est finaliste de huit projets Inventons la Métropole et s'est constitué un réseau auprès de nombreux opérateurs immobiliers dans le cadre du concours (Gomes et Pérès *à paraître*). Ces APUI participent à l'émergence d'un nouveau marché de l'occupation temporaire, portant sur la mise en récit et l'innovation urbaine (*Ibid*.). Soutenus par de puissances campagnes de communication, ces appels à projets sont eux-mêmes décrits comme des instruments de marketing territorial démontrant l'influence du processus de néolibéralisation sur la production de la ville (Meunier, et al. 2018; Gomes et Pérès *à paraître*).

1.2.3. Des nouveaux entrants aux pratiques alternatives qui renouvellent les méthodes en urbanisme

Les évolutions des pratiques des professionnels de l'urbanisme sont également liées à l'arrivée de nouveaux entrants, qui proposent de nouvelles manières de faire la ville, remettent en question les pratiques classiques des urbanistes et valorisent de nouvelles approches tactiques, expérimentales ou encore artistiques. Nous démontrerons que ces acteurs participent à faire évoluer les cadres de l'urbanisme en proposant de modes d'action alternatifs, progressivement intégrés dans les pratiques professionnelles ordinaires des acteurs de la ville. Nous insisterons sur la

[1] D'après les entretiens réalisés avec une quinzaine de porteurs de projets d'urbanisme transitoire dans le cadre de la thèse entre 2016 et 2020

[2] Carnet de thèse - Discussion informelle avec le fondateur d'un projet d'urbanisme transitoire installé sur un site SNCF, 2018

[3] Entretien avec la fondatrice d'une structure spécialisée en urbanisme transitoire, septembre 2017, à Paris

professionnalisation de nouveaux acteurs de l'occupation temporaire et sur la valorisation des pratiques expérimentales en urbanisme comme conditions d'émergence et de développement de l'urbanisme transitoire.

L'urbanisme tactique et le Do It Yourself : questionner les pratiques et proposer des manières alternatives de faire la ville

Les pratiques des professionnels de la ville sont questionnées par des initiatives citoyennes, qui proposent d'autres manières d'occuper et de transformer les espaces publics par le biais d'usages éphémères mobilisés comme outils de militantisme urbain. Ces initiatives variées naissent notamment aux États-Unis avant de se diffuser en Europe et prennent le nom d'urbanisme tactique (Lydon 2011; Mould 2014; Douay et Prévot 2016) d'urbanisme *Do It Yourself (DIY)* (Douglas 2014; Iveson 2013; Tonkiss 2013; Finn 2014). Elles sont régulièrement associées à des mouvements comme la guérilla urbanisme, l'urbanisme temporaire[1] ou le pop-up urbanisme (Finn 2014). Ces mouvements ont en commun de valoriser des interventions temporaires citoyennes et spontanée dans l'espace public, à petite échelle et sous la forme de bricolage, dans l'optique de revendiquer l'occupation et l'appropriation de certains espaces par le biais d'usages et de pratiques non autorisées (Finn 2014; Mould 2014; Douglas 2014). Ces actions sont conçues et développées par des usagers et des collectifs de citoyens, dans l'optique d'offrir des solutions à des problèmes urbains que les municipalités seraient en incapacité de fournir, en aménageant certains espaces publics pour y développer de nouveaux usages et les rendre plus vivables, en valorisant une échelle d'action plus humaine et en remettant le citoyen au cœur du fonctionnement des villes (Lydon 2011; Iveson 2013; Douglas 2014; Finn 2014; Douay et Prévot 2016). Ces interventions à court terme et peu coûteuses peuvent avoir des répercutions à long terme et amorcer un changement des perceptions, des usages ou encore de l'attractivité locale d'un espace (Lydon 2011; Douay et Prévot 2016). Elles reposent souvent sur des pratiques artistiques, évènementielles, interactives, festives et/ou ludiques, donnant lieu à une grande diversité d'action : végétalisation de l'espace public, création de mobilier, *happening* artistiques, occupation spontanée de l'espace public et appropriation d'espaces vacants, collage d'affiches et œuvres de *street-art* dans l'espace public, etc. L'exemple historique de ce mouvement est celui de PARK(ing) Day créé en 2005 à San Francisco par le collectif d'art et de design REBAR. Ce dernier transforme une place de stationnement en parc pour quelques heures, dans l'objectif d'attirer l'attention de la collectivité sur un besoin croissant en espaces ouverts et les enjeux d'amélioration de la qualité de vie (Iveson 2013; Finn 2014; Mould 2014). PARK(ing) Day devient rapidement un phénomène mondial et un label de l'urbanisme tactique, un évènement annuel international à date unique lui est-même dédié (Douay et Prévot 2016).

Les mouvements de l'urbanisme tactique et de l'urbanisme DIY se proposent comme un modèle urbain alternatif, remettant en question des manières classiques de produire la ville et affirmant que la transformation des villes n'est pas uniquement l'apanage des professionnels de l'urbanisme, mais aussi des citoyens et des usagers (Finn 2014; Mould 2014; Douay et Prévot 2016). Ils supposent la recherche de valeurs alternatives à celle de la compétitivité et l'attractivité

[1] Il est d'ailleurs souvent rapproché des expérimentations en matière d'occupation temporaire (Haydn et Temel 2006; Oswalt, Overmeyer, et Misselwitz 2013; Németh et Langhorst 2014)

économique et prônent des modes d'intervention légers et réversibles, éloignés des modes d'intervention classiques en urbanisme (Douay et Prévot 2016). Contournant les normes et les procédures officielles, ces mouvements proposent un urbanisme plus endogène et ascendant, dans lequel l'habitant joue un rôle primordial (*Ibid*.). Ces pratiques militantes sont ainsi souvent mises en avant comme une manifestation du « droit à la ville » théorisé par Lefebvre (Iveson 2013; Finn 2014; Foster 2020), discours largement repris aujourd'hui par certains professionnels de l'urbanisme transitoire dans la justification de leurs pratiques (chapitre 6). Dans la lignée de la théorie de Lefebvre, les mouvements de l'urbanisme tactique et DIY favorisent le droit à l'appropriation des espaces urbains au quotidien, au profit d'usages divers, inclusifs et non marchands, et proposent également la mise en commun des espaces, des services et des ressources urbaines par des processus de participation et d'autogestion (Foster 2020).

Bien que d'origines militantes, ces pratiques se diffusent progressivement chez les professionnels de la ville et sont appropriées par les collectivités, qui y voient un mode d'action offrant des solutions innovantes et peu coûteuses dans un contexte d'austérité (Tonkiss 2013; Faerber 2014; Finn 2014; Douay et Prévot 2016). La popularisation du mouvement de l'urbanisme tactique est attribuée à l'urbaniste Mike Lydon, qui dirige une institution appelée le Streets Plan Collective, un groupe d'urbanistes militants basé à New York (Lydon 2011; Mould 2014). Il diffuse sur les réseaux sociaux la publication « *Tactical urbanism: short term action, long term change* » en 2011, destinée aussi bien aux citoyens qu'aux praticiens et devenue une référence en terme de littérature professionnelle (Mould 2014; Douay et Prévot 2016). Des guides pratiques et manuels d'urbanisme tactique se diffusent grâce aux outils de communication numériques, participant à créer un réseau de pratiques militantes à l'échelle mondiale, mais aussi à normaliser et codifier des pratiques autrefois spontanées et illégales (Finn 2014; Douay et Prévot 2016). Ces mouvement sont désormais portés par des *DIY urbanists* (Douglas 2014) et se professionnalisent, à mesure de leur coopération croissante avec les pouvoirs publics (Douay et Prévot 2016). Ils sont de plus en plus valorisés par les institutions dans le cadre de salons ou de grandes manifestations, à l'instar de la mise à l'honneur du *DIY urbanism* au sein du pavillon américain lors de la Biennale d'Architecture de Venise de 2012, placé sous le thème « *Spontaneous Interventions: Design Actions for the Common Good* » (*Ibid*). Ces pratiques se diffusent dans le cadre de formations, notamment en architecture (*Ibid*.) et participent à la constitution d'une nouvelle culture professionnelle.

En effet, les mouvements de l'urbanisme tactique et du DIY constituent un héritage aujourd'hui revendiqué par plusieurs collectifs d'architectes et professionnels de l'urbanisme transitoire (chapitre 6). Ces pratiques sont également associées aux tiers-lieux, *fablabs* et *hackerspaces*, avec qui ils partagent la valorisation du bricolage et de l'expérimentation (Lhoste et Barbier 2016). De nouveaux collectifs d'architectes-urbanistes émergent, proposant d'autres manières de concevoir la ville grâce à des méthodes et des pratiques de travail horizontales et ouvertes, à l'instar du collectif AAA (Atelier d'Architecture Autogéré) ou du collectif ETC (Ramirez cobo 2016). Ces professionnels valorisent dans leur travail des formes d'action temporaires, improvisées et bricolées, adaptées à un contexte urbain incertain (*Ibid*.). Ils mobilisent les théories du droit à la ville et, à travers leurs pratiques, portent la conviction d'une gestion des espaces plus juste et équitable, en favorisant l'action et intérêt des usagers. Il s'agit de professionnels de la ville ayant relevé plusieurs dysfonctionnements dans les manières de concevoir les espaces urbains et qui ont pris conscience de la nécessité de proposer des manières d'agir alternatives à celles des pratiques traditionnelles de l'urbanisme (*Ibid*.). Plus largement, ces mouvement ont eu une influence sur les

pratiques des professionnels de la ville en matière de participation des usagers et des habitants dans la transformation de leurs espaces urbains, de l'utilisation du temporaire comme nouvel outil d'action ou en inspirant des expérimentations créatives (Finn 2014).

La diffusion de l'urbanisme tactique questionne son intégration au sein des pratiques urbanistiques dominantes ou *mainstream* (Douay et Prévot 2016), alors que ce mouvement tend à être instrumentalisé par des collectivités, les promoteurs et les investisseurs dans le cadre d'opérations publiques et privées d'aménagement (Lefebvre, et *al*. 2020). A Paris, l'institutionnalisation de l'urbanisme tactique se traduit, selon N. Douay et M. Prévot, par des manifestations descendantes comme Paris Plage, une intervention temporaire, réversible et favorisant l'appropriation de nouveaux espaces par les citoyens (Douay et Prévot 2016). Les auteurs évoquent également le développement de formes d'urbanisme tactique en amont des projets urbains et/ou dans le cadre d'une gestion transitoire des friches, pouvant être rapprochées des initiatives d'urbanisme transitoire étudiées dans cette thèse[1]. Dans la lignée de l'urbanisme tactique, ces démarches répondent à des enjeux de participation citoyenne et de développement de nouveaux usages, dans un contexte d'austérité budgétaire et de désengagement de l'Etat, mais aussi en réponse au besoin de pratiques ludiques, festives et conviviales (*Ibid*.). Toutefois, leur intégration dans les pratiques urbaines dominantes rend leurs revendications moins radicales et ces interventions ne s'opposent plus à la planification urbaine institutionnelle et à l'urbanisme de projet : « *La dimension politique et possiblement conflictuelle s'efface au profit de l'évènementiel et du divertissement qui permet de fédérer des communautés partageant la même vision du monde et de la ville et un mode de vie similaire.* » (Douay et Prévot 2016). Finalement, l'urbanisme tactique serait devenu une mode et un discours relativement attendu au sein des politiques de développement urbain, de plus en plus mobilisé par les métropoles comme levier de compétitivité et d'attractivité (Mould 2014; Douay et Prévot 2016). L'urbanisme tactique et DIY soutiennent également des stratégies de marques pour les collectivités, étant associés à un imaginaire cool, alternatif et agile valorisé dans le cadre de la ville créative et des politiques néolibérales du développement urbain (Mould 2014; Douay et Prévot 2016). Récemment, l'urbanisme tactique est mis sur le devant de la scène à Paris dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid 19, via la volonté de la municipalité de tester des mesures inspirées de ce mouvement pour repenser aménagement de l'espace public et les mobilités douces, à travers la création d'aménagements provisoires dédiés aux piétons et aux cyclistes[2]. L'urbanisme tactique est également invoqué lors de la transformation de places de stationnement à Paris après le premier déconfinement de 2020 en espaces de convivialité, en parcs ou en terrasses, en réponse cette fois-ci à des enjeux de qualité de vie[3].

Finalement, l'urbanisme tactique donne à voir aux professionnels de l'urbanisme les enjeux et atouts de l'expérimentation urbaine, autorisant des formes d'ajustement et de rétroaction (S.

[1] A Montréal, le développement de l'urbanisme transitoire et des stratégies de mise en valeur temporaire des espaces vacants sont également rapprochés du mouvement de l'urbanisme tactique (S. Lefebvre, Diaz, et Adjizian 2020).

[2] « L'urbanisme tactique vu par les Verts de Paris ». 2020. *Le journal du Grand Paris - L'actualité du développement économique d'Ile-de-France* (blog). 20 avril 2020. *https://www.lejournaldugrandparis.fr/lurbanisme-tactique-vu-par-les-verts-de-paris/.*
« Notre proposition pour un urbanisme tactique dans le 15e arrondissement ». 2020. *EELV Paris 15e* (blog). 21 mai 2020. *http://paris15.eelv.fr/urbanisme-tactique-paris15/.*

[3] L'article se conclue d'ailleurs sur l'affirmation suivante : « *La ville post-Covid sera peut-être tactique, ou ne sera pas* ». (Kinkela, Juliette. 2020. « Qualité de vie, qualité de ville ». *Objectif Grand Paris* (blog). Consulté le 27 octobre 2020. *https://objectifgrandparis.fr/qualite-de-vie-qualite-de-ville/)*

Lefebvre, Diaz, et Adjizian 2020) ou la recherche de solutions pratiques et réversibles[1]. L'expérimentation tend en effet à devenir une méthode d'action, conduisant au développement d'un « urbanisme d'expérimentation ».

Le développement d'un urbanisme d'expérimentation pour renouveler les méthodes en urbanisme

Bien que le recours à l'expérimentation ne soit pas nouveau, cette question occupe une place désormais centrale dans les politiques publiques et les administrations, en réponse à l'incertitude et à la complexité croissante de nos sociétés et à ses différentes crises économiques, sociales et environnementales (Barthe et Linhardt 2009; Dumont 2015; J. Evans, Karvonen, et Raven 2016). L'expérimentation est envisagée comme un moyen de faire évoluer les pratiques des professionnels de la ville, à l'aune d'enjeux comme la résilience, la transition, la gestion du changement climatique, etc. (J. Evans, et *al*. 2016). Elle devient une nouvelle méthode d'action, conduisant au développement d'un « urbanisme d'expérimentation » (Devisme 2013; Marc Dumont 2013; 2015; Ferchaud et Dumont 2015; J. Evans, et *al*. 2016; Ramirez cobo 2016).

En effet, selon François Ascher, le nouvel urbanisme « *donne une importance plus grande aux itérations, aux rétroactions, aux démarches heuristiques, au travail du projet comme mode de connaissance, à la production de consensus et de compromis comme gage d'efficacité*. » (Ascher 1995). Dans un contexte d'incertitude, les démarches expérimentales permettent d'avancer sans chemin tracé en amont et en empruntant une voie plus floue (Arab 2018), en favorisant une posture exploratoire proche des démarches d'improvisation précédemment invoquées. Elles valorisent les « *expériences urbaines* » (Devisme, Dumont, et Roy 2007) et les méthodes empiriques, permettant un apprentissage à partir d'intervention du monde réel (J. Evans, et *al*. 2016). L'expérimentation urbaine est valorisée comme un moyen de tester, de prendre des risques et d'accepter le droit à l'erreur, de mesurer l'efficacité d'un nouveau dispositif en vue de sa généralisation (Burgel 1993; Barthe et Linhardt 2009; Marc Dumont 2013). Elle est alors présentée comme un moyen de sortir des cadres contraints de l'urbanisme, en libérant des marges de manœuvre et en contournant certaines normes, afin d'amorcer un changement au sein des pratiques urbanistiques dominantes (Marc Dumont 2015; J. Evans, et *al*. 2016; Vigne 2019). L'expérimentation est donc associée à des enjeux de simplification et de transformation profonde des procédures d'urbanisme, en donnant à voir des exceptions et des dérogations possibles (Marc Dumont 2013; 2015). Le droit à l'expérimentation par les collectivités locales est rendu possible par la loi du 1er août 2003 relative à l'expérimentation et par son entrée dans la constitution (art. 72 al. 4) via la loi constitutionnelle du 28 mars 2003[2]. Cette évolution législative donne la faculté aux collectivités de déroger, à titre expérimental aux lois et règlements nationaux afin de s'adapter aux situations locales. En 2018, sous l'influence de Patrick Bouchain, le « Permis d'expérimenter » rend possible par l'expérimentation de déroger aux normes

[1] Lecroart, Paul. « L'urbanisme tactique : projets légers, grandes mutations ? » L'Institut Paris Region. Consulté le 23 janvier 2021. *https://www.institutparisregion.fr/amenagement-et-territoires/lurbanisme-tactique-projets-legers-grandes-mutations.html*

[2] *LOI organique n°2003-704 du 1er août 2003 relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales.* « Texte intégral de la Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur | Conseil constitutionnel ». s. d. Consulté le 22 mars 2020. *https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/texte-integral-de-la-constitution-du-4-octobre-1958-en-vigueur.*

de la construction et de l'urbanisme sur le principe du recours à des « *solutions d'effet équivalent* »[1] (Vigne 2019).

Concrètement, ces expérimentations urbaines prennent des formes très différentes, allant de dispositifs technologiques (*smart grids*, réduction des émissions de carbone, etc.), au développement d'*« innovations de méthodes* » dans le cadre des démarches de projet (Arab et Vivant 2018). Cela se traduit par l'émergence de démarches basées sur « *l'expérience collective »* et le « *design thinking* » dans le champ des politiques publiques, de la prospective et des études urbaines (Devisme et Ouvrard 2015) ou à travers le développement de dispositifs expérimentaux de concertation et de participation des usagers (Ferchaud et Dumont 2015). Dans ce dernier cas, les auteurs décrivent la mise en place d'une démarche de concertation d'un nouveau genre, entre recherche, action territoriale et savoir-faire participatif, menés notamment dans le cadre d'ateliers valorisant la créativité, l'improvisation et le bricolage et mobilisant une dimension ludique et parfois évènementielle (*Ibid*.). Les auteurs observent, suite à ces ateliers, une évolution des représentations des services de la ville et de leur rapport aux habitants, des effets de décloisonnement entre les services ou encore une évolution des pratiques professionnelles, ayant finalement influé sur le processus de décision et de conception du projet urbain (Ferchaud et Dumont 2015). Ils démontrent que, même si les modalités de conception du projet urbain restent descendantes, ces démarches permettent l'apparition ponctuelle de moment de « déverrouillage », donnant l'occasion de construire le projet de manière partagée (*Ibid*.). L'expérimentation est décrite comme un « *processus tâtonnant* », voire « *chaotique* », mais ayant permis des « *échappées* », c'est à dire des effets non anticipés et collatéraux au processus de projet (Ferchaud et Dumont 2015, 207). Ce dispositif permet aux membres de la collectivité de sortir de ses cadres (*Ibid*.), révélant les enjeux de « *déroutement* » des professionnels de la ville et de « *déroutinisation*» de leurs pratiques associés à l'expérimentation (Marc Dumont 2013; Ferchaud et Dumont 2015).

Un processus similaire est analysé par Nadia Arab, Burcu Özdirlik et Elsa Vivant, à travers le recours croissant à l'intervention artistique comme levier d'innovation de méthode en urbanisme (Arab, Özdirlik, et Vivant 2016). Les auteures analysent le développement récent de démarches expérimentales associant artistes et professionnels de la ville, dont la finalité n'est pas forcément de produire une œuvre, mais d'intégrer des expérimentations artistiques dans le processus d'élaboration et de décision du projet urbain (*Ibid*.). Mêlant art et aménagement[2], elles vont du spectacle urbain mené par des artistes dans le cadre d'un plan de prévention du risque d'inondation, à des ateliers testant des méthodes et outils sensibles d'analyse du territoire et d'exploration des qualités d'un espace urbain (Arab, Özdirlik, et Vivant 2016). Ces processus de collaboration participent au

[1] « *Tout maître d'ouvrage d'une opération de construction peut être autorisé à mettre en œuvre des solutions alternatives à la réglementation en vigueur. Pour cela il doit prouver qu'il atteint les mêmes résultats que la solution réglementaire.* » (« Permis d'expérimenter : faciliter la réalisation des projets de construction et favoriser l'innovation ». Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. Consulté le 22 janvier 2021. *https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/permis-dexperimenter-faciliter-la-realisation-des-projets-de-construction-et-favoriser-0.)*

[2] De nombreuses démarches expérimentales ont été identifiées en 2015 par le Pôle des arts urbains (Pôlau), structure qui développe des méthodologies d'accompagnement artistique et culturel à différentes phases du projet urbain, par le biais d'action éphémères et évènementielles, de manifestations artistiques, de résidences d'artistes, etc. (« L'art pour faire la ville ». 2013. Les matinées du CGEDD - Actes de la conférence. Grande Arche de la Défense - Paris. *http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/l-art-pour-faire-la-ville-a1624.html.)*

renouvellement des pratiques des professionnels de la ville, en bousculant leurs habitudes, en questionnant leurs méthodes de travail et leur rapport au territoire, en favorisant la réflexion voire la réflexivité (*Ibid*.). Ce renouvellement est permis par l'intervention d'un intermédiaire, un « *acteur-frontière »* faisant le lien entre des univers professionnels différents (Devisme et Ouvrard 2015) et un « *entrepreneur de méthode* » (Arab, Özdirlik, et Vivant 2016; Arab et Vivant 2018), introduisant des ruptures dans les manières de faire la ville (*Ibid*.). Ces derniers disposent de ressources et du réseau nécessaires pour faire advenir ces expérimentations, convainquent les professionnels de l'urbanisme de tester et de faire valoir des méthodes nouvelles, en dehors des pratiques établies (*Ibid*.). Ces démarches expérimentales se heurtent d'ailleurs parfois à des réticences (Marc Dumont 2015; Arab, Özdirlik, et Vivant 2016), car leur nouveauté suscite des résistances et bouscule, voire bouleverse, leurs cultures professionnelles et leurs manières de faire (Alter 2000; Bernoux 2004).

Dans la thèse, nous questionnerons l'utilisation de l'urbanisme transitoire comme levier d'innovation de méthode au sein du projet, ayant une influence sur les pratiques professionnelles et les représentations des salariés de SNCF Immobilier. En effet, nous démontrerons que la démarche de SNCF Immobilier est, à son lancement, éminemment expérimentale (chapitre 2) et que son développement bouscule les habitudes de travail, nécessitant pour les salariés de s'adapter et de dépasser les contraintes posées par ces projets (chapitre 3). Ces démarches engendrent des bouleversements dans leur culture professionnelle et conduisent à une évolution de leurs modes d'action et d'organisation (chapitre 4). Le caractère expérimental de ces démarches est considéré comme l'une des valeurs de ces projets, en ce qu'ils permettent notamment aux agents de l'entreprise de se confronter à de nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire portant des valeurs et des modes d'action différents, créant des situations de décalage et participant à renouveler leurs propres pratiques et représentations (chapitre 6).

D'ailleurs nous verrons également que les lieux d'urbanisme sont eux-mêmes régulièrement décrits comme des lieux d'expérimentation et d'innovation ou encore comme des laboratoires, à l'instar de lieux comme les *makerspaces* et des *fablabs* (J. Evans, et *al*. 2016; Ferchaud et Dumont 2017). Le développement d'un urbanisme d'expérimentation conduit en effet au développement d'une rhétorique sur les « laboratoires urbains », des espaces d'expérimentation et d'innovation urbaine, lieux de test et d'apprentissage de nouvelles formes d'urbanisation par le développement de pratiques sociales ou de technologies (Karvonen et Heur 2014; Silver et Marvin 2016). Ces espaces sont décrits comme jouant un rôle politique et central dans l'émergence de nouvelles pratiques, en faisant naître des idées en réponse aux crises et enjeux de la ville de demain (*Ibid*.), discours désormais associé à certains lieux d'urbanisme transitoire (chapitre 6). De fait, les friches culturelles sont depuis longtemps décrites comme des espaces d'expérimentation, de liberté et de création (Vivant 2007; Grésillon 2008). Plus récemment, l'urbanisme temporaire a été analysé comme une forme d'urbanisme expérimental, du fait de sa capacité à initier des changements urbains dans un contexte de crise (Lehtovuori et Ruoppila 2017). Ces usages temporaires sont régulièrement présentés comme des exemples d'urbanisme expérimental, à l'instar de la démarche menée sur l'Ile-de-Nantes (Marc Dumont 2015; Morteau 2016; Vigne 2019). Les lieux d'urbanisme transitoire, comme les Grands Voisins, sont décrits par les professionnels de la ville comme des « *laboratoires d'expérimentation* », soutenant l'émergence d'un « *urbanisme alternatif* » (Common.Langage, Monnot, et Berri 2018). Si l'expérimentation urbaine est mise en avant comme un moyen d'expression d'une résistance (Devisme 2013), elle tend aussi à devenir une injonction, associée à

des objectifs de communication et de marketing (Marc Dumont 2013; Karvonen et Heur 2014; J. Evans, et *al*. 2016).

La professionnalisation de l'occupation temporaire et l'arrivée de nouveaux entrants dans le champ de la fabrique de la ville

Le développement de l'urbanisme transitoire est à mettre en lien avec le processus de professionnalisation des acteurs de l'occupation temporaire et l'émergence de nouvelles structures positionnées sur ce champ. Certaines sont aujourd'hui très médiatisées, à l'image de Plateau Urbain ou de Yes We Camp qui, avec l'association Aurore, ont donné naissance au projet des Grands Voisins.

La question de la professionnalisation de ces acteurs n'est pas la thématique centrale de la thèse et pourrait d'ailleurs faire l'objet d'une recherche dédiée. Nous présenterons ici des premiers éléments d'analyse de ce phénomène, nécessaires à la contextualisation du sujet de la thèse, mais ce dernier sera également étudié au fil de la thèse. En effet, la professionnalisation de ces acteurs a été observée durant toute la thèse et ce phénomène s'est développé parallèlement à la démarche d'urbanisme transitoire mise en place par SNCF Immobilier. Nous reviendrons notamment sur ce sujet dans le dernier chapitre de la thèse, dans lequel nous démontrerons le développement d'une communauté de pratique autour de l'urbanisme transitoire, constituée autour de certains professionnels de l'urbanisme transitoire, dans laquelle SNCF Immobilier va progressivement s'insérer (chapitre 6). L'analyse de ce processus de professionnalisation repose sur des entretiens et des discussions informelles menées avec plusieurs de ces acteurs tout au long de la thèse et grâce à mon immersion dans ce milieu d'interconnaissance (participation à des évènements, inaugurations, réunions de travail, etc.).

Le processus de professionnalisation de l'occupation temporaire a déjà été mis en lumière dans le cas de l'Allemagne, notamment à Berlin (Urban Catalyst 2003; Oswalt, et *al*. 2013; Colomb 2012; Dubeaux 2017), mais aussi au Royaume-Uni[1] (Berwyn 2013; Ferreri 2015; Madanipour 2018). Ces recherches démontrent l'émergence de nouvelles structures ayant suivi des trajectoires de mutation très différentes dans le temps, regroupant des initiatives publiques et privées, allant du statut d'association à celui d'entreprise, se positionnant dans une posture de coopération avec les pouvoirs publics (Oswalt, et *al*. 2013; Dubeaux 2017; Patti et Polyak 2017). La professionnalisation de ces acteurs a ouvert la voie au développement de l'urbanisme temporaire comme une pratique de plus en plus courante et intégrée dans les pratiques urbanistiques (Ferreri 2015).

En France, le milieu professionnel émergeant de l'urbanisme transitoire regroupe des acteurs issus de trajectoires professionnelles très différentes (Pinard et Morteau 2019).

Tout d'abord, le processus de professionnalisation de l'occupation temporaire est engagé via la montée en compétence des collectifs issus du squats et des friches culturelles, historiquement engagés dans le développement de lieux artistiques légaux ou non et qui se professionnalisent progressivement sur la gestion temporaire des espaces vacants (Dumont et Vivant 2017). Les artistes et associations ayant participé au mouvement d'occupation temporaire spontané initié dans les années 1970 sont des acteurs qui n'appartiennent pas au monde des professionnels de la ville.

[1] Par exemple, la structure Meanwhile Space est une entreprise en charge du développement et de la gestion d'usages temporaire au sein d'espaces vacants intervenant à Londres.

L'investissement de ces espaces délaissés leur permet de développer des compétences en matière d'ingénierie culturelle de requalification de friches, d'ouverture et de gestion de lieux culturels alternatifs (Vivant 2006). A Paris, la mise à disposition dans les années 2000 du domaine intercalaire de la ville auprès d'artistes accélère ce processus de professionnalisation ; la réponse aux appels à projet nécessite pour les collectifs d'artistes de s'organiser et de développer leurs compétences (Aguilera 2012; Dumont et Vivant 2017). Pour occuper son parc, la Ville de Paris sélectionne des « *squatteurs professionnels* », les acteurs estimés les plus « *responsables* » et « *professionnels* » (Aguilera 2012). Ainsi, le collectif Curry Vavart, dont les fondateurs ont commencé à développer des lieux artistiques sous la forme du squat, ont créé l'Association pour la Gestion d'Espace Temporaire Artistique (AGETA) et ont remporté plusieurs de ces appels d'offres (Prieur 2015). Plusieurs structures ayant ouvert et géré des lieux artistiques depuis l'époque des nouveaux territoires de l'art sont aujourd'hui identifiées comme des professionnels de l'urbanisme transitoire, à l'instar du collectif Mains d'Œuvres. Des acteurs spécialisés depuis plusieurs années en urbanisme culturel et artistique, comme le Pôlau, se rattachent également à ce mouvement, en ajoutant l'urbanisme transitoire parmi les compétences qu'ils proposent[1]. Par conséquent, le milieu professionnel de l'urbanisme transitoire comprend en partie des acteurs que l'on peut qualifier d'historiques, se rattachant à la mouvance de l'urbanisme transitoire, en raison du succès de la notion auprès des pouvoirs publics et du développement d'une nouvelle commande.

Plus récemment, le développement de l'urbanisme transitoire concorde avec l'arrivée de nouveaux professionnels de l'occupation temporaire. Parmi eux, on distingue premièrement des structures dont les fondateurs sont issus des domaines de l'urbanisme, de l'architecture et/ou de l'immobilier, désormais positionnées dans le champ de l'urbanisme transitoire, par exemple Plateau urbain, la Belle Friche ou Intermèdes. Ces professionnels ont souvent créé leurs structures en réaction aux pratiques classiques de l'urbanisme et/ou de l'immobilier, expérimentées lors d'un précédent emploi et jugées insatisfaisantes par rapport aux valeurs ou modes d'actions qu'ils portent. Leur connaissance de ce milieu leur a permis d'y déceler des opportunités de développement de leur activité, par exemple face au constat de la vacance dans l'immobilier de bureau ou encore du temps long des projets urbains et de leurs interstices. Deuxièmement, on observe également le positionnement sur le champ de l'occupation temporaire d'acteurs issus de domaines d'activités comme la culture, l'événementiel, l'animation et gestion d'espaces, la restauration ou le débit de boissons. Ils concernent des acteurs très différents, comme le Collectif MU, Soukmachines, La Lune Rousse ou Sinny&Ooko, qui deviennent de « nouveaux entrants » au sein des métiers de la ville. Ces acteurs ont souvent été amenés à développer un projet de lieu (temporaire ou pérenne), puis en ont fait leur métier à travers la gestion parallèle et/ou successive de plusieurs nouveaux projets. Ils tendent à se doter de nouvelles compétences en urbanisme, en recrutant au sein de leurs équipes des urbanistes, en charge de la réponse aux appels à projets et des nombreuses sollicitations d'opérateurs immobiliers.

Ces professionnels de l'urbanisme transitoire proposent des compétences nouvelles et hybrides, issues de leurs pratiques professionnelles et expériences passées, et des compétences techniques, juridiques et opérationnelles acquises à mesure du développement de projets d'occupation temporaire (mise aux normes, contractualisation, modèle économique, marketing, etc.).

[1] Le Polau mobilise un nouveau discours sur l'urbanisme transitoire, présenté comme un « *outil d'urbanisme culturel » (*« Approche transitoire ». POLAU. Consulté le 23 janvier 2021. *http://polau.org/outils-urbanisme-culturel/approche-transitoire/*.)

Ils ont en capacité de prendre en charge tout ou une partie de la mise en œuvre d'un projet d'urbanisme transitoire, de son ouverture à sa fermeture, mais aussi d'accompagner la maîtrise d'ouvrage dans le développement de ces démarches. Premièrement, ces professionnels proposent une nouvelle activité d'intermédiation, entre un propriétaire public ou privé disposant d'un ou de bâtiments vacants et des occupants à la recherche d'un espace bon marché. Ces structures s'occupent de la contractualisation, de la sélection des occupants temporaires et de l'ouverture du site au public selon le projet. Le deuxième champ de compétence concerne la gestion et l'animation des projets transitoires, ces professionnels définissent la programmation du lieu (contenu, activités, évènements), le mettent en scène (aménagement, scénographie, signalétique), participent à sa promotion (communication, réseaux sociaux) et mènent des actions de médiation avec les acteurs du territoire (élus, riverains, etc). Enfin, un troisième champ de compétences concerne la réalisation d'études dans le cadre de prestations de conseils et d'assistance à maîtrise d'ouvrage, notamment commanditées par des collectivités ou des promoteurs, par exemple dans le cadre d'appels à projets urbains innovants. Ces missions d'accompagnement portent par exemple sur l'analyse du potentiel de développement de projets d'urbanisme transitoire, la proposition de programmes novateurs et de préfiguration de projets urbains, etc.

Finalement, ces nouveaux professionnels participent à la création d'un nouveau métier et à l'émergence d'un nouveau marché fondé sur le développement d'usages temporaires au sein d'espaces vacants. Ils contribuent directement au développement de l'urbanisme transitoire et à la multiplication des projets et, en même temps, profitent de l'attrait de plus en plus fort pour ces pratiques de la part des collectivités, des propriétaires, des aménageurs, etc. En effet, ce processus de professionnalisation est lié au développement croissant d'une nouvelle commande, de dispositifs de soutien et d'appels à projets en leur faveur. Ces nouveaux professionnels sont de plus en plus reconnus : ils participent et/ou organisent de nombreux évènements, ils sont médiatisés et plusieurs d'entre eux remportent des prix, par exemple celui du Palmarès des Jeunes Urbanistes ou celui de l'accélérateur national French Impact.

Toutefois, ce nouveau milieu professionnel est très hétérogène et regroupe des acteurs aux pratiques différentes, tous ne portant ni les mêmes valeurs ou représentations, ni les mêmes ambitions ou modes d'action. D'ailleurs, ces derniers ne sont pas forcément d'accord entre eux et la constitution de ce nouveau milieu ne se fait pas sans heurts ni tensions. Certains sont critiqués pour la dimension trop marchande et commerciale des projets développés, quand d'autres disent défendre des démarches davantage sociales et solidaires ; les acteurs historiques du mouvement de l'occupation temporaire critiquent parfois les logiques opportunistes et entrepreneuriales des nouveaux entrants et certains acteurs du squat critiquent la transformation de la vacance en un nouveau marché...

Dans la thèse, nous démontrerons en effet que le développement de l'urbanisme transitoire suscite de nombreux débats et repose sur la confrontation de valeurs différentes entre les acteurs de ce milieu. Certains de ces nouveaux professionnels revendiquent, à travers leur pratique, des héritages multiples, parfois inspirés du droit à la ville ou des principes de l'urbanisme tactique (chapitre 6). Ils adoptent une posture professionnelle hybride et ambiguë, entre pratique militante et développement d'une activité économique, les rapprochant de la figure de *l'expert-militant* (Nonjon 2005). Ces nouveaux professionnels s'apparentent à des *entrepreneurs de méthode* (Arab et Vivant 2018), de par leur volonté de renouveler les pratiques urbanistiques en proposant des alternatives (Chapitre 6). Finalement, la question de la professionnalisation des acteurs de l'urbanisme transitoire

nous permettra plus largement de mettre en lumière les évolutions du champ professionnel de l'urbanisme et d'analyser la manière dont ces nouveaux entrants influencent les pratiques d'acteurs classiques de la production de la ville, comme SNCF Immobilier.

1.3. Le groupe SNCF comme nouvel acteur de l'urbanisme et de l'immobilier

Le développement d'une démarche en faveur de l'occupation temporaire au sein de la SNCF, grande entreprise industrielle principalement dévolue au transport, s'explique par des mutations internes à l'organisation qu'il convient d'expliciter. Le développement de l'urbanisme transitoire s'inscrit dans la continuité d'une évolution du rapport entretenu par la SNCF à son patrimoine et résulte notamment de la création de SNCF Immobilier en 2015, marquant l'avènement d'une nouvelle stratégie immobilière dans la gestion et la valorisation des terrains ferroviaires[1]. L'urbanisme transitoire découle d'évolutions tant organisationnelles, à travers la création de cette nouvelle structure, qu'au travers de l'évolution des objectifs et enjeux associés au patrimoine immobilier et foncier de la SNCF. Dans cette sous-partie, nous reviendrons sur la création de SNCF Immobilier, les missions et enjeux qui lui sont associés, ainsi que les spécificités engendrées par la situation de ce nouvel opérateur immobilier au sein d'un groupe dont le cœur de métier est le transport et œuvrant à la valorisation d'un patrimoine relevant du domaine public[2].

1.3.1. Transformer la charge du patrimoine de la SNCF en nouvelle opportunité

Cette section porte sur la genèse de SNCF Immobilier, de la phase de préfiguration à la création de cette nouvelle structure jusqu'à son officialisation en 2015. En effet, la création d'une entité dédiée à l'immobilier au sein d'un opérateur de mobilité ne va pas de soi. Elle repose sur une évolution progressive du rapport entretenu par la SNCF avec son patrimoine et sur la structuration d'une direction immobilière au sein du groupe.

L'émergence d'une direction immobilière au sein d'un très grand propriétaire public

La SNCF est un très grand propriétaire immobilier et foncier, le deuxième en France après l'État et avant l'Église[3]. Son patrimoine s'est constitué depuis 150 ans, au fur et à mesure du développement du réseau ferroviaire sur le territoire national qui s'accompagne de la création de logements, de bureaux, de lieux d'entretiens et de réparation du matériel roulant. Ce patrimoine de domanialité publique s'est constitué sur l'ensemble du territoire national et notamment dans les villes, le chemin de fer traversant un tiers des communes françaises (Adisson 2015). Sa présence massive dans l'espace urbain est liée à son utilisation de vastes emprises assurant des fonctions de

[1] Le terme de patrimoine est utilisé pour définir les actifs immobiliers et fonciers détenus par la SNCF. Nous préciserons lorsqu'il sera mobilisé en référence au patrimoine culturel, principalement dans le chapitre 5.
[2] Les données mobilisées dans cette sous-partie sont issues des prises de parole de la directrice générale en charge de la préfiguration de SNCF Immobilier de 2014 à 2015, ainsi que celles du directeur général de SNCF Immobilier de 2015 à 2020 auxquelles nous avons assisté (conférences de presse, cérémonie des vœux en interne, etc.). Des entretiens ont été réalisés avec des membres de SNCF Immobilier et de ses filiales et la littérature grise et les documents de communication édités à l'occasion de la création de l'entreprise sont régulièrement mobilisés.
[3] Carnet de thèse - conférence de presse de SNCF Immobilier, prise de parole du directeur général, 2017

stockage, de maintenance et de gare pour les voyageurs et les services de fret (*Ibid*.). A Paris dans les années 80, la SNCF détenait 500 ha, soit 4,7% du sol de la commune de Paris (APUR 80, in Adisson 2015).

Par conséquent, la pratique immobilière est ancienne au sein de la SNCF et cette dernière va se structurer progressivement, jusqu'à la création de SNCF Immobilier en 2015. L'objectif n'est pas d'expliciter ce processus en détails, d'autant que cette question a déjà fait l'objet d'une analyse approfondie par Félix Adisson dans le cadre de sa thèse (Adisson 2015). Nous insisterons simplement sur le fait que l'émergence progressive d'une question immobilière et la constitution d'une entité dédiée sont nées du besoin de structurer davantage les activités immobilières du groupe et de l'émergence progressive d'enjeux financiers liés à la vente de ses terrains (*Ibid*). Cette question se forme suite à certaines cessions à la plus-value particulièrement faible[1] et au développement de grandes opérations d'aménagement impliquant des emprises de la SNCF, comme celle de Paris Rive Gauche. Dans les années 1980, l'aménagement et l'immobilier commencent à être envisagés comme des activités « *en soi* », nécessitant des ressources « *spécifiques* » (Adisson 2015, p.232). Une Délégation à l'aménagement et au patrimoine est créée au début des années 1990, suivi par la Société National d'Espaces Ferroviaires (SNEF), filiale en charge de la promotion et de l'aménagement des terrains SNCF, ainsi qu'AREP, bureau d'étude d'architecture et d'ingénierie qui conçoit des gares et des pôles d'échange multimodaux en France et à l'étranger (*Ibid*.). En 1997, le groupe Réseau Ferré de France (RFF) est créé par scission avec la SNCF et devient propriétaire de l'ensemble du domaine ferroviaire (réseaux et bâtiments), tandis que la SNCF en est le gestionnaire. Ces années sont donc marquées par une spécialisation au sein de la SNCF de nouveaux métiers liés à l'architecture, l'urbanisme et l'immobilier, mais aussi par d'importances opérations de cession du foncier. Au milieu des années 2000 est créée une Direction de l'immobilier, l'objectif étant de doter la SNCF d'une fonction immobilière *« pure et dure »* comme celle de *« n'importe quelle grande entreprise »* (Adisson 2015, p.242). La gestion patrimoniale des gares de voyageurs est-elle attribuée à la structure Gares & Connexions, créée en 2010.

La création de SNCF Immobilier : l'immobilier comme nouvelle « ligne de métier » de la SNCF

Finalement, l'organisation scindée entre RFF et la SNCF est remise en question, étant donné la complexification qu'elle induit dans la gestion et de la valorisation des emprises appartenant au groupe. La réunification de ces deux entités est rendue possible par la loi sur la réforme ferroviaire du 4 août 2014, qui instaure la création du Groupe Public Ferroviaire SNCF. Ce dernier est composé de trois Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) : l'EPIC SNCF, en charge du pilotage stratégique, SNCF Réseau, anciennement RFF et en charge de la gestion du réseau, et SNCF Mobilités, en charge de l'exploitation des trains. Cette réforme instaure officiellement l'existence d'une nouvelle « *ligne de métier* »[2] dédiée à l'immobilier et rattachée à l'EPIC SNCF, représentée par la création de SNCF Immobilier en 2015. Cette organisation est celle que nous avons connue durant notre terrain et qui sera analysée dans la thèse. Depuis, cette

[1] A l'instar des emprises SNCF vendues dans le cadre de l'opération d'aménagement de la gare Montparnasse dans les années 60 et immédiatement revendues de trois à quatre fois plus cher par des investisseurs (Adisson 2015).

[2] Aux côtés de SNCF Réseaux, SNCF Voyageurs, Kéolis, SNCF Logistics et plus de récemment de Gare & Connexion. ("SNCF Immobilier, la 5ème ligne de métiers du groupe public ferroviaire" Dossier de presse réalisé à l'occasion de la création de SNCF Immobilier, 2015.)

organisation a une nouvelle fois évolué, lors du passage de la SNCF en Société Anonyme en 2020, dans le cadre de la loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire. Les trois EPIC autonomes ont disparu au profit d'une Société Anonyme mère, composée de 5 sociétés anonymes à capitaux publics, formant ensemble le « groupe public unifié »[1]. Dans cette nouvelle organisation, SNCF Immobilier est devenue une filiale de la maison mère. Toutefois, cette nouvelle organisation ne sera que très peu abordée dans la thèse, puisque l'essentiel du terrain a été réalisé avant la constitution en SA et aussi en raison du manque de données et de recul pour analyser les implications de ce changement sur la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier.

SNCF Immobilier est créé 2015 à partir du regroupement au sein d'une seule et même entité de différents corps de métiers liés à l'immobilier, anciennement dispersés au sein de la SNCF. Selon la directrice générale en charge de la préfiguration de SNCF Immobilier en 2014 ; « *SNCF Immobilier, ce n'est pas du tout une création ex-nihilo, c'est plutôt la réunion de savoir-faire extrêmement pointus et de qualités, qui étaient présents dans les différentes composantes du futur groupe. C'est plusieurs familles qui vont s'agréger*. ». En effet, SNCF Immobilier rassemble trois filiales :

- ICF Habitat, bailleur de la SNCF et 4^{e} opérateur du logement en France gérant un parc de 100 000 logements dont 90% de logements sociaux ;
- Espaces Ferroviaires, maître d'ouvrage, aménageur et promoteur de la SNCF, spécialisé dans le montage de projets urbains et ferroviaires complexes ;
- S2FIT, société foncière de bureaux en charge de la gestion et de l'optimisation des activités tertiaires de la SNCF[2].

Au total, l'organisation regroupe 2300 employés, dont les trois quarts au sein d'ICF Habitat, soit environ 600 personnes au sein de la direction immobilière[3]. SNCF Immobilier n'est pas directement propriétaire, mais est mandaté pour la gestion et la valorisation des biens appartenant à SNCF Réseau et SNCF Mobilités, en dehors des gares de voyageurs gérées par Gares & Connexions, soit 8,5 millions de m² sur les 12,5 millions appartenant au groupe public ferroviaire[4]. En termes d'organisation, SNCF Immobilier est divisé entre des directions fonctionnelles et opérationnelles, les premières sont localisées avec la direction générale au niveau du siège situé à Saint-Denis, les secondes sont essentiellement situées au sein des directions immobilières territoriales réparties dans sept grandes régions à l'échelle nationale[5].

Les enjeux : transformer la charge du patrimoine en opportunité

La structuration progressive d'une direction immobilière révèle l'ambition de plus en plus forte donnée à la valorisation économique du patrimoine de la SNCF. Durant sa phase de préfiguration, la création de SNCF Immobilier a été inspirée par le modèle de gestion immobilière d'autres opérateurs ferroviaires à travers le monde. En Suisse par exemple, avec la création de CFF

[1] « *Actus groupe – Le nouveau visage de la SNCF* », Newsletter interne de SNCF Immobilier, septembre 2019
[2] "SNCF Immobilier, la 5ème ligne de métiers du groupe public ferroviaire" Dossier de presse réalisé à l'occasion de la création de SNCF Immobilier », 2015.
[3] « Votre passeport SNCF Immobilier ». Brochure de présentation de SNCF Immobilier, 2019
[4] « Votre passeport SNCF Immobilier ». Brochure de présentation de SNCF Immobilier, 2016
[5] Nous reviendrons plus précisément sur l'organigramme de SNCF Immobilier et la composition de ses directions dans le chapitre 4.

Immobilier en 2008 et qui est devenue une société immobilière de premier plan dans le pays[1], ou encore au Japon, où de véritables complexes commerciaux, équipements de loisirs ou lotissements sont construits autour des gares pour en capter les flux[2]. La valorisation des emprises ferroviaires est associée à des enjeux de captation et de conservation de la valeur foncière associée à la proximité immédiate des transports[3]. Ces exemples donnent à voir les enjeux économiques associés aux emprises ferroviaires, dont la valorisation génère des revenus permettant d'équilibrer les dépenses liées au transport de voyageurs, souvent peu rentable.

Finalement, la création de SNCF Immobilier s'inscrit sur le modèle des fonctions immobilières développées par les grands propriétaires industriels privés[4] (Adisson 2015). Depuis les années 2000, les grands propriétaires publics se préoccupent de manière croissante de la valorisation de leur foncier et de la gestion de leur immobilier, à travers le développement de directions immobilières (Artioli 2012; 2016; Adisson 2015). Ce processus est analysé par Francesca Artioli au sujet du patrimoine public détenu par l'armée, au sein de laquelle la question immobilière devient de plus en plus importante, conduisant à une évolution des modes de gestion et de transformation des emprises militaires dans le contexte de décentralisation et de recomposition du secteur public (Artioli 2012; 2016). L'État cède les emprises ou les bâtiments qui lui sont désormais inutiles et rationnalise les espaces utilisés par l'armée, en lien avec l'évolution des besoins interne et la volonté d'optimiser et de réduire la surface utilisée pour ces activités (Artioli 2016). A travers la valorisation des emprises militaires, l'objectif est double : réduire la dette par la vente de biens et réduire les déficits par la rationalisation des usages (*Ibid*.). Le foncier militaire est en effet de plus en plus envisagé comme source de recettes potentielles, mais aussi comme ressource pour des politiques de développement urbain, notamment dans des zones au marché foncier tendu comme à Paris, où les emprises publiques « *font l'objet de deux demandes contrastantes : celle de la vente aux prix les plus élevés pour dégager des recettes et celle, opposée, de la reconversion pour la production de biens publics en réponse à un manque de logements et de services publics locaux. » (Ibid, p.6).*

Un processus et des enjeux similaires sont concomitants à la création de SNCF Immobilier. En effet, la vétusté du patrimoine immobilier et l'importance du nombre de bâtiments gérés par la SNCF génèrent une lourde charge financière pour le groupe : plus d'un milliard d'euros par an, soit le deuxième poste de dépense de l'entreprise après les salaires. L'enjeu est de transformer la charge du patrimoine en une ressource économique, en tirant partie de ses avantages ; sa dispersion sur l'ensemble du territoire nationale (métropoles, villes moyennes, zones rurales, etc.), sa localisation souvent au cœur des villes et à proximité des infrastructures de transport. La création de SNCF Immobilier s'accompagne de l'objectif de doubler les retombées économiques liées à la valorisation du foncier et patrimoine SNCF, dont un tiers est généré par l'activité de location et les deux tiers par les produits de cession[5]. Ces revenus doivent permettre de participer à combler la dette de la SNCF, de réduire les déficits de fonctionnement important liés à son fonctionnement, mais aussi de réinjecter

[1] *La ville sur les rails*. 2015. Boulogne-Billancourt, France: Les Ateliers Henry Dougier, cop. 2015.
[2] *AVELINE N. « Les opérateurs ferroviaires à la conquête de l'immobilier à Hong Kong et au Japon ». Master class, SNCF Immobilier. Saint-Denis, France, 7 septembre 2016.*
[3] *Ibid*.
[4] A l'image du groupe La Poste, ayant créé la structure Poste Immo en 2005, dans l'optique d'améliorer la gestion et la valorisation du patrimoine du groupe, de réduire le coût de l'immobilier et tirer parti de sa valeur potentielle.
[5] Interview la directrice générale SNCF Immobilier, 2014. Consulté le 3 avril 2019 : *https://www.youtube.com/watch?v=DeeG27fsMvs.*

les fonds générés par la valorisation immobilière dans le financement de nouvelles infrastructures de transport. Le président directeur général[1] de la SNCF justifie ainsi la création de SNCF Immobilier ;

> *« On a presque chaque année 7 milliards d'euros à investir, sur les voies, sur les services ou dans l'achat des nouveaux trains. Il faut les financer. Et le fait d'avoir cette activité immobilière, qui aujourd'hui rapporte de l'ordre de 300 à 400 millions d'euros par an pourrait rapporter beaucoup plus, presque le double à terme, et nous permettre de cette façon d'assurer le financement des trains neufs et de la rénovation du réseau. Jusqu'à présent il y a avait d'un côté les voies et de l'autre les trains, quand on était séparés, et maintenant on va gérer tout ce patrimoine foncier et immobilier ensemble, de façon unique et cela va être beaucoup plus efficace à la fois pour la collectivité et pour nous.* »[2]

La création de SNCF Immobilier est également justifiée par la ressource que constitue l'urbanisation des emprises de la SNCF pour les collectivités locales, pour la réalisation de nouveaux aménagements, d'équipements ou encore la construction de logements. En effet, la SNCF doit participer à l'effort national en matière de construction de logements demandés par l'État, soit en cédant ses terrains pour la construction de nouveaux programmes de logements, soit à travers la construction de logements directement par son bailleur social, ICF Habitat. A Paris, le développement de projets urbains sur les « réserves foncières » de la SNCF, dans une optique de recyclage urbain, est particulièrement stratégique pour la collectivité comme pour SNCF Immobilier[3]. Ces emprises doivent permettre de développer de nouveaux quartiers, dans une ville très dense aux potentiels d'urbanisation désormais très limités, afin, selon le président directeur général de la SNCF, de « *mieux utiliser* » ces terrains et de les mettre « *au service de la collectivité* » en y menant des opérations d'aménagement avec les élus locaux[4]. Par conséquent, la création de SNCF Immobilier est associée à des attentes importantes en termes de résultats.

1.3.2. Les missions de SNCF Immobilier : gérer et valoriser le patrimoine de la SNCF

Plusieurs missions sont confiées à SNCF Immobilier lors de sa création. Ces dernières portent essentiellement sur la gestion et la valorisation du patrimoine de la SNCF[5] et marquent l'avènement d'une nouvelle stratégie immobilière pour la SNCF, reposant sur des enjeux économiques mais aussi industriels.

---

[1] Depuis le début de la thèse, les personnes occupant les postes de président directeur général du groupe SNCF et de directeur général de SNCF Immobilier ont changé et nous les désignerons donc uniquement par leurs fonctions.

[2] SNCF. SNCF Immobilier : Guillaume Pepy revient sur ce nouveau métier, 2014. Consulté le 3 avril 2019 : *https://www.youtube.com/watch?v=lvgFMZvP_cc.*

[3] Médiathèque Immoweek. La Directrice générale de SNCF Immobilier dévoile (un peu) de sa stratégie, 2014. *Consulté le 3 avril 2019 : https://www.youtube.com/watch?v=X1h6uiNJGiw.*

[4] SNCF. SNCF Immobilier : Guillaume Pepy revient sur ce nouveau métier, 2014. Consulté le 3 avril 2019 : *https://www.youtube.com/watch?v=lvgFMZvP_cc.*

[5] Une troisième mission porte sur la production de logements via la filiale ICF Habitat, qui doit contribuer à l'effort national demandé par l'État en la matière. Les logements gérés et construits par ICF Habitat ne concerne pas que les cheminots et seul 75% des logements sont occupés par des agents de la SNCF (Conférence de Presse, 2016).

Gérer et optimiser le parc immobilier : réduire la facture et libérer des emprises urbanisables

Premièrement, SNCF Immobilier est en charge de la gestion immobilière pour le compte des propriétaires et doit veiller à leur bon entretien, décider de la réalisation des travaux et gérer la mise en location à des structures tierces. Il s'agit d'un parc immobilier varié, comportant à la fois des actifs industriels (ateliers, entrepôts, etc.), des emprises logistiques, des immeubles de bureaux et de logements, ainsi que le patrimoine social de la SNCF lié au comité d'entreprise (colonies de vacances, théâtres, etc.). Avec la création de SNCF Immobilier, l'enjeu est d'améliorer la gestion du patrimoine tentaculaire et vétuste de la SNCF, comportant 26 000 bâtiments d'une moyenne d'âge de 70 ans[1]. Une tâche ayant de quoi « *donner le vertige* » selon le directeur général, complexifiée par la dispersion sur l'ensemble du territoire national et leur dégradation progressive faute de moyens[2]. La mission confiée à SNCF Immobilier est celle de réduire la « *facture immobilière* » de la SNCF, en optimisant l'utilisation et la gestion faite de son parc (réduire le nombre de mètres carrés occupés, limiter les dépenses en termes de fluides, etc.). Par exemple, la mission de SNCF Immobilier est de développer la location de bâtiments dont la SNCF n'a plus besoin, afin d'augmenter les recettes et de garantir des revenus récurrents sous forme de loyers. Selon le directeur général de SNCF Immobilier, « *L'impact financier des mises en location est de l'ordre d'une centaine de millions d'euros aujourd'hui. Notre objectif est de préserver ce montant »*[3].

Par ailleurs, la nouvelle politique immobilière consiste également à optimiser l'utilisation des emprises SNCF, grâce au déménagement et à la concentration des activités. En effet, certaines emprises ferroviaires autrefois nécessaire à l'entretien des machines ou au stockage ne correspondent plus aux besoins de l'entreprise. Sur ces emprises sous-utilisées, SNCF Immobilier est en charge de déplacer certaines activités, de reconstruire des usines et des centres industriels modernes et plus efficaces[4], mais aussi de construire de nouveaux centres de formation ou de rationaliser son immobilier de bureau[5]. La transformation de ces emprises est donc intrinsèquement liée à l'évolution des métiers et des techniques au sein de la SNCF et la direction de l'immobilier doit travailler en collaboration avec différentes entités du groupe, afin d'identifier les enjeux et besoins liés à la mutation de leurs différents domaines d'activité.

Finalement, ce travail d'optimisation permet de réduire les surfaces occupées et de libérer des terrains urbanisables, qui ne sont désormais plus utiles à l'activité du groupe SNCF, pour y développer des projets urbains. Par exemple, le déplacement des activités de maintenance ferroviaire du dépôt Ordener dans le 18ème arrondissement de Paris vers le nouveau technicentre du Landy à Saint-Denis a permis le lancement d'un projet urbain de plusieurs hectares en cours de réalisation.

---

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, conférence de presse de SNCF Immobilier, 2016
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, conférence de presse de SNCF Immobilier, 2017
[3] SNCF. *L'objectif de SNCF Immobilier en 2019*. Consulté le 7 février 2019. *https://www.youtube.com/watch?time_continue=38&v=K7gwwW0HvyQ.*
[4] A Rennes par exemple, la construction d'un nouveau technicentre a permis de regrouper vingt-quatre bâtiments en un seul, sur une superficie réduite de moitié, tout en améliorant sa performance industrielle.
[5] Cette démarche d'optimisation immobilière est aussi menée dans l'immobilier de bureau de la SNCF, via le déménagement d'une grande partie des activités des directions générales de la SNCF dans un nouveau campus à Saint-Denis. La construction de ces nouveaux bureaux est envisagée comme un vecteur de changement dans les manières de travailler, en créant des espaces « *flexibles* » et « *conviviaux* » (Conférence de presse de SNCF Immobilier, 2017).

De la cession à la valorisation : développer des projets urbains sur les emprises de la SNCF

La seconde mission attribuée à SNCF Immobilier consiste en la valorisation des emprises n'étant plus utiles aux activités du groupe SNCF dans son cœur de métier, soit environ 3000 hectares urbanisables dès à présent[1]. Cela repose bien évidemment par une activité de cession, représentant les deux tiers des retombées économiques générées par SNCF Immobilier[2]. Toutefois, si la SNCF a beaucoup vendu son patrimoine depuis les années 1990, la création de SNCF Immobilier marque une évolution dans la stratégie immobilière du groupe, à travers le développement d'opérations d'aménagement[3] et de promotion[4] en interne, directement portées par l'aménageur de la SNCF Espaces Ferroviaires.

L'aménageur dispose en effet d'une compétence ancienne en montage de projets urbains sur des emprises ferroviaires complexes, en raison de la difficulté de reconstitution et de viabilisation de ces sites, du déplacement de réseaux et infrastructures ferroviaires ou encore en raison de la pollution des sols. L'ambition est de faire d'Espaces Ferroviaires le « bras armé » de SNCF Immobilier, en tant que maître d'ouvrage, aménageur et promoteur pilotant des opérations stratégiques en partenariat avec les collectivités locales, les promoteurs privés et les opérateurs de logements ou de service urbain. Par le biais d'Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier entend devenir un « *développeur urbain immobilier* », afin de maîtriser la chaine de valorisation immobilière et de capter davantage la « *création de valeur* » liée au projet urbain[5]. En effet, la valorisation en interne des emprises SNCF Immobilier est associée à des enjeux économiques, cette dernière étant à terme plus rentable que la simple cession. Avec l'ouverture à la concurrence, le groupe SNCF doit en effet trouver de nouvelles sources de financement et assurer la pérennité de l'entreprise en ralentissant les ventes de foncier et en développant de nouveaux services.

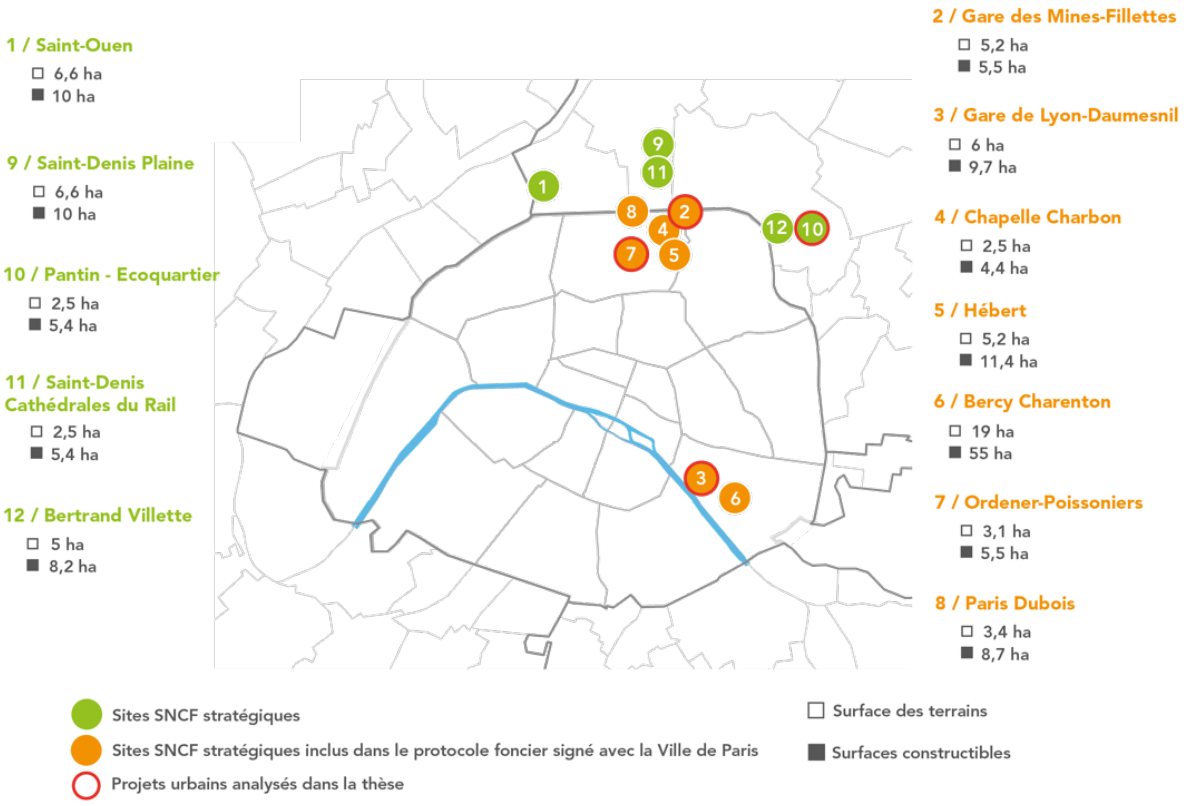
Dans cette optique, un travail d'identification des fonciers particulièrement stratégique et facilement valorisable est mené à l'échelle nationale à travers la définition de schémas directeurs immobiliers. Un plan de développement à dix ans a ainsi été validé pour une trentaine de sites en France, soit 150 hectares, pouvant faire l'objet d'un projet urbain à court, moyen et long terme.

L'Ile-de-France : un territoire de projets particulièrement stratégique

L'Ile-de-France représente pour SNCF Immobilier un territoire de projets particulièrement stratégique, puisqu'un tiers des sites identifiés dans les schémas directeurs immobiliers sont situés au sein de la Métropole du Grand Paris (Carte 2).

[1] SNCF Immobilier. 2019. « Votre passeport SNCF Immobilier ».
[2] Par exemple, la cession des actifs de la SNCF a rapporté 250 millions d'euros en 2015 et 366 millions en 2018 (Conférence de presse de SNCF Immobilier, 2016 ; « Profil 2018 » SNCF, 2018)
[3] L'aménageur mène des actions à différentes phases d'un projet urbain : la viabilisation des terrains, la définition de la programmation, le pilotage des étude urbaines, le montage juridique et financier ou encore la commercialisation des droits à construire auprès promoteur (Burckel 2018).
[4] Le promoteur acquiert des terrains (viabilisé ou non) ou des propriétés (redéveloppement), afin de construire et/ou restructurer plusieurs immeubles dans le but de les vendre ou de les louer (Burckel 2018, p.57).
[5] Prise de parole de la directrice générale d'Espaces Ferroviaires, Conférence de presse de SNCF Immobilier, 2017

Carte 2. Les douze opérations stratégiques menées sur des emprises de la SNCF dans le Grand Paris.



Réalisation : Juliette Pinard, d'après les documents présentés lors de la conférence de presse de 2016

A Paris, ces sites sont les dernières grandes emprises urbanisables de la capitale et sont envisagés comme des espaces privilégiés du développement urbain. Il s'agit d'emplacements premium, facilement accessibles et localisés au sein d'un marché immobilier dynamique et attractif. Leur urbanisation est encadrée par un protocole foncier signé entre SNCF Immobilier et la ville de Paris en 2016. Ce protocole concerne sept sites majeurs et doit permettre de développer sur 50 ha de nouveaux quartiers dans le nord-est et le sud-est de Paris, incluant des équipements, des espaces verts et 8000 logements[1].

> « *Pour être clair, c'est les deux tiers, si ce n'est les ¾ de la capacité de redéveloppement de la ville de Paris sur les 10 prochaines années qui sont dans ces 7 sites. Il n'y a plus grand-chose d'autre. L'état et l'armée viennent de vendre leurs derniers terrains à la ville de Paris, (…) on arrive aux limites physiques de la ville de Paris, et ces 50 hectares, j'ai envie de dire que c'est quasiment les derniers, en tout cas nous n'avons-nous plus grand-chose à proposer. Et ce que nous faisons avec la Ville de Paris, avec laquelle nous travaillons main dans la main tous les jours, c'est donc de nous concentrer sur ces pépites pour en tirer le meilleur.* » Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier [2]

Ce protocole foncier fixe la répartition des rôles pour l'aménagement de ces terrains : trois d'entre-deux sont portés par la ville de Paris et quatre par SNCF Immobilier par le biais d'Espaces Ferroviaires. Les projets d'urbanisme transitoire étudiés dans la thèse sont tous localisés sur ces

[1] Dossier de presse – « Protocole foncier entre la Ville de Paris et le groupe SNCF », novembre 2016
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, conférence de presse, 2017

emprises stratégiques (Carte 2), dans le cadre des opérations Ordener-Poissonniers (Paris 18e), de Gare de Lyon-Daumesnil (Paris 12e), Gare des Mines Fillettes (Paris 18e) et Pantin-Écoquartier[1]. On distingue deux modes de valorisation possible de ces terrains, la première à travers la vente des terrains à la collectivité, la seconde à travers le pilotage de l'opération par Espaces Ferroviaires, nécessitant la cession du foncier entre SNCF Immobilier et l'aménageur (Tableau 1). Ce tableau donne déjà à voir les différences de temporalité quant à l'avancée des projets urbains, pour le moment au stade de l'étude ou de la consultation d'opérateurs, mais aussi leur développement en relation avec les collectivités locales. Dans le cadre de nos quatre terrains de thèse, nous verrons que ces différents modes de valorisation ont une influence sur les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire et sur les enjeux qu'ils soulèvent pour SNCF Immobilier (chapitre 5).

Tableau 1. Les procédures de valorisation des emprises SNCF analysées dans la thèse en 2020

Projet urbain	**Projet transitoire**	**Protocole foncier / aménageur**	**Procédure de valorisation du site**
Projet Ordener – Poissonniers (Paris 18e)	Ground Control (2015) et Grand Train (2016)	Oui / Espaces Ferroviaires	Valorisation interne : cession du terrain de SNCF Immobilier à Espaces Ferroviaires, en charge de l'aménagement du site. Vente à venir des charges foncières par l'aménageur à un opérateur sélectionné dans le cadre d'un appel à projets.
Projet Gare de Lyon-Daumesnil (Paris 12e)	Ground Control (2017 à 2021*)	Oui / Espaces Ferroviaires	Valorisation interne : cession du terrain de SNCF Immobilier à Espaces Ferroviaires, en charge de l'aménagement du site. L'appel à projets n'est pas encore lancé par l'aménageur.
ZAC Gare des Mines-Fillette (Paris 18e)	La Station-Gare des Mines (2016 à 2022*)	Oui / Paris & Métropole Aménagement	Cession du terrain par SNCF Immobilier en cours auprès de la Ville de Paris, en charge de l'aménagement du site.
ZAC Ecoquartier Gare de Pantin	La Cité Fertile (2018 à 2022)	Non / mixte	Cession du terrain par SNCF Immobilier en plusieurs phases auprès du Conseil Général (2018) et l'Établissement Public Foncier d'Ile-de-France (2021). Rôle potentiel d'Espaces Ferroviaires en co-promotion.

** renouvellement possible de la convention d'occupation temporaire*

Finalement, SNCF Immobilier est un nouvel opérateur immobilier spécifique, à la fois gestionnaire immobilier, bailleur social, aménageur voire co-promoteur, regroupant différents métiers appartenant aux champs de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'immobilier. Cette organisation spécifique et la maîtrise du foncier permettent à SNCF Immobilier de bâtir une stratégie développement de ses terrains très en amont et de conserver la valeur créée à différentes phases de la chaîne immobilière[2]. Dès sa création, l'ambition de la direction est d'en faire un acteur clef de transformation urbaine, jouant un rôle proactif dans la mutation des terrains de la SNCF et plus largement dans la production urbaine, en partenariat avec les collectivités locales et les promoteurs. La structure souhaite se positionner comme « *business partner* », à la fois vis-à-vis de ses clients internes (groupe SNCF), mais aussi externes (collectivités, promoteurs).

[1] On peut également citer le site d'Hébert (Paris 18e), ayant accueilli le projet transitoire de l'Aérosol.
[2] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

Si la création de SNCF Immobilier est éminemment liée à des enjeux économiques, en valorisant les emprises de la SNCF (cession, location, aménagement), elle est également justifiée par des enjeux de « *performance* », d'« *efficacité de l'outil industriel* », d'amélioration des « *process* », d'optimisation et de « *rationalisation* » du foncier[1]. Ces enjeux sont directement associés aux principes de justification de la Cité Industrielle définie par Boltanski et Thévenot, à savoir l'efficacité et la performance, dont les caractéristiques valorisées sont la fiabilité, la fonctionnalité, l'expertise et les méthodes opérationnelles. Dans la thèse, nous interrogerons dans quelle mesure la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire participent en partie de ces enjeux industriels (chapitre 5).

1.3.3. Un opérateur immobilier spécifique : une « nouvelle structure » au sein d'une « vieille maison »

SNCF Immobilier est régulièrement évoquée par sa direction comme « une nouvelle structure, au sein d'une vieille maison ». SNCF Immobilier est en effet un acteur de l'immobilier à part, en tant qu'opérateur intégré au sein d'une entreprise de transport et intervenant sur des fonciers publics. En tant que nouvelle entreprise, la création de SNCF Immobilier est associée à des enjeux de visibilité et d'accompagnement du changement. Son intégration au sein d'un groupe en évolution et ayant une culture d'entreprise forte ont également une influence sur le positionnement et les enjeux du nouvel opérateur.

Communication et conduite du changement : accompagner la naissance de SNCF Immobilier

La création de SNCF Immobilier a engendré des bouleversements au sein de l'organisation. Cette dernière s'est constituée à partir du regroupement d'acteurs et de filiales aux métiers et aux enjeux différents, autrefois dispersés au sein de la SNCF. La création de l'entreprise a engendré des mouvements de salariés et d'agents, amenés parfois à travailler sur des postes différents, ainsi que le recrutement de salariés externes au groupe SNCF, ne disposant de la même culture cheminote propre à ses agents. La nouvelle organisation territoriale, entre siège et région, entités fonctionnelles et opérationnelles, suscite rapidement des tensions et la question de la coopération et de l'unicité de la nouvelle entreprise se pose peu de temps après sa création[2]. Ces bouleversements rendent nécessaire la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement du changement au moment de la création de SNCF Immobilier. L'objectif est d'accompagner l'évolution des objectifs des salariés et des métiers depuis la nouvelle stratégie immobilière, mais aussi de créer des liens et de favoriser les échanges entre les services. Nous verrons que la démarche d'urbanisme transitoire est en partie envisagée comme un outil d'accompagnement du changement, accompagnant l'évolution des manières de travail et de s'organiser, le développement de nouvelles relations entre ses agents et le sentiment d'appartenance à une même entreprise (chapitre 4).

Ensuite, la création récente de SNCF Immobilier nécessite pour l'opérateur de se construire une visibilité au sein des réseaux professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, ainsi qu'auprès des collectivités locales. Peu de temps après sa création, SNCF Immobilier participe à des salons de l'immobilier (Simi, Mipim, Forum des projets urbains…), rejoint des clubs (Club des Développeurs Immobiliers et Fonciers, Club Innovation & Immobilier, Club Ville Hybride…) et organise des

[1] Carnet de thèse - Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, conférence de presse, 2017
[2] Carnet de thèse - Séminaire des managers de SNCF Immobilier, mai 2016

évènements pour se faire connaître (conférences de presse, soirée annuelle…). Alors que SNCF Immobilier souhaite devenir un acteur de référence de la transformation urbaine, l'enjeu pour l'entreprise est de se faire-connaître et de mettre en avant ses compétences, de nouer des relations partenariales avec les collectivités et d'instaurer une posture de dialogue et de coopération auprès des pouvoirs publics, afin de permettre à de nouveaux projets de voir le jour. Ce dialogue est d'autant plus nécessaire que les relations ont parfois été difficiles, sinon conflictuelles, avec certains collectivités territoriales et représentants de l'État au sujet de la valorisation des emprises de la SNCF (Adisson 2015). Dans ce cadre, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire est mobilisé comme support d'une stratégie de marque et de communication auprès de différents acteurs, participant à la visibilité de l'entreprise au sein de nouveaux réseaux et à son positionnement comme un acteur innovant de la production urbaine (chapitre 4). Nous montrerons également l'utilisation faite de l'urbanisme transitoire comme outil de médiation positive dans les relations entretenues par SNCF Immobilier avec les collectivités locales (chapitre 5).

Un opérateur hybride, à la frontière entre mondes ferroviaires et urbains, publics et privés

Si SNCF Immobilier ambitionne de devenir un partenaire des pouvoirs publics dans le développement urbain, les principaux « clients » de l'entreprise sont internes au groupe SNCF, à savoir les propriétaires SNCF Réseau et SNCF Mobilité. La particularité de cette organisation est donc de se situer à la « *frontière entre les mondes ferroviaires et urbains* » (Adisson 2015), à « *l'interface de la ville et du système ferroviaire* »[1]. Une proximité tout d'abord physique, puisque les emprises gérées par SNCF Immobilier sont souvent à proximité immédiate des gares et/ou d'infrastructures de transport et qu'elles sont très souvent occupées par différentes activités du groupe SNCF (direction du matériel, direction de l'infrastructure, etc.). Cette interface concerne également les métiers, puisque l'entreprise participe au développement de projets urbains, mais aussi et surtout de projets industriels ou hybrides pour le compte de la SNCF. En effet, les deux tiers des projets développés par SNCF Immobilier sont des projets ferroviaires[2] et l'immobilier est directement perçu comme un levier important de la transformation du groupe SNCF lui-même. En termes de jeu d'acteur, SNCF Immobilier doit gérer l'interface entre les pouvoirs publics et la multitude d'entités de la SNCF plus ou moins directement impliqués ou impactés par la transformation de ces emprises. Finalement, pour SNCF Immobilier, l'enjeu est « *de montrer à nos parties prenantes, que ce soit les tutelles de l'état, les salariés du groupe qui se sentent finalement codétenteur de cette histoire et de ce patrimoine, qu'on essaye d'en faire le meilleur, et le meilleur au sens de l'intérêt général*. »[3]. De fait, la transformation des emprises SNCF nécessite souvent une « *médiation* » de SNCF Immobilier auprès des cheminots, ce patrimoine étant intrinsèquement lié à des questions de mémoire, ainsi qu'à l'histoire et à la culture de l'entreprise (chapitre 5).

Finalement, SNCF Immobilier apparaît comme acteur de l'immobilier à part et disposant d'une culture d'entreprise particulière, entre logiques publiques et privées. En effet, si la création de l'entreprise marque l'avènement d'une nouvelle gestion patrimoniale comparable à celle des groupes industriels privés (Adisson 2015), la domanialité du patrimoine de la SNCF n'en reste pas moins essentiellement publique. SNCF Immobilière opère au sein d'un groupe public, disposant d'une

[1] Prise de parole publique du directeur général de SNCF Immobilier, Festival Métamines, Saint-Denis, 2018
[2] Prise de parole du directeur immobilier Ile de France de SNCF Immobilier, Entretiens du Cadre de ville, 2017
[3] Carnet de thèse - Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, conférence de presse, 2017

culture du service public particulièrement forte de par son cœur de métier. Dans l'activité de SNCF Immobilier, cela se traduit par une prise en compte plus importante de la notion d'intérêt général, en conservant dans les projets urbains développés une « *utilité publique* » et lien avec la « *responsabilité* » particulière du groupe SNCF[1]. En terme opérationnel, la domanialité publique du foncier influe sur les conditions de location de ces emprises, donc sur la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire (chapitre 3), mais également sur les procédures administratives à suivre pour leur cession et/ou leur urbanisation (déclassement, changement de destination, validation par le service des domaines…). SNCF Immobilier est en relation directe avec les établissements et les services de l'État, qui peuvent parfois lui adresser des demandes particulières (production de logements, réquisitions d'emprises, etc.), voire lui demander des comptes.

Être opérateur immobilier au sein de la SNCF : culture d'entreprise et groupe en mutation

La SNCF est un groupe disposant d'une culture d'entreprise et d'une identité professionnelle particulièrement forte, notamment incarnée par les cheminots. Les différentes valeurs et mutations qui traversent le groupe SNCF ont également un impact sur SNCF Immobilier. Les dernières réformes, ayant conduit à la disparition du statut de cheminot au 1er janvier 2020 pour les nouveaux recrutements, ont engendré plusieurs mouvements sociaux d'importance ces dernières années. Pendant ces périodes sensibles, l'organisation de certains évènements ou encore la communication de SNCF Immobilier est directement impactée, et parfois les emprises SNCF deviennent elles-mêmes un lieu de manifestation de ces mouvements sociaux (chapitre 4). De plus, le groupe SNCF est régulièrement concernée par des accidents industriels, de travailleurs ou des voyageurs, étant souvent médiatisés. Ces derniers sont fortement relayés au sein de l'organisation et les questions de sécurité sont alors démultipliées au sein de l'ensemble des activités du groupe. En effet, la sécurité est l'une des valeurs fondamentales de la SNCF en tant qu'opérateur de transport (sécurité des voyageurs, sécurité du matériel, sécurité des travailleurs…) et cette dernière a une influence directe sur les projets développés par SNCF Immobilier, notamment les projets d'urbanisme transitoire (chapitre 3). Faire de l'immobilier au sein d'un opérateur de transport pose également la question de la hiérarchie entre les projets, les enjeux ferroviaires étant souvent hautement stratégiques et donc prioritaires à l'échelle du groupe, pouvant contraindre ou rendre caduc le développement d'autres projets. Enfin, le groupe SNCF évolue non seulement dans son organisation, mais aussi dans les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui l'anime. En effet, la réforme de 2018 et l'ouverture à la concurrence sont l'occasion pour la SNCF de réfléchir à son « *projet d'entreprise* » et au sens donné à son action, à travers la définition d'une nouvelle « *raison d'être* » à savoir ; *« Apporter à chacun la possibilité de se déplacer facilement en préservant la planète. »*[2]. Le développement de l'urbanisme transitoire peut être mis en perspective avec la réflexion nouvelle du groupe SNCF en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (chapitre 6).

Pour conclure, la présentation de la genèse de SNCF Immobilier, des enjeux et missions associés à la nouvelle entreprise et son positionnement spécifique nous ont permis de mettre en avant les interrelations entre transformation organisationnelle de la SNCF et transformation matérielle de

[1] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020
[2] « *Projet d'entreprise, faire gagner la SNCF* » SNCF, Direction générale de la communication, 2019

ses emprises. L'immersion au sein de SNCF Immobilier durant notre terrain de thèse et l'analyse de la mise en place de sa démarche d'urbanisme transitoire offrent un poste d'observation pertinent pour mettre en lumière l'influence réciproque entre mutations des espaces urbains et transformation de l'entreprise, de ses enjeux et des pratiques de ses salariés. En effet, dès sa création en 2015, SNCF Immobilier va expérimenter sur certaines de ces emprises la mise à disposition temporaire de bâtiments auprès d'opérateurs culturels. Nous allons démontrer qu'au fil des expérimentations, cette nouvelle démarche d'occupation temporaire va prendre de l'ampleur, jusqu'à devenir un nouvel axe de développement pour l'entreprise. Pourquoi et comment SNCF Immobilier va-t-il développer une démarche d'urbanisme transitoire ? A quels enjeux répondent ces projets dans le contexte de création de cette nouvelle structure ? Pourquoi choisir l'occupation temporaire comme mode d'action d'un opérateur immobilier et grand propriétaire comme la SNCF ?

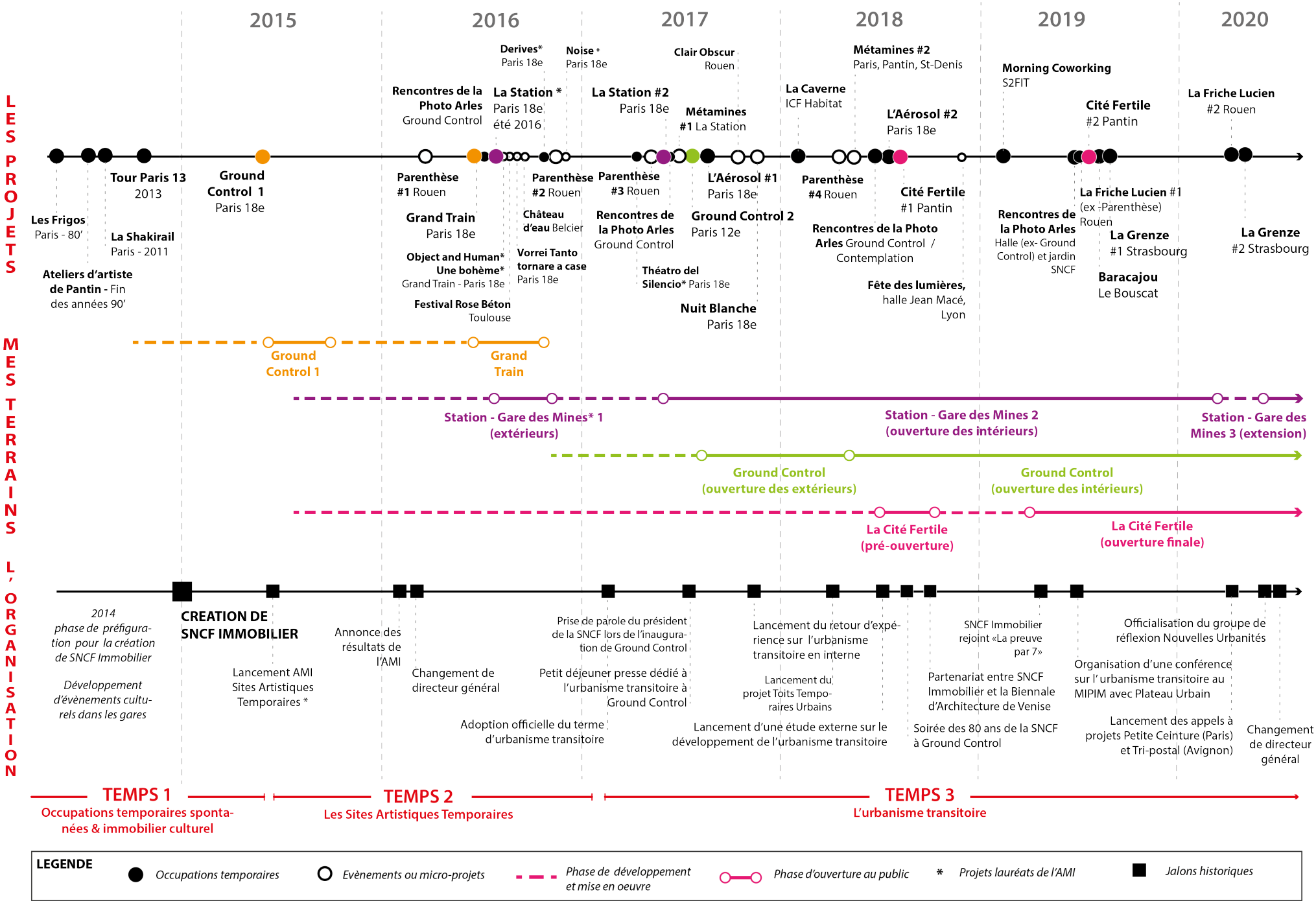
Chapitre 2. La démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier : de l'expérimentation au développement d'une stratégie d'entreprise

L'objectif de ce chapitre est d'analyser l'émergence et le développement de la démarche d'urbanisme transitoire développée par SNCF Immobilier. Dès sa création en 2015, SNCF Immobilier lance plusieurs initiatives d'occupation temporaire au sein de ses emprises en mutation. D'une démarche à l'origine expérimentale, nous analyserons le développement progressif de l'urbanisme transitoire en nouvelle stratégie d'entreprise pour SNCF Immobilier. Nous insisterons sur la dimension évolutive de cette démarche, qui change de nom, désigne des projets différents et dont les enjeux sont précisés au fur et à mesure des expérimentations menées. Nous démontrerons que la notion d'urbanisme transitoire est un objet non-fini et mouvant, dont les multiples évolutions reflètent les changements de visions et d'objectifs associés par SNCF Immobilier à ces usages temporaires.

Afin de mettre en lumière ces évolutions, l'analyse de ce chapitre est décomposée en différents « *temps* », correspondants chacun à différentes étapes du développement de la démarche (Schéma 4). Au travers de ce découpage, notre objectif est de mettre en avant les différentes étapes de la réflexion de SNCF Immobilier, illustrant des évolutions dans la manière dont sont envisagées et menées ces occupations temporaires, dans un contexte plus large d'engouement croissant des acteurs de la production urbaine pour l'urbanisme transitoire. Nous concentrerons notre analyse sur la description de plusieurs projets ayant joué un rôle clef dans l'émergence et la construction de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Ce chapitre doit ainsi permettre de présenter les principaux projets étudiés dans le cadre de notre terrain de thèse, qui seront régulièrement invoqués dans les chapitres suivants. Nous avons privilégié une approche empirique et inductive, mettant en avant le développement chemin faisant de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, depuis la naissance de cette idée à l'engagement croissant de l'entreprise envers ces démarches. Si le découpage en différents temps a pour intérêt de mettre en lumière les grandes évolutions de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, ce dernier ne doit pas réduire la démarche à un processus linéaire et clairement délimité dans le temps. Ces phases sont dans les faits plus perméables et floues, le développement exploratoire de l'urbanisme transitoire reposant sur un va-et-vient de la réflexion et des actions menées par les membres de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la genèse de cette démarche, avant même la création de SNCF Immobilier. Notre objectif sera de mettre en lumière l'ancienneté de la pratique de l'occupation temporaire au sein de bâtiments vacants de la SNCF et la naissance de l'idée d'utiliser ces usages comme nouvel outil d'action au moment de la création de SNCF Immobilier (Temps 1). Ensuite, nous présenterons le lancement des premières expérimentations menées dans le cadre de sa démarche des Sites Artistiques Temporaires, en insistant sur la nature expérimentale de ces projets et le processus d'apprentissage qui accompagne leur développement (Temps 2). Enfin, nous insisterons sur l'évolution progressive de la réflexion et des projets menés par SNCF Immobilier, se traduisant par l'introduction de la notion d'urbanisme transitoire, dans un contexte d'engouement de plus en plus fort des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier pour ces nouvelles pratiques (Temps 3).

Schéma 4. Les grandes étapes de développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, entre lancement des projets temporaires et évolution de l'organisation


2015
2016
2017
2018
2019
2020
LES PROJETS
Les Frigos Paris - 80'
Ateliers d'artiste de Pantin - Fin des années 90'
La Shakirail Paris - 2011
Tour Paris 13 2013
Ground Control 1 Paris 18e
Rencontres de la Photo Arles Ground Control
Derives* Paris 18e
La Station * Paris 18e été 2016
Noise * Paris 18e
La Station #2 Paris 18e
Clair Obscur Rouen
Métamines #1 La Station
La Caverne ICF Habitat
Métamines #2 Paris, Pantin, St-Denis
L'Aérosol #2 Paris 18e
Morning Coworking S2FIT
Cité Fertile #2 Pantin
La Friche Lucien #2 Rouen
Parenthèse #1 Rouen
Grand Train Paris 18e
Object and Human* Une bohème* Grand Train - Paris 18e
Festival Rose Béton Toulouse
Parenthèse #2 Rouen
Château d'eau Belcier
Vorrei Tanto tornare a case Paris 18e
Parenthèse #3 Rouen
Rencontres de la Photo Arles Ground Control
Théatro del Silencio* Paris 18e
L'Aérosol #1 Paris 18e
Ground Control 2 Paris 12e
Nuit Blanche Paris 18e
Parenthèse #4 Rouen
Rencontres de la Photo Arles Ground Control / Contemplation
Fête des lumières, halle Jean Macé, Lyon
Cité Fertile #1 Pantin
Rencontres de la Photo Arles Halle (ex- Ground Control) et jardin SNCF
La Friche Lucien #1 (ex -Parenthèse) Rouen
La Grenze #1 Strasbourg
Baracajou Le Bouscat
La Grenze #2 Strasbourg
MES TERRAINS
Ground Control 1
Grand Train
Station - Gare des Mines* 1 (extérieurs)
Station - Gare des Mines 2 (ouverture des intérieurs)
Station - Gare des Mines 3 (extension)
Ground Control (ouverture des extérieurs)
Ground Control (ouverture des intérieurs)
La Cité Fertile (pré-ouverture)
La Cité Fertile (ouverture finale)
L'ORGANISATION
2014 phase de préfiguration pour la création de SNCF Immobilier
Développement d'évènements culturels dans les gares
CREATION DE SNCF IMMOBILIER
Lancement AMI Sites Artistiques Temporaires *
Annonce des résultats de l'AMI
Changement de directeur général
Prise de parole du président de la SNCF lors de l'inauguration de Ground Control
Petit déjeuner presse dédié à l'urbanisme transitoire à Ground Control
Adoption officielle du terme d'urbanisme transitoire
Lancement du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire en interne
Lancement du projet Toits Temporaires Urbains
Lancement d'une étude externe sur le développement de l'urbanisme transitoire
SNCF Immobilier rejoint «La preuve par 7»
Partenariat entre SNCF Immobilier et la Biennale d'Architecture de Venise
Soirée des 80 ans de la SNCF à Ground Control
Officialisation du groupe de réflexion Nouvelles Urbanités
Organisation d'une conférence sur l'urbanisme transitoire au MIPIM avec Plateau Urbain
Lancement des appels à projets Petite Ceinture (Paris) et Tri-postal (Avignon)
Changement de directeur général
TEMPS 1
Occupations temporaires spontanées & immobilier culturel
TEMPS 2
Les Sites Artistiques Temporaires
TEMPS 3
L'urbanisme transitoire
LEGENDE
Occupations temporaires
Evènements ou micro-projets
Phase de développement et mise en oeuvre
Phase d'ouverture au public
* Projets lauréats de l'AMI
Jalons historiques

2.1. Temps 1 : La genèse de la démarche et le choix de développer un « immobilier culturel »

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux prémices de la réflexion en matière d'occupation temporaire au sein de la SNCF, avant que le terme d'urbanisme transitoire n'émerge et que SNCF Immobilier ne soit officiellement créée. En effet, l'appropriation des démarches d'occupation temporaire par un opérateur comme la SNCF ne va pas de soi. Notre objectif est d'analyser d'où vient la volonté d'expérimenter la mise à disposition temporaire de biens immobiliers de la SNCF, en opérant un retour historique au sein de l'organisation. Nous démontrerons que l'occupation temporaire est en fait une pratique ancienne au sein de la SNCF, bien que méconnue et ponctuelle. Dès 2014, la période de préfiguration à la création de SNCF Immobilier s'accompagne d'une réflexion croissante sur les liens entre immobilier et culture, à travers une redécouverte des initiatives passées développées au sein de son propre parc et l'exploration de démarches menées par d'autres. En effet, nous démonterons que la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier est née de l'agrégation progressive d'expériences et d'influences multiples. Ces dernières doivent permettre de guider SNCF Immobilier, de nourrir sa réflexion et d'accompagner le lancement des premières expérimentations en matière d'occupation temporaire, dans un contexte de faible connaissance technique de ces pratiques au sein de l'organisation[1].

2.1.1. L'occupation temporaire, une pratique ancienne et méconnue au sein du patrimoine immobilier de la SNCF

Bien avant la création de SNCF Immobilier et le développement de sa démarche d'urbanisme transitoire, les bâtiments appartenant à la SNCF ont été occupés temporairement par des artistes ou des initiatives culturelles. La mise à disposition de ces biens se fait de manière ponctuelle et spontanée, selon les opportunités locales. Bien que l'occupation temporaire soit donc une pratique ancienne au sein de la SNCF, cette dernière reste toutefois largement méconnue.

Une mise à disposition temporaire ponctuelle de certains bâtiments vacants à des artistes

Dès les années 80, la SNCF met occasionnellement à disposition certains de ses bâtiments vacants à des artistes ou des acteurs du monde culturel, dans le contexte d'occupation spontanée d'espaces en friche par des artistes analysé dans le chapitre 1. Au début des années 2000, Fabrice Lextrait identifie d'ailleurs dans son rapport la SNCF et Réseau Ferré de France (aujourd'hui disparu), comme des partenaires potentiels dans le développement de ces lieux artistiques, du fait de leur patrimoine immobilier très important (Lextrait 2001, p.281). Certaines emprises de la SNCF sont ainsi devenues des lieux artistiques et culturels reconnus.

C'est par exemple le cas des Frigos à Paris (Planche 2), un lieu artistique reconnu étudié dans le rapport Lextrait. Construits en 1920, ces anciens entrepôts frigorifiques propriétés de la SNCF sont destinés au stockage des denrées périssables acheminées par les voies ferrées et fluviales, avant d'être désaffectés en 1971 (Vivant 2006). L'absence de projet et de moyens pour transformer le bâtiment, ainsi que sa configuration architecturale particulièrement contraignante, conduisent la SNCF à louer

[1] Si ce premier « temps » débute bien avant la création de SNCF Immobilier (Schéma 4, p.107), cette phase exploratoire se poursuit en fait en 2015 et jusqu'en 2016.

le bâtiment à des artistes par le biais de conventions d'occupation temporaire. Rapidement, le bâtiment est entièrement occupé, en raison du faible loyer demandé et du volume des espaces propice à une activité artistique. Si bien qu'en 2007, on dénombre 250 usagers du site pour 80 ateliers (*Ibid*.). Toutefois, les conditions d'installation sont précaires, les artistes réalisent eux-mêmes des travaux et deux incendies se déclarent dans le bâtiment (*Ibid*.). Inscrits dans le périmètre de la ZAC Paris Rives Gauche développée par la SEMAPA[1], les Frigos devient progressivement un marqueur identitaire de ce quartier en mutation, mais aussi une figure de proue de la résistance au projet urbain (Vivant 2006; 2008). Alors qu'il devait être détruit, le bâtiment est sauvé grâce aux artistes qui l'occupent, ces derniers invoquant la valeur patrimoniale et culturelle du lieu. En effet, la présence des ateliers d'artistes, couplée à l'accueil de nombreuses fêtes et concerts « *mémorables* » (Vivant 2006, p.135), font des Frigos un lieu emblématique de la culture alternative des années 80, « *un lieu symbolique et festif pour toute une génération de jeunes Parisiens.* » (*Op.Cit*, p.135). Dans son rapport, Fabrice Lextrait évoque le rayonnement des Frigos à l'échelle nationale et internationale, en tant que lieu de vie et de résidences artistiques de premier plan (Lextrait 2001). La pérennisation des Frigos est finalement actée et la ville de Paris rachète le bâtiment à la SNCF en 2003.

Planche 2. Les Frigos, anciens bâtiments industriels de la SNCF devenus lieu culturel à Paris

Source : Juliette Pinard, mai 2015

Outre les Frigos, de nombreux autres bâtiments SNCF sont occupés temporairement par des activités artistiques et culturelles[2]. C'est le cas du Shakirail, un lieu de travail et de manifestations artistiques développé par le collectif Curry Vavart, au sein d'un ancien vestiaire et centre de formation de la SNCF, situé dans le 18e arrondissement de Paris le long du faisceau ferroviaire. En 2011, le collectif négocie la signature d'une convention d'occupation temporaire avec la SNCF, par l'intermédiaire de l'un de ses membres disposant de contacts au sein de l'organisation. Outre ces occupations temporaires légales, les bâtiments appartenant à la SNCF accueillent également de nombreux usages temporaires artistiques sous la forme de squats. C'est le cas par exemple de la Gare

[1] La Société d'étude, de maîtrise d'ouvrage et d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAPA) est l'aménageur de la ZAC Paris Rives Gauche.

[2] Nous aurions également pu évoquer l'exemple de la Halle Pajol à Paris. En friche durant les années 90, la SNCF autorise l'occupation des lieux par des collectifs d'artistes et des associations locales (Vivant 2006). L'objectif est de sécuriser le lieu afin d'y éviter le squat et la consommation de drogue, particulièrement importante dans le secteur. Alors que le bâtiment doit être détruit, la lutte d'associations riveraines permet finalement de le conserver, en raison de ses qualités architecturales, mais aussi de la mémoire cheminote qui lui est associée.

aux Gorilles, un squat artistique et festif ouvert en 2009 au sein d'une ancienne gare de la petite ceinture de Paris dans le 19e arrondissement, avant d'être fermé en 2011[1]. L'importance du squat au sein des emprises de la SNCF fait que des représentations négatives demeurent encore aujourd'hui associées à la pratique de l'occupation temporaire et des freins qu'elle peut représenter dans leur processus de valorisation.

Des occupations temporaires artistiques méconnues et non médiatisées

La mise à disposition de bâtiments à des artistes est une pratique mobilisée occasionnellement par les gestionnaires immobiliers de la SNCF. Toutefois, ces initiatives sont relativement rares et méconnues au sein même de l'organisation. Les ateliers d'artistes du site SNCF de Pantin Local constituent à ce titre un exemple intéressant. Cette ancienne gare de marchandises datant du 19e siècle située aux portes de Paris est aujourd'hui une plateforme industrielle et logistique de 15 hectares accueillant de nombreuses entreprises. Or, une partie du site abrite des ateliers d'artistes, installés de manière temporaire et indéterminée (Récit n°2) (Planche 3, p.112).

Récit 2. Visite guidée du site de Pantin Local et de ses ateliers d'artiste

***Contexte** : En 2016, je réalise une visite guidée du site de Pantin local avec le gestionnaire immobilier en charge du site. L'emprise a en effet été identifiée comme un lieu potentiel de développement d'un projet artistique temporaire par SNCF Immobilier. Au lancement du projet, nous avons découvert qu'une autre partie du site était déjà occupée par des artistes. Le gestionnaire immobilier propose de me faire visiter ces ateliers et de me présenter plusieurs artistes*

Le 28 juin 2016, à Pantin

Je retrouve le gestionnaire à l'entrée du site de Pantin Local, une zone SNCF fermée au grand public dont l'accès est réservé aux nombreuses entreprises qui y sont implantées. Pendant que nous marchons, il me raconte l'histoire de l'installation des artistes sur le site. Depuis 20 ans, une trentaine d'artistes occupe une ancienne halle SERNAM[2] située dans la partie nord du site. Après l'arrêt de son activité, la halle a été louée à des entreprises de stockage. Toutefois, le gestionnaire a décidé de louer une partie du bâtiment à des artistes, d'anciens bureaux situés en mezzanine dans la partie nord. Ces bureaux étant isolés en bout de site et disponibles à la location pour une durée incertaine, ils trouvaient difficilement preneur auprès de locataires « classiques ». En effet, cette partie du site doit être vendue prochainement, mais la cession auprès de la ville prend du retard depuis plusieurs années. Mais, avec leurs grandes baies vitrées et leur belle lumière, il s'est dit que ces espaces pourraient intéresser des artistes.

De fait, il m'explique qu'aujourd'hui ces ateliers sont très demandés et qu'ils sont tous occupés, principalement par des peintres. Lui-même n'a presque rien à faire, le renouvellement des locataires fonctionne grâce au bouche-à-oreille, les artistes trouvant toujours un remplaçant lorsque l'un d'eux quitte son studio[3]. Pourtant, selon lui, en dehors du milieu artistique et de quelques membres de la

[1] D'ailleurs, de nombreuses gares de la petite ceinture ont été reconverties en lieux culturels : l'ancienne gare de Charonne accueille la Flèche d'or, la gare Ornano est transformée en tiers-lieu à la Recylerie, la gare de Saint-Ouen est devenue le Hasard Ludique et l'ancienne gare de Flandre, ayant accueilli le squat artistique de la Gare aux Gorilles, est devenu le club de jazz La Gare.

[2] Le SERNAM (Service national des messageries) est une ancienne société de transport de bagages et colis, qui fut au service de la SNCF jusqu'en 2002 avant d'être privatisée en 2005.

[3] Cette information est confirmée par les entretiens que j'ai réalisé en 2016 avec une dizaine d'artistes occupant un atelier du bâtiment SERNAM. Ces entretiens, réalisés durant mon stage au sein de SNCF Immobilier, portaient notamment sur les conditions de travail au sein de ces lieux. Il est apparu que ces ateliers sont unanimement jugés de très grande qualité par leurs occupants, notamment pour leur prix avantageux, leur

municipalité, peu de gens sont au courant de l'existence de ces ateliers. Je lui demande si lui-même connaît d'autres sites SNCF où il y aurait, comme ici, des ateliers d'artistes. Il me répond qu'à sa connaissance non, qu'ici cela a été possible parce qu'il s'intéressait personnellement à l'art et à ce type d'usages « innovants ». Je sens qu'il est fier de ces ateliers. Il utilise d'ailleurs régulièrement l'expression « mes artistes » pour parler de leurs occupants.

Bien ces espaces soient loués à un prix inférieur à celui du marché de l'immobilier pour ce type de halle logistique, la présence des artistes génère tout de même un petit revenu pour la SNCF. Alors que nous passons devant un bâtiment en brique rouge, il m'explique qu'il l'a aussi loué à des artistes, des photographes qui l'ont transformé en studio. Il me dit qu'il aime personnellement beaucoup ce qu'ils font et que leur travail est reconnu dans le milieu. Nous continuons la visite du site et passons devant un local verrouillé. C'est ici que l'artiste Tatiana Trouvé stocke son matériel, une artiste de renommée internationale dont l'atelier occupe à lui tout un plateau de la halle SERNAM[1].

Nous arriverons aux pieds de la mezzanine nord, où sont situés les studios, après avoir contourné le bâtiment SERNAM : une halle aux dimensions impressionnantes de 200 mètres de long sur 70 mètres de large. La présence des artistes et l'entrée des ateliers sont relativement confidentielles. Seule une petite pancarte signale leur présence et de notes manuscrites à même les murs indiquent le nom des artistes et la direction de leurs ateliers. S'il ne m'avait pas guidé jusqu'ici, j'aurais été incapable de deviner la présence de ces ateliers sur cette partie du site.

Nous montons les escaliers, salués par quelques artistes présents ce jour. Le gestionnaire immobilier les connaît tous pas leurs prénoms, leur sert la main, et en profite pour répondre à leurs questions sur le renouvellement prochain de leur contrat d'occupation. Il me présente quelques artistes, nous visitons leurs studios, discutons de leur travail et de leur présence ici. Je remarque que les ateliers sont en très bon état, des travaux ont en effet été réalisés par le propriétaire pour le confort des occupants (chauffage, électricité, points d'eau). Pour des raisons de sécurité, ces derniers doivent respecter plusieurs règles stipulées dans leurs contrats d'occupation, notamment le rangement des matériaux dangereux dans des armoires prévues à cet effet. A la fin de la visite, le gestionnaire me remet un plan des ateliers et les coordonnées des artistes, qu'il tient méticuleusement à jour.

Ce récit met en lumière la location ponctuelle de certains sites de la SNCF à des artistes, notamment lorsque ces derniers ne sont plus adaptés au marché de l'immobilier classique (isolement, absence de mise aux normes, durée d'occupation indéterminée). Il démontre également la méconnaissance en interne de la présence de ces occupations temporaires artistiques, sans recensement de ces lieux au sein de la SNCF. La présence des artistes est très peu visible, contrastant avec la dimension fortement médiatique des projets d'urbanisme transitoire qui seront développés par la suite. Enfin, à Pantin, le développement de ces ateliers est possible grâce à la bonne volonté du gestionnaire immobilier et à sa sensibilité personnelle pour le domaine artistique.

localisation à proximité de Paris, le calme du lieu, la lumière du nord et la qualité des installations. Plusieurs artistes m'informent que ces ateliers sont bien connus dans le milieu artistique.

[1] Tatiana Trouvé reçoit en 2001 le prix Ricard S.A. et en 2007 le prix Marcel Duchamp. Elle est représentée par la Galerie Perrotin, Hong Kong et Paris, la Gagosian Gallery et Johann König à Berlin. Elle a notamment été exposée au Centre Pompidou, au Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris, au Palais de Tokyo, en Chine, en Italie, en Suisse et aux Etats Unis. (Tatiana Trouvé, Présentation de l'artiste, MAC/VAL.URL : *http://www.macval.fr/francais/collection/oeuvres-de-la-collection/Tatiana-Trouve,* consulté le 3 août 2016)

Planche 3. Les ateliers d'artistes du bâtiment SERNAM sur le site SNCF de Pantin local

Source : Juliette Pinard, le 3 août 2016

Photos 1 et 2. La halle logistique du bâtiment SERNAM du site SNCF Pantin Local abritant en partie des ateliers d'artistes
Photos 3 et 4. Signalétiques informelles et discrètes indiquant la présence des ateliers d'artistes
Photos 5 et 6. Vues intérieures des ateliers de deux ateliers d'artistes du site de Pantin local

Finalement, l'exemple récent des ateliers d'artistes du site SNCF de Pantin, et celui plus ancien des Frigos, démontrent que la SNCF est déjà coutumière de l'occupation de ses sites par des activités artistiques et culturelles pour des durées indéterminées. La mise à disposition à des artistes est associée à des enjeux pragmatiques pour le propriétaire (chapitre 1), en lui permettant de recevoir un faible loyer, en économisant les coûts de gardiennage ou encore en évitant certains usages illégaux (squat, vol de matériaux, vandalisme…)[1]. En tant que propriétaire, la SNCF joue un rôle limité, indirect et passif dans le développement de ces usages temporaires, en répondant aux sollicitations adressées localement par des individus ou associations à la recherche d'espaces peu coûteux à occuper. Pratique ancienne mais toujours d'actualité, l'occupation temporaire se développe ici de manière spontanée et opportune, sans qu'une vision stratégique particulière ne se dessine pour ces usages temporaires, qui restent d'ailleurs souvent méconnus au sein même de l'organisation. Malgré la renommée de certains lieux et des artistes les occupant, leur présence n'est pas toujours visible et/ou la propriété du site par la SNCF n'est pas toujours connue du grand public. Toutefois, la création de SNCF Immobilier va s'accompagner d'un intérêt renouvelé pour ces usages culturels temporaires.

2.1.2. Le désir de développer un « immobilier culturel » concomitant à la création de SNCF Immobilier

La période de création de SNCF Immobilier, de la phase de préfiguration à l'officialisation de la structure en 2015, s'accompagne d'un intérêt renouvelé de la SNCF envers ces usages artistiques temporaires. Dès 2014, la directrice générale en charge de la préfiguration de SNCF Immobilier souhaite développer un « immobilier culturel », qui sera mis en application dès la création de la structure en 2015. L'émergence de cette démarche expérimentale, dont les ambitions sont alors faiblement définies, est à mettre en regard avec différents enjeux liés à la naissance de l'opérateur.

Développer un « immobilier culturel » en réponse à plusieurs enjeux liés à la création de SNCF Immobilier

Tout d'abord, alors que SNCF Immobilier est né du regroupement d'acteurs et d'entités éparses au sein du groupe SNCF, au moment de sa création, la direction souhaite développer des projets novateurs, qui permettraient de créer des liens entre des membres de la nouvelle organisation qui ne se connaissent pas encore (chapitre 4). Ensuite, alors que SNCF Immobilier ambitionne de devenir un acteur clef de la transformation urbaine (chapitre 1), au moment de sa création il s'agit d'un opérateur peu connu, aussi bien au sein du groupe public ferroviaire, qu'auprès des acteurs publics et privés de l'urbanisme et de l'immobilier (chapitre 4). La question de la communication devient rapidement un enjeu central pour cette nouvelle structure en quête de visibilité.

Ainsi, la directrice en charge de la préfiguration et de la création de SNCF Immobilier souhaite développer de nouvelles activités « *innovantes* » au sein de l'entreprise, en « *rupture* » avec les pratiques préexistantes, qui donneraient à voir le changement de stratégie immobilière du groupe

[1] Or, il est intéressant de constater qu'il s'agit d'arguments en faveur du développement de l'urbanisme transitoire utilisé dans le discours des nouveaux professionnels de l'occupation temporaire afin de convaincre les propriétaires de mettre à disposition leurs bâtiments vacants (chapitre 5).

SNCF[1]. Dans les projets urbains développés par l'aménageur Espaces Ferroviaires, cela se traduit par l'importance donnée au choix d'une programmation urbaine innovante, aux normes environnementales ou encore aux innovations technologiques[2]. Toutefois, ces projets urbains sont encore en phase de construction ou d'étude et vont mettre plusieurs années avant d'être livrés. En attendant, la directrice générale souhaite expérimenter rapidement de nouvelles typologies de projets, afin de donner à voir, dès à présent, la richesse du patrimoine de la SNCF et les transformations en cours sur ces emprises.

Or, en tant que grand propriétaire, la SNCF est très régulièrement sollicitée par des porteurs de projets à la recherche d'espaces à investir de manière temporaires ou pérennes. Avec la création de SNCF Immobilier, ces sollicitations deviennent plus importantes[3]. Alors que ces demandes étaient auparavant peu traitées ou se perdaient au sein de l'organisation, avec la création de SNCF Immobilier ces dernières sont directement orientées vers la nouvelle structure, en charge d'y répondre. Ces sollicitations sont envisagées comme des opportunités de projets, permettant de lancer rapidement des démarches expérimentales et innovantes au sein de certaines emprises en mutation.

Par conséquent, des multiples enjeux liés à la création de SNCF Immobilier et de la disponibilité de ces porteurs de projets vont naître l'idée de développer une nouvelle forme d'occupation du patrimoine de la SNCF. Cette dernière est définie dans un premier temps sous le terme flou « d'immobilier culturel », choisi par la directrice générale de l'époque, dont les objectifs et la définition ne sont pas clairement précisés. Le terme lui-même est officieux, il est utilisé dans une note interne de 2014 à destination des salariés en charge de développer ces démarches de valorisation locative innovante[4], et n'est mobilisé qu'au sein de l'organisation. Il désigne de manière générale le souhait de développer une démarche de valorisation culturelle, en mettant à disposition certains d'espaces ou bâtiments désormais inutiles aux activités ferroviaires à des opérateurs culturels. Cette mise à disposition est forcément temporaire, car elle concerne des emprises en mutation, destinées à accueillir des projets urbains à court ou moyen termes. L'enjeu est de permettre l'occupation dès à présent et à faible coûts des bâtiments SNCF, sans avoir à attendre leur transformation dans le cadre d'un projet urbain. Selon la directrice de la communication, ces occupations culturelles doivent également permettre de donner un « *signal fort* » et visible de la mutation à venir des emprises de la SNCF[5]. Son développement traduit de manière générale la volonté de donner à voir la posture plus active de la SNCF vis-à-vis de la valorisation de son patrimoine immobilier, bien que les modalités en soit encore floues et informelles.

Un choix de mêler immobilier et culture lié la trajectoire professionnelle de la directrice générale

Le choix de faire coïncider immobilier et culture comme potentiel levier de transformation et de mise en valeur du patrimoine de la SNCF est à analyser à l'aune des trajectoires professionnelles

[1] Entretien réalisé avec une chargée d'affaire immobilier locatif innovant, SNCF Immobilier, le 21 août 2016
[2] SNCF Immobilier. 2016. *Les développements urbains innovants*. Les ateliers Henry Dougier. Document de communication.
[3] Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier, lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, le 21 juillet 2017
[4] Dans le chapitre 4, nous reviendrons sur la localisation de l'urbanisme transitoire dans les organigrammes.
[5] Carnet de thèse - Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, en juillet 2017

de certains membres de sa direction. En effet, la directrice générale en charge de la préfiguration de SNCF Immobilier en 2014 puis de sa direction en 2015 avait d'ores et déjà œuvré au développement de projets culturels dans les espaces des gares. Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et de l'École Nationale d'Administration, elle rejoint le comité exécutif de SNCF en 2008[1], pour y créer et développer Gares & Connexions, l'entité dévolue à la gestion et à la valorisation de l'ensemble des gares de voyageurs. Dans le cadre de ses fonctions de directrice générale, elle lance plusieurs manifestations culturelles au sein des gares, alors envisagées comme un moyen d'animer, de donner à voir et faire vivre différent ces espaces[2]. Elle est épaulée dans cette mission la directrice de la communication de Gares & Connexions, qui l'accompagnera par la suite au sein de SNCF Immobilier au poste de directrice de la communication et de l'accompagnement du changement, de 2015 à 2017. Ensemble, elles ont développé au sein de Gares & Connexions des partenariats avec des institutions culturelles, notamment avec les Rencontres de la Photographies d'Arles ou avec les Fonds Régionaux d'Art Contemporain, et sont également à l'origine de l'initiative des pianos en gare. Décrites comme des lieux culturels ouvert à tous[3], les espaces des gares accueillent chaque année une centaine d'expositions et de manifestations artistiques[4].

Par conséquent, la volonté de développer un « immobilier culturel » au moment de la création de SNCF Immobilier s'inscrit dans la continuité de l'utilisation de la culture et de l'évènementiel dans l'animation des gares de voyageurs de la SNCF. L'approfondissement et la mise en œuvre de cette idée d'un immobilier culturel va alors reposer sur la recherche d'inspirations et de références internes et externes à l'entreprise, afin d'accompagner le lancement des premières expérimentations.

2.1.3. Ressources et influences en faveur du développement d'un « immobilier culturel »

Alors que SNCF Immobilier souhaite expérimenter la mise à disposition temporaire de certains sites à des acteurs culturels, la question se pose pour l'opérateur quant à la manière d'y parvenir. En effet, les chefs de projets en charge du lancement de ces démarches ne disposent alors de peu de connaissances en matière d'occupation temporaire. Plusieurs membres de l'entreprise vont partir à la recherche d'expériences et d'opérateurs susceptibles de les aider, afin de guider l'action de l'entreprise dans le développement de sa réflexion et la mise en œuvre de ses propres projets. Ils s'inspirent de l'expérience des autres pour développer leur propre stratégie, dans une démarche d'exploration des possibles, d'apprentissage et de production de connaissance sur un objet nouveau (Arab 2007a). Cette phase de recherche est dans un premier temps quasiment « *aléatoire* » (*Ibid.*),

[1] Entre 2012 et 2014, elle est en charge de la stratégie et du développement du Groupe SNCF, des partenariats stratégiques et de l'innovation. Elle quitte SNCF Immobilier à la fin de l'année 2015.

[2] Néanmoins, il est intéressant de noter qu'il existe aujourd'hui peu de relations entre SNCF Immobilier et Gares & Connexions, alors que cette structure développe également une réflexion sur l'utilisation temporaire des espaces des gares, inspirée des *pop-up* et orientée vers des activités commerciales. A noter, par exemple, l'installation temporaire du bar Le Perchoir sur le toit de la gare de l'Est chaque été depuis 2016.

[3] Patrick, Ropert. 2017. *City Booster, Les Gares à l'aube d'une Révolution*. Débats Publics. 196p. Patrick Ropert est l'ancien directeur général de Gares & Connexions. Dans cet ouvrage il présente sa vision et son programme pour la gare de demain.

[4] Le rôle de la culture dans la transformation des gares est toujours fortement présent au sein de Gares & Connexions, en atteste le slogan « *Gares & Connexions : révélateur de culture* » affiché lors des manifestations culturelle en gares. (Page web "Gares & Connexions - Révélateur de Culture.". Consulté le 15 mai 2018. *https://www.gares-sncf.com/fr/journaliste/gares-connexions-revelateur-culture-0.)*

se fait au gré des opportunités et des prises de contact dès 2014, puis se poursuivra parallèlement au lancement des premières expérimentations en 2015 et 2016.

S'inspirer de l'expérience et de la pratique d'autres acteurs pour nourrir sa réflexion

La réflexion de SNCF Immobilier est tout d'abord nourrie par la recherche de références de projets dont l'entreprise pourrait s'inspirer et de l'expérience d'autres acteurs soumis à des problématiques ou des aspirations similaires.

Dans un premier temps, SNCF Immobilier favorise notamment la recherche d'initiatives artistiques et culturelles. Alors que la mobilisation de la culture comme levier de régénération urbaine est maintenant ancienne et bien connue, la transformation des friches industrielle par des activités culturelles tend en effet à devenir une bonne pratique, intégrée dans les référentiels des acteurs de l'urbanisme et de l'aménagement (chapitre 1). La réflexion de SNCF Immobilier est nourrie par la participation de la directrice de la communication en 2015 aux Rencontres Arts et Aménagements des Territoires organisées par le Pôle des Arts Urbains (POLAU)[1]. Cet évènement permet la présentation du Plan–Guide « Arts et Aménagement des Territoires », une étude nationale réalisée par le POLAU pour le ministère de la Culture et de la Communication et qui présente un inventaire de plus de 300 initiatives en France croisant aménagement urbain et création artistique. Cette publication, dont la directrice ramènera les différents volumes au siège de SNCF Immobilier, influence l'entreprise dans le choix de l'art et la culture comme levier de mise en valeur de son patrimoine, en permettant la découverte de nouvelles initiatives.

Afin de les aider à mettre en œuvre ces projets, des membres de l'organisation réalisent des visites de plusieurs opérations marquantes. Par exemple, ils visitent en 2016 l'opération de l'Ile de Nantes, projet emblématique de reconversion d'emprises industrielles et ferroviaires par des activités culturelles et artistiques. Cette journée de visite est réalisée en présence de membres de la SAMOA, l'aménageur et maître d'ouvrage du projet, qui dispose déjà d'une expérience en matière d'occupation temporaire dévolue aux industries culturelles et créatives, développées en attendant la prochaine phase du projet urbain (Morteau 2016). Pour SNCF Immobilier, la visite de ces différentes installations permet de questionner l'aménageur sur la mise en œuvre ou le statut juridique de ces occupations, les activités développées et leurs modèles économiques[2].

Outre ces visites à visée plutôt opérationnelle, certains membres de SNCF Immobilier participent également à des évènements ou des voyages soulevant des objectifs plus larges d'acculturation à de nouvelles pratiques. Une directrice de projets au sein du pôle communication participe ainsi, dans le cadre d'une formation professionnelle, au voyage du Forum des Projets Urbains[3] organisé par Ariella Masboungi à Amsterdam en 2016, ayant pour thème « Opportunité, agilité, inventivité » (Petitjean et Atelier Projet Urbain 2016). Cette édition mettait notamment en avant la notion de « *slow planning* » ou urbanisme de la lenteur, *« un jeu de stratégies de long terme*

[1] Le POLAU est une structure créée en 2007 qui réfléchit aux liens entre création artistique et aménagement, participe au développement de projets culturels sur les territoires et réalise des études urbaines sur le rôle de la création artistique dans la requalification des territoires (chapitre 1).

[2] D'ailleurs, quelques années plus tard, le directeur général de la SAMOA viendra à son tour visiter les opérations d'urbanisme transitoire développées par SNCF Immobilier.

[3] Les voyages du Forum des Projets Urbains sont des voyages d'étude destinés aux professionnels de l'urbanisme, de l'immobilier et de l'aménagement, organisés chaque année dans une ville différente. Ils sont animés par Ariella Masboungi, architecte-urbaniste Grand prix de l'urbanisme 2016.

et de tactiques agiles, légères, réversibles » (*Op. Cit*., p.118), permettant de transformer un site à court terme tout en menant une réflexion sur sa transformation définitive, afin de « *temporiser les mécanismes urbains traditionnels* » (*Op. Cit.* p.118). Le voyage incluait également la visite de plusieurs sites industriels reconvertis en lieux dévolus aux industries culturelles et créatives.

En outre, des rencontres sont régulièrement organisées auprès d'opérateurs (propriétaires, aménageurs, collectivités) menant des réflexions similaires et/ou disposant de connaissances opérationnelles en matière d'occupation temporaire. A titre d'exemple, une directrice de projets du pôle communication rencontre en 2016 Defacto (aujourd'hui Paris La Défense), l'établissement public du quartier d'affaires de la Défense, notamment en charge de la gestion et de l'animation des espaces publics. Cette structure a développé un service dédié à la gestion des très nombreux évènements ayant lieu sur la dalle de la Défense et mène également une réflexion sur la mise en valeur temporaire de ses espaces souterrains. Cette rencontre est l'occasion pour la cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier de poser des questions en termes de statuts juridiques des occupations temporaires sur le domaine public, du montant des redevances et des typologies d'activités pouvant être accueillies au sein d'espaces à la configuration complexe.

Enfin, la rencontre de ces professionnels de l'urbanisme et de l'aménagement est couplée à des rendez-vous avec de très nombreux opérateurs culturels. De 2015 et 2016, plusieurs membres de SNCF Immobilier reçoivent des porteurs de projets à la recherche d'un espace à occuper, de manière temporaire ou pérenne. Ces échanges sont l'occasion d'une présentation mutuelle des structures et de leurs attentes. Pour SNCF Immobilier, ces rendez-vous permettent de prendre connaissance des types de projets portés par ces acteurs, de leurs besoins en termes d'espace (surface, localisation, durée d'occupation) et du fonctionnement de leur modèle économique.

Finalement, la réalisation de ces visites, voyages ou rencontres d'opérateurs est associée à des enjeux opérationnels (mise en œuvre des projets, modèles économiques, statuts juridiques…) et permettent de commencer à cerner les besoins des porteurs de projets, tout en se constituant un premier réseau auprès d'opérateurs spécialisés sur ces démarches. Ces moments d'échange sont l'occasion d'une première acculturation des membres de SNCF Immobilier à ces pratiques, en favorisant l'émergence de nouvelles idées, l'ouverture à de nouvelles typologies d'usages et d'acteurs, et la constitution d'une première culture de ces projets.

Redécouvrir des initiatives menées au sein même de la SNCF : l'exemple de la Tour Paris 13

Cette recherche exploratoire de références et de partage d'expériences ne repose pas uniquement sur la mobilisation de l'expérience d'acteurs externes, mais aussi sur la volonté de mieux connaître en interne les utilisations « atypiques » faites du patrimoine de la SNCF.

Comme nous l'avons démontré précédemment, si l'utilisation temporaire du patrimoine de la SNCF par des activités artistiques et culturelle est ancienne, ces lieux sont toutefois méconnus au sein de l'organisation. Cela s'explique d'abord par la dimension tentaculaire du patrimoine de la SNCF, rendant très difficile le recensement par le propriétaire de l'ensemble des usages qui s'y développent. Ensuite, cette méconnaissance s'explique par le caractère spontané et marginal de ces occupations temporaires, parfois discrètes, et dont l'accueil peut reposer sur l'action isolée d'un salarié sans que l'information ne circule au sein de l'entreprise (récit 2, p.110). Le développement d'un « immobilier culturel » au sein de SNCF Immobilier s'accompagne de la volonté de redécouvrir ces usages et de les recenser. En 2016, dans le cadre de mon stage de fin d'étude, je suis en charge

de répertorier l'ensemble des occupations « atypiques » ou « innovantes » du patrimoine de la SNCF, temporaires ou pérennes, grâce à la réalisation de fiches permettant d'identifier le lieu en question, le type d'activité développé, le statut juridique et les acteurs impliqués dans le projet. Ce recensement est l'occasion de prendre connaissance de projets et de structures jusque-là parfois méconnus ou de préciser un certain nombre d'informations sur des occupations déjà identifiées[1]. Toutefois, cet inventaire est finalement abandonné, au vu de la tâche fastidieuse qu'il représente. Il révèle néanmoins le désir des membres de l'entreprise d'améliorer la connaissance de ces usages au sein de son propre parc.

En effet, le désir d'expérimenter ces usages temporaires culturels naît également, au sein de SNCF Immobilier, de la redécouverte de certaines expériences passées menées au sein de son parc.

C'est notamment le cas de la Tour Paris 13, un projet éphémère de transformation d'un immeuble d'habitation en vaste lieu dédié au *street-art* (Kullmann 2015)(Planche 4). Propriété d'ICF Habitat, bailleur social de la SNCF désormais intégré au sein de SNCF Immobilier, le bâtiment fait l'objet d'une opération de démolition-reconstruction, nécessitant le départ des habitants. Avant la démolition, la résidence est progressivement investie par une centaine de *street-artists* dans le cadre d'une exposition coordonnée par la galerie d'art Itinérance. L'occupation du lieu repose sur l'investissement progressif du bâtiment au fur et à mesure des départs de ses habitants. Selon le directeur du projet au sein de la galerie, cette cohabitation aurait permis le développement d'une relation positive entre artistes et habitants, créant un sentiment de fierté de ces derniers pour le lieu dans lequel ils vivent[2]. Le projet va donner lieu à une exposition ouverte au public en octobre 2013, qui connaît un succès très important. En l'espace d'un mois, le site accueille entre 15 000 et 30 000 visiteurs, avec une moyenne de 1000 visiteurs par jour et une file d'attente dépassant souvent 4 heures, malgré une ouverture de jour comme de nuit (Kullmann 2017). Finalement, la destruction du bâtiment dans le cadre du projet urbain est mise en scène sur internet, depuis un site dédié. Très fortement médiatisée, la Tour Paris 13 est aujourd'hui considérée comme une exposition éphémère de référence (Kullmann 2015).

Ce projet est une source d'inspiration importante dans le développement de la réflexion de SNCF Immobilier en matière d'immobilier culturel. Ses membres ont rencontré à plusieurs reprises le directeur du projet au sein de la galerie Itinérance, afin de recueillir son retour d'expérience et réfléchir à de nouveaux projets communs. Cet exemple a démontré que des occupations temporaires artistiques et légales s'étaient déjà déroulées sans encombre au sein du parc immobilier de la SNCF. Il révèle également le potentiel médiatique de ces lieux temporaires et leur succès auprès du grand public. En outre, la Tour Paris 13 donne déjà à voir les possibles retombées positives liées à ces usages temporaires dans le processus du projet urbain. En effet, selon les salariés d'ICF Habitat en

[1]Il permet par exemple de clarifier le statut juridique de certaines occupations temporaires, en vérifiant l'existence ou non d'une convention d'occupation temporaire, ou encore d'améliorer la connaissance des activités artistiques présentes sur certains sites. Cette volonté d'approfondir la connaissance des usages temporaires existant au sein de son parc se traduit également par le lancement d'une étude en interne sur le site de Pantin et de ses ateliers d'artistes, dont je suis en charge. Après avoir appris l'existence de ces ateliers, je rencontre plusieurs artistes et associations occupants le bâtiment SERNAM afin de mieux connaitre leur activité.

[2] Réunion en présence du directeur de la galerie Itinérance, et de l'équipe du pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier, le 17 juillet 2016, Campus SNCF de Saint-Denis

charge du suivi du projet, la relation positive nouée entre les artistes et les résidents aurait permis de faciliter leur relogement et d'ainsi gagner deux années sur l'opération[1].

Planche 4. La Tour Paris 13, projet emblématique d'occupation temporaire et artistique d'un bâtiment appartenant à la SNCF

Source : Kullmann, 2015 ; ICF Habitat ; Galerie Itinérance

Si ces éléments sont difficilement vérifiables[2], la Tour Paris 13 est une expérience fondatrice, qui participe à légitimer la réflexion de SNCF Immobilier et le lancement de ses premières expérimentations. Lors de réunions en présence de porteurs de projets ou de professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, les membres du pôle communication de SNCF Immobilier présentent souvent la Tour Paris 13 comme un exemple des projets qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Cela suscite souvent la surprise de leurs interlocuteurs, car si la Tour Paris 13 est un projet connu, le fait qu'il se soit déroulé au sein d'un bâtiment appartenant au bailleur social de la SNCF l'est moins, le propriétaire n'ayant pas particulièrement communiqué sur ce projet. En 2016, lors de sa première participation au Mipim, SNCF Immobilier présente l'expérience de la Tour Paris 13 marquant ainsi, selon la directrice de la communication, un « *acte de réappropriation* » de cette expérience[3]. En

[1] C'est un élément de discours récurant tenu lors de la présentation de SNCF Immobilier à des porteurs de projets, confirmé lors de discussions en 2017 avec des membres d'ICF Habitat impliqués dans le projet.
[2] Aucun élément ne permettrait de véritablement démontrer cela d'après la lecture de la thèse de Clotilde Kullmann dédiée à la Tour Paris 13, réalisée dans le cadre d'une Cifre au sein de l'aménageur de l'opération.
[3] Réunion en présence du directeur de la galerie Itinérance, et de l'équipe du pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier, le 17 juillet 2016, Campus SNCF de Saint-Denis

2017, ce projet sera intégré dans la première plaquette de communication de SNCF Immobilier sur l'urbanisme transitoire et sera présenté comme le point de départ de sa réflexion[1].

*

Par conséquent, la volonté de SNCF Immobilier de développer des occupations temporaires à vocation artistique et culturelle au sein de son patrimoine s'établit entre influences internes (trajectoires professionnelles de certains membres du comité de direction, redécouverte et inventaire d'expériences passées) et externes (visites de projets menés par d'autres, rencontres d'acteurs, échanges de bonnes pratiques). Ces différentes recherches exploratoires nourrissent la réflexion des chefs de projets de SNCF Immobilier, leur permettent de se forger une première culture en matière d'occupation temporaire à vocation artistique et d'évaluer leur faisabilité au sein du patrimoine de la SNCF. La découverte d'expériences réussies en externe et en interne permet de rassurer SNCF Immobilier à la fois sur la pertinence de sa réflexion en matière d'immobilier culturel et sur le bon déroulement de ces occupations temporaires. Finalement, l'accumulation de ces connaissances accompagne « *le passage des intentions aux réalisations* » (Arab 2007, p.56) et quelques mois après la création officielle de SNCF Immobilier les premières expérimentations sont lancées.

2. 2. Temps 2 : le lancement de l'expérimentation des « Sites Artistiques Temporaires »

Dans cette section, nous allons présenter le lancement par SNCF Immobilier de ses premières expérimentations en matière d'occupation temporaire. De la mise en œuvre des premiers projets pilotes au lancement d'un vaste appel à manifestation d'intérêt à l'échelle nationale, nous démontrerons que cette période est marquée par une succession d'apprentissages, fondés sur la confrontation entre la vision originellement associée à ces projets par SNCF Immobilier et leur mise en œuvre.

2. 2. 1. De Ground Control à Grand Train : les premiers projets pilotes

L'expérimentation de SNCF Immobilier en matière d'occupation temporaire débute dès 2015 à travers le lancement de Ground Control, envisagé par l'entreprise comme un premier projet pilote. L'occupation temporaire se déroule sur le site de l'ancien dépôt de la Chapelle, situé le long de la rue Ordener dans le 18e arrondissement de Paris, en amont de la gare du nord. Construit en 1845, ce dépôt est destiné à la maintenance et au remisage des locomotives et devient un lieu de travail important pour les cheminots au XXe siècle (Chapitre 5)(Planche 5, p.122). Devenu inadapté à l'entretien du matériel moderne, il est définitivement fermé en 2014. L'activité est alors déplacée au technicentre du Landy à Saint-Denis, permettant ainsi la libération de nouvelles surfaces urbanisables à Paris. Désormais inutile aux activités ferroviaires, l'ancien dépôt fait l'objet d'un projet urbain stratégique de 3,7 hectares porté par l'aménageur Espaces Ferroviaires, intégré dans le protocole foncier signé avec la Ville de Paris. Ce projet mixte doit intégrer des logements, des équipements publics, un espace vert et des commerces.

[1] SNCF Immobilier. 2017. *Accueillir Pour Révéler, l'urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier*. Les Ateliers Henry Dougier. 16p.

Entre la fermeture du dépôt et le début des travaux, le site est inoccupé pour au moins deux années. SNCF Immobilier est contacté au même moment par un porteur de projet à la recherche d'un lieu pour y développer la seconde édition de Ground Control, une occupation temporaire précédemment développée en 2014 sur les quais de la Cité de la mode à Paris. Ce projet est à l'initiative d'Allo La Lune, entreprise de débit de boissons spécialisée dans les projets festifs et culturels, et de La Lune Rousse, agence de communication événementielle. SNCF Immobilier profite de cette sollicitation pour mettre à mise à disposition les espaces extérieurs du dépôt de la Chapelle de mai à octobre 2015 pour l'accueil de ce projet festif et ludique (Planche 5, p.122). Inspiré du concept allemand de *Biergarten*[1], Ground Control propose une activité de restauration et des bars en plein air, des concerts, des expositions, des marchés, de la pétanque entre les rails, etc. Le lieu accueille le temps d'un été plus de 200 000 visiteurs et connaît un grand succès médiatique.

Toutefois, plusieurs critiques émergent dans la presse, principalement au sujet de la population majoritairement « *bobo* » qu'attirerait le lieu ou encore du montant des consommations[2], contrastant avec le contexte populaire du 18e arrondissement de Paris et participant à la fermeture du lieu sur son quartier (Pontecaille 2016). Le développement du lieu est décrié comme participant à la gentrification du quartier, en tant que « *simulacre marchand de free party, où la présence massive des vigiles tranche nettement avec les milieux alternatifs berlinois dont il s'inspire* » (Clerval 2016, p.209). Enfin, les nuisances sonores générées par les concerts en plein air font émerger plusieurs critiques de la part des riverains, surpris par l'arrivée massive de ce flux de population pendant l'été. Néanmoins, pour SNCF Immobilier, Ground Control « *fait figure de test grandeur nature* »[3]. Il donne à voir au propriétaire et à l'aménageur le potentiel d'ouverture de ces sites anciennement fermés en nouveau lieu de destination attractif grâce à l'occupation temporaire.

[1] Terme allemand de *bier* la bière et *garten* le jardin, le terme peut être traduit par « bar en plein air »

[2] "Ground Control, Une Bulle Bobo Au Bord Des Rails." 2015. Street Presse. Consulté le 17 juin 2016. (*http://www.streetpress.com/sujet/1434546865-ground-control-paris-18-rue-ordener*) ;
"Du Ping-Pong, Des Poules, Des Bobos et Des Rails : Un Samedi Après-Midi Au Ground Control." 2015. *Time Out* (blog). Consulté le 9 juillet 2016. https://www.timeout.fr/paris/le-blog/du-ping-pong-des-poules-des-bobos-et-des-rails-un-samedi-apres-midi-au-ground-control.
"Au Ground Control, Les Bobos à Portée de Rails." 2015. *O, Le Cahier de Tendance Du Nouvel Obs'* (blog). 9 juillet 2016. http://o.nouvelobs.com/voyage/321-au-ground-control-les-bobos-a-portee-de-rails.html.

[3] SNCF Immobilier. 2017. *Accueillir Pour Révéler, l'urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier*. Ateliers Henry Dougier. 16p.

Planche 5. Le dépôt de la Chapelle : de la fin de l'activité ferroviaire à l'accueil de Ground Control

1 et 2. Le dépôt de la Chapelle au XIXe siècle (source : Espaces Ferroviaires)

3. L'ancien dépôt devenu site du projet urbain Ordener Poissonniers le long du faisceau ferroviaire (source : Espaces Ferroviaires)

4. Le dépôt et sa fosse des transbordeurs en 2014 après la cessation de l'activité ferroviaire (source : SNCF Immobilier)

5 et 6. L'occupation temporaire Ground Control durant l'été 2015, transats et public entre les rails (source : Espaces Ferroviaires)

Le partenariat avec Ground Control est renouvelé durant l'été 2016 et le projet change de nom au profit de Grand Train (Planche 6). Cette nouvelle édition est coproduite avec le groupe SNCF et soutenue par le Président du Directoire du groupe SNCF. En plus de la dimension ludique et festive, le projet évolue en intégrant un musée éphémère dédié à l'univers du train, notamment grâce à l'acheminement par la SNCF de 25 locomotives anciennes en provenance de la Cité du Train de Mulhouse. L'installation de ces locomotives repose sur un travail long, complexe et coûteux. Aux importantes négociations nécessaires en interne et aux contraintes de sécurité, s'ajoutent les difficultés techniques et logistiques pour l'acheminement du matériel roulant par convois exceptionnels (Planche 6)[1]. Outre ces locomotives, Grand Train expose de nombreuses curiosités liées à l'univers ferroviaire et à l'histoire de la SNCF : maquettes de train, costumes du personnel, blasons de locomotives, sièges extraits de wagons et sur lesquels les visiteurs peuvent s'installer, etc. Le projet s'étend sur une surface beaucoup plus importante, 15 000 m², et l'évènement occupe à la fois l'extérieur et l'intérieur du dépôt, permettant au public d'accéder pour la première fois aux anciens ateliers de levage des locomotives. Le lieu propose 8 restaurants et 6 bars, ainsi que plusieurs boutiques. Le groupe SNCF y aménage d'ailleurs un local, la boutique Grand Train, où sont vendus des produits dérivés inspirés de l'histoire du train (anciennes affiches touristiques, livres, *goodies*). L'évènement connaît un succès très important, puisqu'il accueille 400 000 visiteurs en l'espace de quelques mois, soit le double de Ground Control l'année précédente, ainsi que de très nombreuses retombées dans la presse française et étrangère[2]. Grand Train fait l'objet d'une large campagne publicitaire visible dans le métro et sur les arrêts de bus parisiens.

Cette nouvelle édition se veut donc plus ambitieuse et opère un changement d'approche suite aux critiques émises contre la première édition[3]. Afin de limiter les nuisances sonores envers les riverains, les horaires d'ouverture sont réduits et les concerts en plein air interdits. Alors que Ground Control s'était installé du jour au lendemain sur le site, pour cette édition La Lune Rousse et SNCF Immobilier tentent d'intégrer davantage les habitants en organisant une soirée de préouverture du lieu uniquement dédiée aux riverains, avant l'ouverture officielle au public, grâce à des invitations déposées dans les boites aux lettres du quartier[4]. Cette réorientation du projet aurait permis, selon le directeur d'Allo la Lune en charge du projet de Grand Train, de faire évoluer la fréquentation du lieu au profit d'un public davantage composé de familles et de personnes âgées. Toutefois, la critique envers la vocation marchande du lieu demeure et une nouvelle émerge, quant à la volonté supposée de la SNCF d'utiliser l'occupation temporaire comme moyen de faire augmenter les prix de son foncier.

[1] En ce sens, Grand Train représente un évènement unique à l'échelle de la SNCF et qui, selon les membres de l'entreprise, ne sera sans doute jamais renouvelé.
[2] D'après la revue de presse réalisée par SNCF Immobilier, entre le 20 avril et le 23 août 2016.
[3] Carnet de thèse - Discussion libre avec un chef de projet de SNCF Immobilier ayant participé au développement de Grand Train, juillet 2016
[4] *Ibid*.

Planche 6. Grand Train : entre activités ludiques et festives et musée éphémère sur l'univers ferroviaire

1. L'acheminement des locomotives par convoi exceptionnel depuis la Cité du Train de Mulhouse

2 et 3. L'ancien dépôt devenu musée éphémère sur l'univers du train exposant des locomotives historiques

4. Une réutilisation d'objets appartenant à la SNCF dans la décoration du lieu, ici un panneau d'affichage de gare au-dessus d'un restaurant

5, 6 et 7. Une occupation temporaire ludique et festive tournée vers l'accueil du public

Source : SNCF Immobilier

Au sein de SNCF Immobilier et du groupe SNCF, l'opération est perçue comme une réussite et est source de fierté pour les membres de l'entreprise. Le nouveau directeur général de SNCF Immobilier, ayant pris son poste au début de l'année 2016[1], s'approprie rapidement ces démarches d'occupation temporaire et mentionne Grand Train de manière régulière durant ses prises de parole publiques, par exemple lors de conférences de presse. Plusieurs séminaires internes et évènements d'entreprise conviviaux sont organisés au sein du lieu. La réussite du projet repose aussi, pour SNCF Immobilier, sur l'engouement qu'il a suscité auprès du grand public. L'ouverture de cet ancien dépôt et sa forte fréquentation a permis de révéler l'attrait du public pour le patrimoine de la SNCF et la possibilité de faire revivre ces sites ferroviaires avant leur transformation urbaine[2]. Grand Train donne également à voir le potentiel fortement médiatique de ces occupations temporaires, qui permettent de faire connaître tant le lieu que le propriétaire.

Finalement, les expérimentations pilotes de Ground Control et de Grand Train donnent à voir aux membres de SNCF Immobilier plusieurs premiers enjeux liés au développement de ces usages temporaires. Perçus comme des réussites en interne, ils permettent d'asseoir la volonté de SNCF Immobilier de multiplier ces expériences temporaires à plus grande échelle.

2. 2. 2. L'Appel à Manifestation d'Intérêt des Sites Artistiques Temporaires : un dispositif à l'échelle nationale

En mai 2015, SNCF Immobilier lance l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) des Sites Artistiques Temporaires, devant permettre de multiplier ces occupations temporaires dans le cadre d'un « *projet d'expression culturelle et artistique inédit en France* » [3]. Ce dispositif expérimental propose l'accès à une quinzaine de sites de la SNCF, cinq en Ile-de-France et dix en région (Planche 7, p.127), pour une durée d'occupation maximale de six mois. Utilisé pour la première fois, le format de l'appel à manifestation d'intérêt est rassurant pour SNCF Immobilier, car il cadre juridiquement l'occupation des emprises de la SNCF et la limite à une période relativement courte, propice au test de ces nouveaux modes d'occupation. L'AMI est également envisagé comme un moyen de répondre de manière « *structurée* » et « *transparente* » aux nombreuses sollicitations de porteurs de projets réceptionnées par SNCF Immobilier[4], en mettant en concurrence l'accès à ces sites de domanialité publique. L'AMI propose à l'occupation une grande diversité de sites : des halles industrielles ou ateliers (halle Dubois à Paris 18e, les Cathédrales du rail à Saint-Denis), d'anciennes gares (Gare des Mines à Paris 18e, Gare de Elbeuf-sur-Seine), des espaces plus atypiques comme un château d'eau (Thionville), une ancienne bagagerie (Beaulieu-sur-Mer), des arches ou viaducs ferroviaires (Nimes, Otterswiller) ou encore des espaces non bâtis (jardin des Pyrénées, terrain du Faubourg Saint-Martin). Cet AMI propose à la fois des emprises situées au sein d'espaces métropolitains, dans des villes moyennes et des espaces ruraux. Il s'adresse à un public volontairement large, à savoir « *des acteurs de la ville - artistes, collectifs, associations, entreprises d'ingénierie culturelle, etc.* » (*Ibid.*).

[1] Le changement de direction au début de l'année 2016 ne freine pas le développement de ces projets temporaires, car le nouveau directeur général va être lui-même fortement moteur de cette démarche, nous le verrons par la suite.
[2] Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier de 2015 à 2017, lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, le 21 juillet 2017
[3] SNCF Immobilier. 2015. « Les 'Sites Artistiques Temporaires » Dossier de presse.
[4] Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier, lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, le 21 juillet 2017.

Le lancement des « Sites Artistiques Temporaires » et de cet AMI par SNCF Immobilier reposent alors sur des objectifs relativement larges et peu définis, en lien avec le caractère expérimental et exploratoire de cette nouvelle démarche. Plusieurs éléments de discours sont invoqués publiquement par SNCF Immobilier. L'AMI doit tout d'abord révéler « *la richesse et la qualité architecturale de certains de ses sites et bâtiments* » grâce à des usages artistiques temporaires permettant « *d'ouvrir les portes de ces lieux uniques* » au grand public[1]. Certains des sites proposés disposent en effet de qualités patrimoniales indéniables, à l'instar des anciens ateliers de réparation de La Plaine, dits « Cathédrales du Rail », à Saint-Denis, en partie inscrits aux titres des monuments historiques (Planche 7, p.127). Ensuite, ces usages artistiques temporaires sont présentés comme des moyens de « *revisiter* » ces lieux, pour accompagner la transformation de sites « *hier ferroviaires, en nouveaux morceaux de ville de demain* ». Enfin, ces projets doivent répondre à la thématique du « *mieux-vivre ensemble »* valorisée dans l'AMI, en proposant « *une autre manière de vivre la ville et les territoires* » dans une *« logique d'ouverture et de partage* », de « *plaisir* » et « *d'émotion* ».

L'AMI des Sites Artistiques Temporaires est officiellement lancé lors d'un évènement à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine en mai 2015, en présence « *de nombreuses personnalités du monde artistique et culturel exceptionnellement mobilisées pour le coup d'envoi de cette initiative* »[2] (*Ibid*.). L'évaluation des candidatures est faite par un jury composé de membres de SNCF Immobilier, mais surtout d'acteurs du monde de la culture pour l'appréciation de la qualité artistique des projets[3]. Fortement médiatisée, cette démarche s'accompagne de la mise en place d'une campagne de communication conséquente : création d'un site web dédié, d'un dossier de presse, lancement d'un *hashtag* « SATxSNCF » pour Sites Artistiques Temporaires sur les réseaux sociaux, ouverture d'une page Facebook dédiée, production de vidéos de promotion de l'AMI et d'interviews des membres du jury sur la chaine Youtube officielle de la SNCF, etc. Dans ses supports de communication, SNCF Immobilier fait appel à des experts ou des personnalités renommées du monde de la culture, de l'urbanisme et de l'histoire des chemins de fer, invités à présenter les apports et enjeux de la démarche des Sites Artistiques Temporaires. Participant à légitimer cette démarche, la mobilisation de ces personnalités montre l'ampleur et l'ambition donnée à cet AMI par SNCF Immobilier. Son lancement et l'annonce des résultats vont être source de nombreuses retombées médiatiques dans la presse écrite nationale et régionale, dans la presse web, à la télévision et sur les réseaux sociaux[4].

[1] L'ensemble des éléments de discours de ce paragraphe sont tirés du dossier de presse publié au lancement de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires en mai 2015. (SNCF Immobilier. 2015. "Les 'Sites Artistiques Temporaires', Un Projet d'expression Artistique Inédit En France." Dossier de presse.)

[2] *Ibid*.

[3] Les membres du comité sont Dominique Alba (Directrice générale de l'Atelier Parisien d'Urbanisme), Hortense Archambault (Directrice de la maison de la culture de Seine-Saint-Denis), Didier Deschamps (Président et directeur général du théâtre national de Chaillot), Henri Jobbé-duval (Commissaire général de Révélations, première Biennale des métiers d'art et de la création), Olivier Poivre d'Arvor (Directeur de France culture)

[4] L'analyse de la revue de presse réalisée par la SNCF au 22 janvier 2016 révèle que le lancement de l'AMI et l'annonce des résultats ont généré 90 occurrences dans la presse : 38 dans la presse écrite, 46 dans la presse web et 6 la télévision. On compte notamment de nombreux médias nationaux, comme l'Obs, Le Point, Libération, Le Figaro ou encore France 2. En ce qui concerne les réseaux sociaux, le nouvel hashtag SATxSNCF a été utilisé 317 fois et 562 *tweets* mentionnent l'AMI par 201 utilisateurs différents.

Planche 7. L'Appel à Manifestation d'Intérêt des Sites Artistiques Temporaires à l'échelle nationale

Carte 1. Répartition des sites proposés durant l'AMI

Source : Extrait du CP, mai 2015

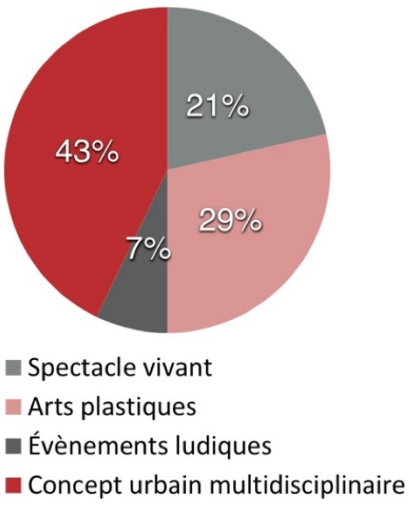
Image 1. Les Cathédrales du Rail à Saint-Denis

Source : SNCF Immobilier

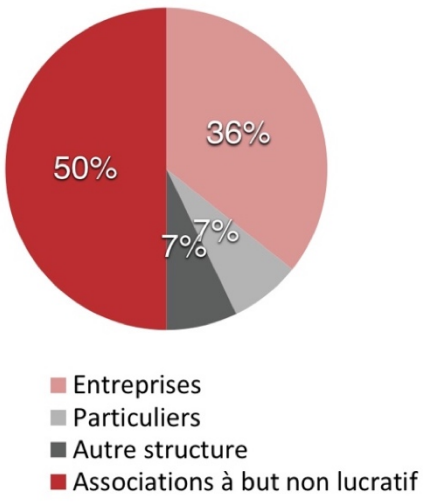
Tableau 1. Nombre de projets retenus et réalisés par sites dans le cadre de l'AMI

	Sites	Localisation	Projets retenus	Réalisation
1	Les Cathédrales du Rail	Saint-Denis (93)	5	Projets déplacés et/ou annulés
2	La Halle Dubois	Paris 18	3	Projets déplacés et/ou annulés
3	La Gare des Mines	Paris 18	2	Projets réalisés
4	Terrain du Faubourg Saint-Martin	Paris 10	2	Projet annulé
5	Jardin des Pyrénées	Paris 20	1	Projet réalisé
6	Viaduc	Otterswiller (67)	1	Projet annulé

Graphique 1. Répartition des projets par catégories



Graphique 2. Nature des acteurs sélectionnés



Graphiques réalisés d'après les données des communiqués de presse du 5 mai 2015 et du 6 janvier 2016 par SNCF Immobilier

L'AMI rencontre un succès important, avec 1300 inscrits sur la plateforme dédiée, plus de 300 candidats déclarés et 81 dossiers déposés[1]. La sélection des projets artistiques repose sur 4 critères principaux : la qualité de la démarche culturelle et artistique, la proposition d'un projet qui parle à tous, qui soit réalisable (faisabilité technique) et reposant sur un modèle économique solide[2]. Le contenu du projet en lui-même est « *laissé libre au porteur de projet* », sans qu'un « *cahier des charges artistiques ou culturels* » ne soit imposé[3]. Finalement, 14 projets sont lauréats sur 6 sites, dont un seul en-dehors de l'Ile-de-France (Planche 7, tableau 1), pour des projets allant de quelques jours à 6 mois. Les projets retenus ont été regroupés par SNCF Immobilier selon les catégories suivantes : le spectacle vivant, l'art plastique (contemporain, numérique), les évènements ludiques, les concepts urbains multidisciplinaires. La répartition des projets selon ces catégories (Planche 7, graphique 1), met en avant la prédominance des « *concepts urbains multidisciplinaires* », dont le terme flou montre déjà que les projets lauréats sortent de la thématique culturelle et artistique annoncée dans l'AMI. La majorité des lauréats ont un statut d'association à but non-lucratif et d'intérêt général ou un statut d'entreprise, pour finalement un seul artiste (Planche 7, Graphique 2).

La Station-Gare des Mines : le principal projet né de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires

Le premier projet lauréat à voir le jour se déroule sur le site de la Gare des Mines, une ancienne gare à charbon située le long du boulevard périphérique, au croisement entre le 18e arrondissement de Paris, Aubervilliers et Saint-Denis (Planche 8). Construite dans le milieu des années 40, puis détruite après la Seconde Guerre mondiale pour laisser place à l'aménagement du boulevard périphérique de Paris, la gare est reconstruite dans les années 60 par René Gutton, afin de stocker le charbon acheminé par train[4]. L'activité de la Gare des Mines s'arrête en 1983, pour des raisons économiques. Le site est alors réaménagé en zone d'activité industrielle et logistique. Le bâtiment de la Gare des Mines se situe aujourd'hui au sein du territoire en mutation de la ZAC Gare des Mines Fillettes, un projet urbain intercommunal de 20 hectares, inclus dans le périmètre de renouvellement urbain Paris Nord Est et dans le protocole foncier signée avec la ville de Paris. SNCF Immobilier doit céder les terrains à la collectivité et à son aménageur, Paris & Métropole Aménagement. L'opération prévoit la réalisation d'un quartier mixte, avec notamment la construction de l'Arena 2, une salle de 8000 places qui accueillera plusieurs épreuves dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

[1] SNCF Immobilier, « *Les Sites Artistiques Temporaires, annonce des lauréats de l'AMI* » Dossier de presse, janvier 2016.
[2] SNCF Immobilier. 2015. « *Les 'Sites Artistiques Temporaires* », Dossier de Presse.
[3] Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier, lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, le 21 juillet 2017
[4] « Anthracine-Sphéra192 AQ », Archives de la société Anthracine, déposées aux Archives nationales en 1987, disponible en ligne : *www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/egf/donnees...AQ/192_AQ_INV.pdf.*

Planche 8. De l'ancienne Gare des Mines à La Station grâce à l'AMI des Sites Artistiques Temporaires

1. La Gare des Mines dans son contexte urbain de la porte d'Aubervilliers : entre boulevard périphérique et zone logistique SNCF (source : SNCF Immobilier, J.Pinard)

3 et 4. La Gare des Mines au début des travaux d'aménagement du Collectif Mu en 2016 (source : SNCF Immobilier)

5, 6 et 7. La Station après son ouverture au public en 2016 (source : Julien Gawor, Gaël Matata, collectif MU)

Le projet lauréat la « Station-Gare des Mines » prévoit pour six mois la transformation de l'ancienne gare en lieu de concerts dédié aux scènes musicales émergentes (Planche 8). Ce projet à la fois artistique et festif est porté par le collectif Mu, une association de production artistique créée en 2002 par un groupe de professionnels du monde de l'art formés au Fresnoy[1]. Il consiste en l'ouverture d'une « *extension hors-les-murs* »[2] du Garage MU, lieu de diffusion musicale précédemment ouvert par le collectif en 2012 dans le quartier de la Goutte d'Or dans le 18e arrondissement de Paris. Toutefois, la mise en œuvre du projet est plus compliquée que prévu pour SNCF Immobilier et le Collectif MU, qui doivent résoudre de nombreuses difficultés aussi bien techniques qu'économiques. L'occupant temporaire et le propriétaire doivent se répartir différentes charges n'ayant pas été forcément anticipées en amont, comme les frais de nettoyage du site anciennement utilisé comme lieu de décharge sauvage, l'enlèvement des barrières anti-squats sur les fenêtres, la sécurisation des installations électriques, etc[3]. Finalement, le projet s'avère plus coûteux que prévu et, dans les six mois d'occupation impartis, le collectif MU ne pourra ouvrir au public que les espaces extérieurs de la Gare des Mines, contrairement à ce qui était prévu dans le projet déposé à l'AMI.

Avant l'ouverture du lieu au public, une réunion de présentation du projet est organisée auprès des élus de la Mairie du 18e arrondissement. Du fait de son implantation dans le quartier de la Goutte d'Or, le collectif Mu est déjà connu de la municipalité, qui l'a d'ailleurs encouragé à candidater à l'AMI de la SNCF. Finalement, la Station est inaugurée le 10 juin 2016 par le Collectif Mu, en présence du Directeur Général de SNCF Immobilier et du Maire du 18e arrondissement. A l'entrée, une oriflamme et une bâche signalent l'inscription du lieu dans la démarche des Sites Artistiques Temporaires engagée par SNCF Immobilier. En l'espace d'un été, la Station accueille environ 30 000 visiteurs et comptabilise plus de 100 occurrences dans la presse et les médias[4], mettant en valeur la qualité artistique du projet. Quelques critiques émergent quant au manque d'intégration de la Station à son territoire et aux contrastes que génère l'accueil d'une population « *branchée* »[5] dans un quartier majoritairement composé d'entrepôts, mais aussi de logements sociaux, accueillant plusieurs campements de population Roms et de migrants. En outre, malgré l'isolement du lieu, l'ouverture de la Station génère quelques plaintes de la part des riverains, en raison des nuisances sonores provoquées par les concerts. Au sein de SNCF Immobilier, le projet est une nouvelle fois vécu comme une réussite, pour la qualité du contenu artistique et la relation partenariale qui se développe avec l'occupant temporaire. Alors que le projet ne devait durer que quelques mois, son bon déroulement convainc SNCF Immobilier de renouveler la convention d'occupation temporaire du Collectif Mu. Nous verrons que le projet prend alors de plus en plus d'ampleur et demeure encore ouvert aujourd'hui.

*

[1] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif Mu, août 2017, Paris. Le Fresnoy est un établissement supérieur d'enseignement artistique spécialisé sur l'audiovisuel, la création numérique et le multimédia.
[2] SNCF Immobilier, « *Les Sites Artistiques Temporaires, annonce des lauréats de l'AMI* » Dossier de presse, janvier 2016
[3] Réunion de coordination entre le collectif Mu et SNCF Immobilier, mai 2016, Saint-Denis
[4] Revue de presse réalisée par le Collectif Mu sur La Station - Gares des Mines, de janvier à août 2016.
[5] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 22 août 2017, à la Gare des Mines.

Finalement, le lancement de l'AMI participe à la construction de la nouvelle démarche ambitionnée par SNCF Immobilier. Contrairement aux occupations temporaires anciennes qui se sont développées de manière spontanée au sein de son parc immobilier, l'AMI procède d'une action organisée à grande échelle et encadrée, offrant un cadre réglementé rassurant pour le propriétaire. Le lancement de l'AMI cristallise un moment d'importance, celui où la démarche engagée par SNCF Immobilier prend officiellement un nom, celui des Sites Artistiques Temporaires, remplaçant le terme officieux et flou d'« immobilier culturel ». Ce terme est dès lors largement mobilisé dans la stratégie de communication mise en place par SNCF Immobilier, mais aussi par les membres de l'organisation. Le fait de nommer cette démarche officialise et concrétise l'action engagée par SNCF Immobilier en donnant à voir ses ambitions, en matière d'ouverture, de mise en valeur et de transformation de son patrimoine, mais aussi en matière d'image et de communication. La définition des Sites Artistiques Temporaires et les objectifs associés demeurent relativement flous et ouverts, puisqu'il s'agit d'une démarche expérimentale et ayant valeur de test. Cet AMI est en effet une expérience nouvelle pour les membres de l'entreprise et va de fait susciter un certain nombre de difficultés.

2. 2. 3. Un retour d'expérience nuancé pour l'appel à manifestation d'intérêt des Sites Artistiques Temporaires

Le lancement de l'appel à manifestation d'intérêt des Sites Artistiques Temporaires est l'occasion d'un premier retour d'expérience pour l'équipe de SNCF Immobilier en charge de la mise en œuvre des projets. Tant le dispositif en lui-même que la mise en œuvre des projets lauréats a posé de nombreuses difficultés, si bien que mise à part la Station Gare des Mines, de nombreux projets ne voient pas le jour, ou sous des formes différentes (Planche 7, tableau 1, p.127). De manière générale, la réussite de ce premier appel à projets est nuancée pour l'entreprise.

Un dispositif contrarié par des facteurs à la fois externes et internes à SNCF Immobilier

Tout d'abord, la mise en œuvre des projets est contrariée par des difficultés liées à un certain nombre de facteurs externes, notamment en raison du contexte politique[1]. Par exemple, pour les projets lauréats du site du Faubourg Saint-Martin, situé à proximité d'une grande gare parisienne, le contexte politique d'État d'urgence a renforcé les exigences du commissariat local en termes de sécurité, rendant finalement impossible la réalisation du projet. Le site de Dubois dans le 18e arrondissement de Paris est, quant à lui, réquisitionné à la demande de la Maire de la Ville de Paris afin d'y ouvrir le centre humanitaire de la Porte de la Chapelle. L'installation du centre humanitaire en lieu et place d'un site de projets de l'AMI illustre la tension dans l'accès à des terrains entre usages temporaires cultures et festifs et usages temporaires répondant à des besoins humanitaires d'urgence.

Ensuite, certains facteurs internes à la SNCF génèrent également plusieurs difficultés. L'un d'eux concerne la localisation des terrains mis à disposition dans le cadre de l'AMI. Pour treize projets lauréats en Ile-de-France, un seul est situé en région. En effet, les sites situés en zone rurale ou en ville moyenne n'ont pas trouvé preneur, en raison de leur isolement et de la durée d'occupation trop courte (6 mois maximum) ne permettant pas à des porteurs de projets de trouver un modèle économique pour transformer ces bâtiments. L'AMI est l'occasion d'un retour d'expérience pour les

[1] Mais aussi au contexte météorologique, à l'instar du projet d'Otterswiller annulé en raison d'inondations.

membres de SNCF Immobilier, qui expérimentent les différences d'offres et de demandes selon les contextes territoriaux, mais aussi la difficulté de concevoir un modèle économique équilibré pour ces lieux.

Un second facteur interne repose sur le manque de connaissances des sites mis à disposition dans le cadre de l'AMI. Par exemple, la méconnaissance des problèmes de pollution des sols du site des Cathédrales du Rail à Saint-Denis rend finalement impossible l'accueil de projets temporaires sur ce site, alors même qu'il s'agissait du bâtiment devant abriter le plus grand nombre de projets lauréats. En effet, la réalisation d'un diagnostic tardif révèle que l'occupation du site en l'état est impossible, la pollution avancée des sols le rendant inapte à recevoir du public, et les travaux pour le mettre aux normes sont trop importants. Cette méconnaissance s'explique, selon un chef de projet impliqué dans la mise en œuvre de l'AMI, par le lancement rapide du dispositif et la nécessité de trouver des sites à occuper : « *il a fallu regrouper les connaissances rapidement, nous avons avancé comme on a pu au vu de la situation.* »[1]. L'exemple des cathédrales du rail donne à voir la nécessité de réaliser des études préalables avant la mise à disposition de ces sites à des porteurs de projet, étant donné la vétusté du patrimoine industriel de la SNCF, régulièrement touché par des problématiques de solidité des structures ou de pollution des sols.

Finalement, en raison de ces difficultés techniques, économiques et politiques, plusieurs projets lauréats ouvrent, mais sous des formes plus réduites, à l'instar de la Station Gare des Mines où seuls les extérieurs sont finalement ouverts au public. D'autres projets sont annulés ou sont relocalisées sur un autre site. Ainsi, quelques porteurs de projets lauréats des sites des Cathédrales du Rail ou de Dubois sont accueillis à Grand Train[2]. En 2016, SNCF Immobilier identifie également plusieurs « sites de replis » afin d'y installer d'autres projets lauréats de plus grande ampleur, à l'instar du site de Pantin local (Récit 2). Globalement, la mise en œuvre des projets prend du retard et certains n'ouvriront qu'en 2017, voire en 2018.

Le « badbuzz » de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires dans les médias

Outre ces facteurs rendant difficiles la mise en œuvre des projets lauréats, le lancement de l'AMI de SNCF Immobilier va générer des critiques négatives qui se diffusent rapidement dans les médias et sur les réseaux sociaux. Qualifié de « *badbuzz* » par le pôle Communication de SNCF Immobilier, ce phénomène se traduit par la publication d'articles appelant à boycotter l'AMI, la création d'une pétition contre le dispositif[3], jusqu'à l'assignation de l'entreprise par un avocat à la demande d'une association d'artistes. Ces critiques sont principalement portées par des collectifs d'artistes[4], qui dénoncent le dispositif, qualifiés de « Faux AMI »[5], dans une lettre publique et détournent une image du site web officiel (Image 1). Sur les réseaux sociaux, la création d'un hashtag

[1] Entretien réalisé avec une chargée d'affaire au sein de la direction du développement, le 20.09.2016
[2] Grand Train accueil le projet « Une Bohème », porté par des musiciens qui réalisent une représentation inspirée de l'opéra Puccini. Le deuxième projet « Le bureau des objets trouvés » est proposé par l'association Object and Human pendant plusieurs mois et met en scène des objets perdus ou oubliés en gare.
[3] Pétition anti-AMI sur change.com, consulté le 5 septembre 2016, aujourd'hui inactive.
[4] Notamment par le Syndicat National des Artistes Plasticiens, le Syndicat des Écrivains de Langue Française, et le Comité des Artistes Auteurs Plasticiens.
[5] Comité des Artistes-Auteurs Plasticiens. 2015. "l*e faux AMI sncf : l'art et la manière de tromper la population et de flouer les artistes ?"* CAAP. 28 juillet 2015. Disponible *: http://caap.asso.fr/spip.php?article363.* (Consulté le 11 septembre 2016)

« #FaisCommeLaSNCF » a pour objectif d'encourager la dénonciation de l'AMI sur Internet, donnant lieu à de nombreux détournements[1].

Image 1. La dénonciation du « Faux AMI » de la SNCF par le détournement du site web officiel

Source : pétition anti-AMI sur change.com, consulté le 5 septembre 2016

Plusieurs arguments sont avancés contre le dispositif, notamment concernant le fonctionnement économique de l'AMI. Premièrement, ces critiques portent sur la non-rémunération des artistes y candidatant, jugée anormale et participant à la précarisation des artistes. Le cahier des charges spécifie en effet que « *Le coût des prestations engagées par les candidats pour répondre à la présente consultation, restera à leur charge exclusive. En outre les candidats ne pourront prétendre à aucune rémunération ou indemnité, au titre de l'élaboration de leur proposition y compris le candidat dont l'offre de projet sera retenue.* »[2]. En plus de l'absence d'aide financière des lauréats, une seconde critique porte sur l'importance des frais à la charge de l'occupant temporaire. En effet, le cahier des charges précise que la mise à disposition des biens se fait dans « *leur état actuel, les équipes retenues faisant leur affaire personnelle des dépenses de toute nature nécessaires à la réalisation de leur projet »* et de la prise en charge « *des frais afférents à son occupation* »[3] (*Op. Cit.)*. De plus, la mise à disposition des biens se fait moyennant une faible redevance, obligatoire

[1] « #FaisCommeLaSNCF: Demande à des artistes de te refaire la déco' gratos! » [En ligne]. Unfamous Resistenza. 17 mai 2015. Disponible sur: *http://blog.unfamousresistenza.fr/lire/billets-humeur/faiscommelasncf-demande-a-des-artistes-de-te-refaire-la-deco-gratos/ (consulté le 11 septembre 2016)*

[2] « Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) pour la "création de Sites Artistiques Temporaires" à travers l'occupation de sites ferroviaires ». 2015. Cahier des Charges. SNCF Immobilier.

[3] *Op. Cit.*

pour l'occupation du domaine public[1], toutefois laissée à la libre appréciation du candidat et à l'exception des associations à but non lucratif[2]. Finalement, ce l'AMI est critiqué en ce qu'il reposerait sur une instrumentalisation des artistes pour valoriser et améliorer gratuitement l'état des emprises de la SNCF.

Face à ce *badbuzz*, les membres de SNCF Immobilier en charge du lancement de l'AMI sont désappointés : ils ne s'attendaient pas du tout à de telles critiques[3]. Au contraire, ils l'envisageaient comme un dispositif avantageux pour des porteurs de projets, en permettant l'occupation d'espaces à des conditions économiques favorables, moyennant une redevance très faible, voire inexistante. La déconvenue générée par le *bad buzz* au sein de l'équipe projet s'expliquerait, selon un membre de l'équipe projet, par le fait « *la question de faire de l'argent grâce à l'AMI ne s'est jamais posée. Pourtant de nombreux candidats nous ont proposé des projets très rémunérateurs, notamment basés sur des collaborations avec des marques comme sponsor, mais ils ont été systématiquement refusés. Ils n'étaient pas en accord avec l'esprit de l'AMI.* »[4]. La mauvaise réception de l'AMI est analysée au sein de SNCF Immobilier par le fait que ce dispositif ne relève ni d'une commande artistique ni de mécénat, mais « *d'un modèle nouveau qui déroutait* », proposant uniquement la mise à disposition en l'état d'un bien à un opérateur, devant développer son propre modèle économique pour financer son projet[5].

Finalement, ces critiques conduisent SNCF Immobilier à repréciser publiquement sa posture et la visée de cet AMI à travers la publication d'un communiqué de presse dédié[6], explicitant la « *philosophie* » de l'AMI et ayant pour objectif de rassurer les potentiels candidats :

> *« 1/ Ce que n'est pas l'AMI :*
> *- Il ne s'agit pas d'une commande à des artistes*
> *- il ne s'agit pas d'une opération de sponsoring, ni de mécénat*
> *- il ne s'agit pas d'une opération marketing ou de communication sur le dos des artistes*
> *(…)*
> *2/ Ce qu'est l'AMI*
> *- Une mise à disposition temporaire dans leur état d'espaces ferroviaires, hier fermés, demain ouverts sur la ville et les territoires*
> *- Une façon de répondre aux nombreuses sollicitations du milieu culturel et artistique*
> *3/ Ce qu'induit l'AMI pour le porteur de projet*
> *- Une recherche et solution d'auto-financement pour tous les frais induits par le projet, l'aménagement du site*

[1] Articles L 2125-1 et L 2125-2, Code Général de la Propriété des Personnes Publiques. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 3.

[2] Ces critiques et les échanges avec ces syndicats d'artistes vont conduire l'équipe projet de SNCF Immobilier à faire évoluer le cahier des charges de l'AMI, dans son contenu et dans sa formulation (chapitre 3). La deuxième version précise que l'occupation « *pourra être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général* » et la mise à jour de la rubrique « Foire aux questions » sur le site de l'AMI indique que le comité de sélection « *pourra prendre en compte, par compensation, les frais d'aménagements du site engagés par le candidat pour son projet* ».

[3] D'après les entretiens réalisés à la suite de l'AMI auprès de trois membres de SNCF immobilier impliqués dans sa mise en œuvre, en septembre 2016

[4] Carnet de thèse - Discussion libre avec un membre de l'équipe projet de l'AMI, au sein du pôle communication de SNCF Immobilier, le 20 juin 2016

[5] Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier de 2015 à 2017, lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, le 21 juillet 2017

[6] Extrait du communiqué de presse de SNCF Immobilier ; « Vrai / Faux: « l'Appel à Manifestation d'Intérêt de SNCF ». *In* : Site officiel du groupe SNCF. 2015. Disponible sur: *http://www.sncf.com/fr/presse/article/vrai-faux-ami* (consulté le 11 septembre 2016)

- Un rôle de maitrise d'ouvrage pour la bonne réalisation du projet dessiné
- La mise à disposition de nouveaux espaces à conquérir, de nouvelles terres de création à investiguer, une expérience créative à part entière. » [1]

La mode opératoire proposé par l'AMI est donc source d'incompréhensions entre SNCF Immobilier et les candidats potentiels, en raison de son caractère nouveau et expérimental. Ces dernières portent sur le modèle économique nouveau de ces démarches, sur une mauvaise définition des acteurs ciblés par le dispositif et par une méconnaissance de questions juridiques et techniques associées à ces projets et alors nouvelles pour l'entreprise. Ces tensions vont amener SNCF Immobilier à réfléchir et à repréciser son rôle dans le développement des projets, mais aussi à faire évoluer ses outils (chapitre 3). D'après l'équipe projet en charge de l'AMI, ces tensions reposent sur des « *maladresses* » liées à un apprentissage « *sur le tas* » [2]. L'expérience de l'AMI est finalement vécue en interne comme un « *laboratoire à l'échelle 1* »[3], permettant au sein de SNCF Immobilier l'apprentissage d'une « *méthodologie* »[4] qui n'existait pas encore.

*

Finalement, des projets pilotes de Ground Control et Grand Train à l'AMI des Sites Artistiques Temporaires, cette période constitue un premier temps d'acculturation de l'entreprise à ces nouvelles pratiques. Le lancement expérimental de ces projets est source d'apprentissages pour les membres de SNCF Immobilier, se trouvant dans une situation de nouveauté par rapport à leurs pratiques professionnelles. La mise en œuvre des projets donne à voir l'implication nécessaire du propriétaire aux côtés des occupants temporaires à plusieurs étapes du projet et les chefs de projets se rendent compte de la nécessité d'adapter chaque projet aux contraintes posées par les sites, aux besoins des porteurs de projets et à leurs modèles économiques (chapitre 3).

Ces premiers projets sont la démonstration pour SNCF Immobilier du potentiel médiatique de ces occupations temporaires. En atteste les retombées importantes générées par des lieux comme la Station ou Grand Train dans la presse et sur les réseaux sociaux, et par le dispositif de l'AMI en lui-même. L'ouverture temporaire de ces sites au public par l'accueil de projets culturels devient un nouvel outil de communication. L'utilisation récurrente de l'expression les « Sites Artistiques Temporaires *by* SNCF Immobilier » sur différents supports de communication atteste de l'émergence d'une nouvelle stratégie de marque centrée sur ces projets temporaires (chapitre 4). Toutefois, le *badbuzz* généré par l'AMI a également révélé les risques médiatiques associés à ces projets et la maîtrise de la communication sur ces sujets nouveaux apparaît désormais comme un enjeu essentiel.

L'AMI constitue donc une étape importante, de concrétisation de la réflexion engagée par SNCF Immobilier et de test de la pertinence de la démarche, qui doit alors faire ses preuves au sein de l'organisation. En effet, le comité de direction a donné son accord pour l'expérimentation de ces usages temporaires sur une durée limitée et l'équipe projet doit convaincre de leur intérêt, afin de poursuivre leur développement. La nécessité de dresser un premier retour d'expérience de la

[1] *Op. Cit.*
[2] D'après les entretiens réalisés à la suite de l'AMI auprès de trois chefs de projets de SNCF immobilier impliqués dans sa mise en œuvre, en septembre 2016
[3] Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier de 2015 à 2017, lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, le 21 juillet 2017
[4] Carnet de thèse - Discussion libre avec un membre de l'équipe projet de l'AMI, au sein du département Stratégie, émergence, innovation de SNCF Immobilier, le 20 mai 2016

démarche et d'évaluer les retombées associées à ces projets émerge au sein de l'équipe projet[1]. Par conséquent, à cette étape, les Sites Artistiques Temporaires constituent une démarche en quête de légitimité. Ces usages temporaires, dont la mise en œuvre particulièrement chronophage exige une implication importante des chefs de projet, ne sont pas au cœur des « *priorités* » de SNCF Immobilier, bien qu'ils représentent un « *signal fort* » de la création de l'entreprise[2].

Ces premiers projets font donc émerger de nouvelles réflexions sur les enjeux, les difficultés et les effets positifs ou négatifs associés à ces usages temporaires et permettent de repréciser la vision de l'entreprise, conduisant à une évolution progressive de sa démarche.

2.3. Temps 3. L'avènement de l'urbanisme transitoire et le développement d'une stratégie d'entreprise

Dans ce troisième temps, nous analyserons l'évolution de la démarche entreprise par SNCF Immobilier suite à l'expérience de l'AMI et à ses apprentissages. D'une approche centrée sur des usages artistiques temporaires, la réflexion de l'entreprise va basculer vers une appréhension plus large des enjeux urbanistiques portés par ces projets, jusqu'à l'émergence de la notion d'urbanisme transitoire et à son affirmation en une nouvelle stratégie d'entreprise.

2.3.1. Des Sites Artistiques Temporaires à une vision de l'occupation temporaire comme levier d'action sur la ville

L'expérience de l'AMI a permis d'amorcer au sein de SNCF Immobilier le développement à plus grande échelle d'usages temporaires au sein de son parc immobilier. Les Sites Artistiques Temporaires vont connaître une croissance rapide entre 2016 et 2017 grâce à la multiplication de projets d'échelles et de nature variées (Schéma 4, p.107).

Un foisonnement d'initiatives ponctuelles et évènementielles à l'échelle nationale

Ce foisonnement repose tout d'abord sur la mise en œuvre des projets lauréats de l'AMI au format varié, allant de quelques heures à quelques mois, d'une conférence à des performances artistiques ou des expositions. Par exemple, le projet « Dérives » est une exposition ouverte en septembre 2016 pour un mois, par la seule artiste lauréate de l'AMI, au sein du jardin privé d'une résidence de logements sociaux d'ICF Habitat dans le 20e arrondissement de Paris. Inaugurée en présence du Directeur Général de SNCF Immobilier et de la Maire du 20e arrondissement, cette occupation est envisagée par le bailleur comme une réussite. D'après une directrice d'ICF Habitat investie dans le développement du projet, « *Les habitants [de la résidence ICF] étaient super contents, pas tant par rapport aux bâches [œuvres exposées], mais pour ce que cela a généré entre eux. Ils sont descendus pour venir voir, ils en ont parlé. Cela a créé un espace de vie collective dans ce jardin où il ne se passait rien du tout. On a eu un retour très positif des habitants.* »[3]. Cette

[1] Ce retour d'expérience constituait la mission principale de mon stage de fin d'étude réalisé au sein de SNCF Immobilier en 2016. Le mémoire de master 2 rédigé à l'issu du stage en constitue le principal rendu. C'est dans ce contexte que le projet de thèse en entreprise émerge.
[2] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, au sein du pôle Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis
[3] Entretien réalisé avec une directrice territoriale au sein d'ICF Habitat, le 20.11.2017, à Paris

exposition, bien que modeste, donne à voir le potentiel rôle d'animation d'espaces urbains désinvestis joué par ces usages temporaires. Elle démontre également, qu'après l'expérience de la Tour Pars 13, ICF Habitat continue de nourrir un intérêt pour ces usages au travers de sa participation à la démarche des Sites Artistiques Temporaires de SNCF Immobilier.

Le développement des Sites Artistiques Temporaires repose également sur la réponse à des sollicitations émises par des acteurs locaux, notamment grâce à des partenariats ponctuels dans le cadre de festivals. Par exemple, dans le cadre du festival *street-art* Rose Béton à Toulouse en 2016, SNCF Immobilier met à disposition un mur pour la réalisation d'une fresque. A Belcier, à côté de Bordeaux, c'est un ancien château d'eau de la SNCF qui fait l'objet d'une intervention artistique sous la forme de projection vidéo avant sa destruction. A Elbeuf, en Normandie, SNCF Immobilier ouvre au public une ancienne gare dans le cadre d'un jeu de piste organisé par une association pour les Journées Européennes du Patrimoine de 2016. Ces évènements à l'échelle micro sont souvent des manifestations isolées, SNCF Immobilier n'est pas à l'initiative du projet et se saisit d'opportunités locales.

Ces partenariats ponctuels ont pour intérêt de diffuser la démarche des Sites Artistiques Temporaires à l'échelle nationale. En effet, face au résultat essentiellement parisien de l'AMI, l'objectif de SNCF Immobilier est de « *faire prendre la dynamique en région* »[1]. Dans ce cadre, un partenariat est de nouveau noué avec La Lune Rousse et Allo la Lune en 2016 et 2017, afin d'ouvrir une nouvelle édition de Ground Control à Arles. L'ouverture de ce lieu se fait dans le cadre d'un partenariat développé entre SNCF Immobilier et le festival des Rencontres de la Photographie d'Arles. Situé dans un bâtiment industriel à proximité de la gare d'Arles, Ground Control est intégré dans le circuit officiel de la programmation des Rencontres de la Photographie et accueille notamment la soirée inaugurale du festival en 2016. Il s'agit à la fois d'un lieu d'exposition, mais un aussi d'un espace festif et convivial proposant une activité de bar. L'ouverture d'un nouveau Site Artistique Temporaire repose donc ici sur le développement d'un partenariat avec un acteur culturel prestigieux, participant de fait à mettre en valeur SNCF Immobilier et son patrimoine (chapitre 4).

Le nouveau Ground Control à Gare de Lyon-Daumesnil : vers des occupations temporaires plus longues et ambitieuses

Au fil des expérimentations, le développement des Sites Artistiques Temporaires est de plus en plus soutenu par SNCF Immobilier. En effet, selon la Directrice de la communication de l'époque, « *la démarche globale des Sites Artistiques Temporaires est à l'origine née et portée par l'AMI au regard des effets positifs qu'il a eu, puis est devenue un projet d'entreprise : les Sites Artistiques Temporaires englobent aujourd'hui tout projet artistique et culturel susceptible d'activer nos biens*. »[2]. Si cette démarche comporte de nombreux projets évènementiels, sur un temps court et/ou à une échelle micro, des projets plus longs et ambitieux vont commencer à voir le jour, sur des temporalités de 2 à 3 ans, grâce au soutien croissant de la direction générale. En effet, le retour d'expérience de l'AMI a démontré qu'une durée d'occupation de 6 mois était trop courte, d'une part pour permettre à l'occupant temporaire de développer un projet économiquement viable, mais aussi pour lui permettre de nouer de véritables liens avec le territoire. Le bon déroulement de projets comme Grand Train ou la Station et la démonstration en interne des premiers effets positifs générés

[1] Prise de parole de la directrice de la communication, réunion de service du pôle communication, août 2016
[2] *Op. Cit.*

par ces usages temporaires permettent de rassurer le propriétaire et de débloquer des périodes d'occupation plus longues.

Par exemple, en 2017, une nouvelle édition de Ground Control voit le jour dans le 12ème arrondissement de Paris, pour une durée originelle de trois ans (Planche 9). Cette dernière repose sur un nouveau partenariat avec La Lune Rousse et Allo la Lune, donnant à voir la relation de confiance nouée avec SNCF Immobilier, qui accepte une nouvelle fois de leur mettre à disposition un site ferroviaire complexe, moyennant une redevance négociée conjointement[1]. Le projet se déroule au sein d'une ancienne halle des messageries, située au sein d'une vaste emprise ferroviaire et logistique à proximité de la Gare de Lyon. Ce bâtiment était autrefois destiné à l'accueil du TGV postal, créé en 1984 pour le transport du courrier, avant la cessation de son activité en 2015. Aujourd'hui, l'emprise fait l'objet d'un programme d'urbanisation dans le cadre d'un projet urbain stratégique de 6 hectares porté par Espaces Ferroviaires et inclus dans le protocole foncier signé avec la Ville de Paris. En attendant le lancement des travaux sur cette partie du site, une halle de 4500 m² et un espace extérieur de 1500m² sont mis à disposition d'Allo La Lune. Cette nouvelle édition de Ground Control, orientée vers les « *nouveaux modes de consommation* » [2], propose une douzaine de restaurants inspirés du modèle du *food court* et tenus par des restaurateurs différents (Planche 9). Six bars sont répartis sur le site, ainsi que des boutiques et des espaces évènementiels. On y retrouve une boutique Grand Train, précédemment ouverte dans le projet du 18e arrondissement et qui s'est depuis constituée en une nouvelle marque du groupe SNCF. Ground Control joue sur l'attrait des parisiens pour la découverte de lieux méconnus et mobilise une esthétique du vintage et de la brocante, grâce à une décoration intégralement issue de la récupération[3]. L'aménagement du site met en scène des éléments évoquant le transport (wagons, bus, cockpit d'avion, vélo...) [4]. L'ambiance ainsi créée contribuerait à rendre le site attractif auprès du grand public, en offrant une « *expérience* » particulière[5]. En effet, ouvert sur une temporalité beaucoup plus longue, Ground Control fait face à de nouvelles problématiques, comme celle de rester ouvert et attractif non plus uniquement durant la période estivale, mais y compris durant l'hiver. Outre les coûts liés au chauffage de cette vaste halle industrielle, l'enjeu est de « *faire venir et surtout revenir le public* »[6], grâce à la mise en place d'une programmation riche et régulièrement renouvelée : expositions, concerts, conférences, ateliers, marchés, etc.

[1] Dans le chapitre 3, nous reviendrons plus en détail sur les conditions de mise à disposition de ces lieux, la négociation des redevances et le choix des occupants temporaires.
[2] Prise de parole du gestionnaire de Ground Control, réunion sur site le 12 juillet 2017
[3] Carnet de thèse – visites guidées de Ground Control par le Directeur général d'Allo La Lune, le 12 juillet 2017 et le 23 octobre 2018. Nous verrons que ces choix esthétiques, faisant de la nécessité une vertu, sont éminemment liés à des enjeux économiques (chapitre 3).
[4] Prise de parole du gestionnaire de Ground Control, lors de l'inauguration de Ground Control, le 17 mai 2017
[5] *Op. Cit.*
[6] Carnet de thèse – Visite guidée de Ground Control par le directeur général d'Allo La Lune, le 23 octobre 2018

Planche 9. De la halle des messageries de Gare de Lyon Daumesnil au nouveau Ground Control

1 et 2. Ancienne halle des messageries de la Gare de Lyon avant l'arrivée de Ground Control (source : SNCF Immobilier)

3 et 4. Espaces extérieurs du nouveau Ground Control (source : J. Pinard)

5. Comptoirs-restaurants sous la forme de *food court* dans la halle (source : J. Pinard)

6. La boutique éphémère de Grand Train au centre de la halle (source : J.Pinard)

7. La maire du 12e arrondissement de Paris, le directeur général de SNCF Immobilier et le président du directoire de la SNCF pris en photo par les journalistes le jour de l'inauguration de Ground Control (source : J. Pinard)

Cette nouvelle édition de Ground Control connaît une nouvelle fois un succès médiatique très important, ainsi qu'une très forte fréquentation : deux ans après son ouverture, plus d'un million de visiteurs ont été accueillis. En raison de la complexité du projet, l'ouverture de Ground Control s'est faite en deux temps, avec uniquement les espaces extérieurs en mai 2017, puis les espaces intérieurs de la halle en février 2018. La première inauguration du lieu, le 17 mai 2017, est faite en présence du Directeur Général de SNCF Immobilier, de la Maire du 12e arrondissement de Paris et du Président du Directoire du Groupe SNCF (Planche 9), mais aussi de nombreux journalistes invités pour l'occasion. Lors de l'inauguration, le lieu est présenté par le directeur général de SNCF Immobilier comme un espace où l'on peut « *essayer d'imaginer des usages nouveaux* »[1] avant la transformation du site. Pour le directeur d'Allo la Lune, Ground Control est un lieu de mieux vivre ensemble, où se crée « *la ville autrement » et « pour essayer de réinventer la ville. »*[2]. L'ouverture de cette nouvelle édition de Ground Control marque une évolution de la démarche des Sites Artistiques Temporaires engagée par SNCF Immobilier. Le projet dépasse la thématique culturelle et artistique et s'étend sur une temporalité pour la première fois beaucoup plus longue. Son ouverture fait naître de nouveaux questionnements au sein de SNCF Immobilier, sur le potentiel de ces usages temporaires de créer des nouveaux lieux de vie au sein d'emprises ferroviaires destinées à devenir de nouveaux quartiers de villes et de leur possible influence sur le projet urbain à venir. L'occupation temporaire est de plus en plus envisagée comme un outil d'action pouvant avoir une influence sur le temps long. Alors que Ground Control devait fermer en 2019, le projet urbain prend du retard et la convention d'occupation temporaire est renouvelée jusqu'en 2021 et sans doute pour encore quelques années[3].

La Station-Gare des Mines : d'une occupation festivalière à la création d'un tiers-lieu artistique sur une emprise en mutation

L'évolution progressive de la démarche des Sites Artistiques Temporaires à travers le développement d'occupations plus longues repose également sur le renouvellement de la convention d'occupation de certains occupants, dont les projets prennent de l'ampleur.

Par exemple, la convention d'occupation temporaire du Collectif Mu pour son projet de la Station Gare des Mines est renouvelée en 2017 et ensuite à plusieurs reprises, pour une durée encore indéterminée. Le renouvellement de la convention avec SNCF Immobilier se fait cette fois-ci en dehors du cadre juridique de l'AMI. L'allongement de la durée d'occupation est possible, car le projet a fait ses preuves auprès de SNCF Immobilier et qu'une relation de confiance a pu se nouer suite à son bon déroulement. L'ouverture pour une durée plus longue permet au collectif Mu de trouver les financements pour ouvrir les espaces intérieurs du bâtiment. La programmation du lieu évolue, avec l'accueil de résidences d'artistes (écrivains, plasticiens, architectes), d'un *fablab* dédié à la création d'instruments de musique ou encore d'une radio. Alors que la première édition s'apparentait alors plutôt à un « *Festival de musique* », à destination du public habituel des évènements du collectif Mu[4], la Station est désormais présentée comme un tiers-lieu dédié à la

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de l'inauguration le 17 mai 2017
[2] Prise de parole du directeur d'Allo la Lune, lors de l'inauguration de Ground Control le 17 mai 2017
[3] En raison de la crise sanitaire de la Covid 19, le lieu est resté fermé durant une grande partie de l'année 2020. La convention prévoit un renouvellement possible jusqu'à quatre ans, selon l'avancée du projet urbain.
[4] Entretien avec un membre du collectif MU, le 9.08.2017, à la Station, Paris

diffusion et à la production artistique. En 2019, le lieu avait déjà accueilli 350 soirées, 1500 artistes et près de 170 000 spectateurs[1].

Le renouvellement de la convention d'occupation permet l'évolution du projet, en réponse aux critiques émises à l'encontre de la Station lors de la première édition. En effet, alors que la durée d'exploitation très courte en 2016 laissait peu de temps au collectif pour amortir les investissements engagés pour l'ouverture du lieu, la perspective d'une occupation pour plusieurs années rend possible le développement de nouvelles actions en faveur de l'intégration de la Station dans le quartier. Des aménagements acoustiques ont été réalisés afin de réduire les nuisances sonores. Un nouveau poste est créé au sein du collectif Mu, afin de nouer davantage de relations avec les acteurs du territoire (élus, associations, riverains, entreprises…)[2]. Selon un membre du collectif Mu, l'enjeu est de « *rendre la monnaie au territoire, de ne pas uniquement leur faire subir des effets négatifs de notre présence mais, aussi de leur montrer ce qu'on fait* »[3].

L'accès à une période d'occupation plus longue permet l'émergence d'une réflexion nouvelle de l'occupant temporaire sur le rapport qu'il entretient avec son territoire, mais également sur la manière dont il agit sur la transformation de la ville. En occupant temporairement un site en cours de mutation, le collectif Mu évoque son rôle à la fois de « *témoin* » et d'« acteur » des transformations du quartier : « *A la base on a une action purement culturelle, et puis finalement on se rend compte qu'on construit des petits bouts de ville, à notre échelle.* »[4]. Cette réflexion est nourrie par l'organisation avec SNCF Immobilier en juin 2017 d'un évènement questionnant le rôle de ces lieux temporaires dans la transformation de la ville : le festival Métamines. Mêlant tables-rondes et performances artistiques, cet évènement, à l'intersection entre « *art, mutation du territoire et urbanisme* »[5], est à destination des acteurs publics et privés de la production urbaine. Plusieurs tables rondes ont permis de réunir des porteurs de projets d'occupation temporaire, le directeur général de SNCF Immobilier et les acteurs impliqués dans le futur projet urbain de la ZAC Gare des Mines – Fillettes : des élus du 18e arrondissement de Paris, des membres de Plaine Commune, les futurs architectes du projet et l'agence en charge de la concertation. L'organisation de cet évènement représente une opportunité pour le collectif Mu de nouer des relations avec les acteurs en charge de la transformation future du site et de négocier l'occupation la plus longue possible du site, en démontrant l'intérêt de la Station pour le territoire et le projet urbain à venir. Finalement, alors que l'occupation temporaire devait se terminer en 2019 avec la vente du terrain par la SNCF auprès de la Ville de Paris, en 2020 SNCF Immobilier engage la procédure cession en maintenant le collectif Mu sur place et la convention d'occupation temporaire est transférée à Paris & Métropole Aménagement, en charge de l'aménagement du site. Le projet s'agrandit et le collectif Mu occupe désormais un deuxième bâtiment, voisin du premier, ainsi que de nouveaux extérieurs jusqu'en 2022.

*

Par conséquent, depuis le lancement des Sites Artistiques Temporaires en 2015, la démarche engagée par SNCF Immobilier a progressivement évolué dans ses formes et ses finalités.

[1] Communiqué de Presse, Collectif Mu, « Plein Air 2019 », mai 2019
[2] L'ouverture de la Station sur son quartier se traduit par des actions comme les Dimanches Stationnaires, qui consistent à mettre à disposition le lieu à un acteur du territoire (associations, squats), libre d'y développer sa propre programmation pendant la journée. (Entretien avec un membre du collectif MU, le 9 août 2017)
[3] Entretien avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 8 août 2017, La Station
[4] Entretien avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 8 août 2017, La Station, Paris
[5] Entretien avec un membre du collectif MU, le 9 août 2017, La Station, Paris

D'initiatives éphémères et ponctuelles, la stratégie de SNCF Immobilier évolue en valorisant désormais des projets plus ambitieux et plus longs. L'objectif est moins de multiplier les partenariats isolés dans lesquels l'entreprise joue un rôle mineur, que de développer des projets dans lesquels le propriétaire est directement investi, depuis la sélection du porteur de projet, la mise en œuvre opérationnelle et l'accompagnement de l'occupant, jusqu'à la fin de la convention (chapitre 3). SNCF Immobilier évolue dans sa posture, par l'attitude de plus en plus proactive qu'il engage vis-à-vis de ces projets temporaires. L'évolution des projets s'accompagne d'une réflexion nouvelle, au sein de SNCF Immobilier comme des occupants, sur le rôle de ces lieux temporaires dans la transformation de la ville et des territoires. En effet, les emprises sur lesquelles s'installent ces projets temporaires plus ambitieux sont toutes destinées à muter prochainement dans le cadre d'un projet urbain : Grand Train avant le projet Ordener Poissonnier, La Station avant le projet de la Gare des Mines Fillettes, le nouveau Ground Control avant le projet Gare de Lyon Daumesnil, etc. L'occupation temporaire de ces emprises en amont du projet urbain acquière progressivement des enjeux plus stratégiques, nourris par le constat des effets générés par ces projets sur leur territoire et sur le futur projet urbain (chapitre 5). D'une approche artistique de l'occupation temporaire, ces projets deviennent le support d'une réflexion et d'une action davantage urbanistique.

2.3.2. L'introduction du terme urbanisme transitoire et l'avènement d'une vision plus stratégique de l'occupation temporaire

Au fil de l'évolution de la démarche et de la réflexion de SNCF Immobilier, le terme de Sites Artistiques Temporaires apparaît comme de plus en plus inadéquat. Une cheffe de projet évoque déjà en 2016 la faible appropriation de ce terme au sein de SNCF Immobilier, car cette dénomination serait trop réductrice, ne révélerait pas le contenu plus diversifié des projets, ni les objectifs que SNCF Immobilier associe progressivement à ces démarches[1]. Trop éloigné de l'activité immobilière et de projet de SNCF Immobilier, le terme de Sites Artistiques Temporaires n'aiderait pas à enclencher véritablement une dynamique en faveur de l'occupation temporaire au sein de l'organisation et il devient nécessaire de trouver et « *marketer* » un nouveau terme plus « *parlant* »[2].

Le choix du terme d'urbanisme transitoire : entre réflexions internes et influence externes

Par conséquent, dès le troisième trimestre de 2016 un questionnement émerge sur la manière de renommer cette démarche. Les membres de SNCF Immobilier impliqués dans le développement de ces usages temporaires commencent à mobiliser officieusement différents termes pour tenter de la décrire, tels qu'urbanisme temporaire, transitoire, intercalaire, éphémère, évènementiel, etc. Ces questionnements sont le signe d'une démarche qui évolue et qui se construit. L'hésitation sur la manière de nommer ces projets s'explique par la nouveauté que représente cette activité pour SNCF Immobilier, sortant du cadre des pratiques classiques de ses membres. Finalement, après plusieurs mois de réflexion, le pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier arrête son choix sur le terme d'urbanisme transitoire. Ce terme est privilégié, car il introduit l'idée de passage et de préfiguration de la transformation du site avant l'arrivée d'un projet urbain. Il reflète

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis
[2] *Ibid*.

les nouvelles aspirations de l'entreprise, à savoir tirer parti du temps de latence précédent l'arrivée du projet urbain afin de « *révéler* » et d'« *activer* »[1] certaines emprises SNCF, en impulsant une dynamique nouvelle permettant d'initier leur valorisation. Sans être clairement définie, la notion d'urbanisme transitoire est présentée en 2017 comme un moyen de « *faire vivre de manière temporaire certaines de ses emprises inutilisées en réponse aux nouveaux usages et besoins de la ville de demain* ». Ces lieux sont comparés à des « *laboratoires* », permettant « *d'expérimenter de nouvelles façons de faire et de vivre la ville* », « *de révéler les fantastiques capacités de transformation de notre patrimoine ferroviaire* » et d'apporter un « *regard neuf sur ces territoires à défricher* ». Enfin, ces opérations sont mises en avant comme un moyen d'intensifier l'occupation des emprises de la SNCF via « *l'émergence d'usages et d'acteurs culturels et économiques aux pratiques fondées sur le collaboratif et l'innovation bienveillante.* ». Des Sites Artistiques Temporaires à l'urbanisme transitoire, cette évolution sémantique révèle le basculement de l'occupation temporaire dans une logique urbanistique, en tant que nouvel outil stratégique de transformation de la ville.

Le choix du terme d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier est plus largement à mettre en lien avec le contexte plus global d'engouement de nombreux acteurs pour ces pratiques.

En 2016, un évènement marquant vient nourrir les réflexions sur le rôle de ces usages temporaires dans la production de la ville. Il s'agit du *meet-up* sur l'urbanisme temporaire organisé le 24 novembre 2016 au Pavillon de l'Arsenal[2]. L'évènement, qui fait salle comble, est inauguré par l'Adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme, de l'architecture, du projet du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité, ainsi que par le Président de Plaine Commune et le Président de l'association Plateau Urbain. Un premier temps est consacré à la présentation de cinq occupations temporaires parisiennes, par une prise de parole croisée entre porteurs de projets et propriétaires[3]. Ces témoignages sont axés sur les bénéfices mutuelles de ces démarches et sur leur bon déroulement (sécurité, relation cordiale avec l'occupant, départ à la fin de la convention, etc.)[4]. Un deuxième temps est consacré au *meet-up* entre les participants et une quinzaine de structures spécialisées dans le développement de ces usages temporaires[5]. Ce format a pour objectif de favoriser la mise en réseau entre des propriétaires publics ou privés et ces nouveaux professionnels, afin de permettre le développement de nouveaux projets. Une foule de participants est présente sur le stand de ces structures, qui présentent leurs activités, distribuent diverses brochures de communication et échangent des cartes de visite avec les visiteurs. Dans le dossier de presse consacré à l'évènement, l'Adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme prend position en faveur du développement

[1] Les citations de ce paragraphe sont issues de la brochure de communication éditée en 2017 « *Accueillir pour révéler, l'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier* » (Les Ateliers Henry Dougier)

[2] « Meet-up Urbanisme Temporaire », site officiel du Pavillon de l'Arsenal. Disponible en ligne : *http://www.pavillon-arsenal.com/fr/conferences-debats/cycles-en-cours/hors-cycle/10507-meet-up-urbanisme-temporaire.html*

[3] Les projets présentés sont Le Wonder (Collectif Wonder / Habitat), L'Open Bach (Labolic / Le Richemont), Le Pavillon du Dr. Pierre (Souk Machine / SEMNA), Welcome City Lab (Paris&Co / Gecina), Les Grands Voisins (Yes We Camp / Association Aurore / Plateau Urbain / Mairie du 14e).

[4] Carnet de thèse - observations et notes prises lors de l'évènement, le 24 novembre 2016

[5] Il s'agit d'un anglicisme venant du terme « *to meet up* » et qui fait référence à un évènement organisé afin de mettre en relation des acteurs et de créer un réseau. Les structures présentes sont le 6B, Atelier Georges, la Belle Friche, Collectif MU, Ecowork, Freegan Pony, Grand train, le Labolic, Paris&Co, Plateau Urbain, R Urban, Solid'Office, Souk Machine, Yes We Camp, le Wonder.

de ces démarches : « *je souhaite que cet évènement au Pavillon de l'Arsenal marque durablement l'avènement de nouvelles pratiques, et que tous ensemble, promoteurs, investisseurs, collectivités, aménageurs, nous nous investissions pour faire de Paris et du Grand Paris un véritable laboratoire de l'urbanisme temporaire, et de la préfiguration d'usages.* »[1]. Par conséquent, cet évènement officiel, organisé au musée de l'urbanisme et de l'architecture et en présence d'élus, participe à légitimer, à promouvoir et à diffuser la pratique de l'occupation temporaire auprès des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier.

En juin 2016, la Région Ile-de-France est le premier acteur à mobiliser officiellement le terme d'urbanisme transitoire, à travers la création d'un dispositif de soutien dédié, présenté à la Présidente de la Région Ile-de-France le 16 juin 2016. Le dispositif est justifié en ces termes :

> *« L'engagement des travaux du Grand Paris Express a marqué en 2015 le coup d'envoi d'une nouvelle série de chantiers, pour certains véritablement titanesques, à l'échelle de l'Ile-de-France.*(…) *Au travers cette délibération, notre majorité prend une initiative majeure en matière d'urbanisme transitoire, c'est-à-dire en direction de ces zones concernées à plus ou moins long terme par des travaux de grande ampleur qui sont trop souvent gelées, stérilisées, abandonnées aux squats en tous genres dans l'attente des premiers coups de pioche. Au fond, il s'agit de poser sur ces zones un nouveau regard, ne consistant pas simplement à s'interroger sur ce qu'elles pourraient devenir à un horizon de 10 ou 20 ans, lorsqu'elles auront définitivement été aménagées, mais bien à s'interroger sur les moyens de les mettre en valeur dès à présent à travers des procédés innovants. » (Extrait du verbatim de l'intervention du Vice-président de la région Ile-de-France sur le rapport CR 101-16 portant sur la création d'un dispositif régional de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire.*)

> *« la Région Île-de-France décide de lancer un appel à manifestation d'intérêt de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire. Il s'agit d'encourager les collectivités et leurs opérateurs à optimiser les temps longs de la mise en œuvre opérationnelle de leurs projets d'aménagement. Ce dispositif, dans un champ nouveau de l'aménagement, s'adresse à l'ensemble des territoires franciliens souhaitant engager une démarche d'amorçage, de préfiguration de leurs projets d'aménagement ou d'expérimentation d'implantations économiques temporaires, dans l'attente de leur transformation. »*
>
> *(Extrait du règlement d'intervention du dispositif régionale de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire, Conseil Régional d'Ile-de-France, 2016)*

L'adoption de ce dispositif de soutien en faveur des initiatives d'urbanisme transitoire est partagée par la Région Ile-de-France depuis son compte officiel sur Twitter, qui mobilise pour la première fois ce terme sur le réseau social[2], depuis largement repris et diffusé (chapitre 4). Ce dispositif est mis en œuvre en novembre 2016 sous la forme d'un Appel à Manifestation d'Intérêt, le même dispositif que celui choisi en 2015 par la SNCF. Renouvelé plusieurs fois par an, il a permis à date de soutenir plus de soixante-dix projets[3], dont par exemple celui de la Station-Gare des Mines. Cette subvention permet en effet au collectif Mu de financer en partie les travaux de mise aux normes pour l'ouverture des espaces intérieurs du bâtiment en 2017. L'adoption du terme urbanisme transitoire par la Région Ile-de-France marque un tournant dans la réflexion engagée par différents

[1] Édito de l'adjoint à la Maire de Paris chargé de l'urbanisme, de l'architecture, du projet du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité, dans le dossier de presse consacré au Meet-up sur l'urbanisme temporaire organisé le 24 novembre 2016 au Pavillon de l'Arsenal, à Paris.

[2] Tweet du 16 juin 2016, sur le compte officiel de la Région Ile-de-France, Twitter

[3] « Soutien régional à l'urbanisme transitoire ». Région Île-de-France. Consulté le 26 février 2021. *https://www.iledefrance.fr/soutien-regional-lurbanisme-transitoire-nouvelle-session-ouverte-jusquau-15-mars.*

acteurs sur la manière de nommer ces démarches et dans les éléments de discours utilisés pour justifier de leur développement[1]. Ce vocabulaire se diffuse dans différentes arènes et les structures candidates à ce fond de soutien en adoptent la terminologie.

Une officialisation du terme d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier via différentes actions de communication

L'adoption officielle de ce terme par la Région Ile-de-France contribue à son choix définitif par SNCF Immobilier. La première définition qui en est donnée, lors de l'inauguration du Ground Control de Gare de Lyon-Daumesnil en 2017, inclut la filiation de la nouvelle démarche d'urbanisme transitoire avec celle des Sites Artistiques Temporaires engagée en 2015 :

> *« L'Urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier : cette dynamique vise à faire vivre de manière temporaire des emprises SNCF inutilisées dans l'attente d'une transformation urbaine, en réponse aux nouveaux usages et besoins. Des projets comme les Sites Artistiques Temporaires lancés en mai 2015 sont étroitement liés à l'identité, l'histoire, la géographie et le potentiel du site occupé. Ils ont une forte dimension inclusive dans un souci de dialogue avec le territoire, les voisins et les logiques urbaines. Une certaine idée de la convivialité qui pense et met en œuvre le mieux vivre ensemble. #Urbanismetransitoire* »[2]

Au fur et à mesure de l'engouement pour le terme d'urbanisme transitoire, la mention des Sites Artistiques Temporaires disparaîtra des supports de communication de SNCF Immobilier. L'expression « L'urbanisme transitoire *by* SNCF Immobilier » va devenir un élément marquant de la communication de SNCF Immobilier et commence à être officiellement promu dès 2017 par différents canaux.

Sur les réseaux sociaux, dès le début de l'année 2017 et jusqu'à aujourd'hui, SNCF Immobilier mobilise fortement le terme d'urbanisme transitoire dans sa communication sur son compte officiel Twitter, ainsi que sur Facebook via la page des Sites Artistiques Temporaires créée à l'occasion de l'AMI en 2015. A tel point que, bien que la première utilisation du terme sur twitter ait été faite par la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier aurait « *préempté* » l'utilisation du nouvel hashtag #UrbanismeTransitoire, jusqu'à en devenir le « *référent* »[3]. L'adoption du terme urbanisme transitoire par SNCF Immobilier se traduit par la production d'une plaquette de communication, éditée à l'occasion du MIPIM de 2017 (Planche 10). Intitulé « *Accueillir pour révéler : l'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier* », ce document de communication a pour objectif de présenter la démarche menée par l'entreprise en retraçant l'histoire de son développement, depuis l'expérience de la Tour Paris 13 jusqu'à l'AMI des Sites Artistiques Temporaires et aux projets d'urbanisme transitoire à venir[4]. Cette brochure met en récit le développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier et donne à voir l'expérience accumulée par l'entreprise sur ce sujet depuis plusieurs années. Cette plaquette s'accompagne de la création d'autres supports de communication reprenant cette terminologie. Par exemple, une planche de cartes postales (Planche 10) a été créée d'après les photographies de 18 occupations temporaires développées par SNCF

[1] Nous reviendrons sur ces arguments dans le chapitre 5, lorsque nous analyserons l'utilisation faite de l'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier comme outil d'accompagnement du projet urbain.
[2] Communiqué de Presse de l'inauguration de Ground Control (Paris 12e), le 17 mai 2017, SNCF Immobilier
[3] Prise de parole d'une chargée d'innovation de la Région Ile-de-France lors d'une réunion avec SNCF Immobilier, le 21.07.2017
[4] SNCF Immobilier. 2017. *Accueillir Pour Révéler, l'urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier*. Les Ateliers Henry Dougier.

Immobilier ou en projet, de natures et d'échelles très diverses, pour être distribuée à l'occasion de certains évènements (Récit 3). Cet outil de communication mise sur le potentiel visuel de ces projets (fresques *street-art* colorées, ambiances festives) et sur leur dimension attractive et séduisante. Plus largement, la création de ce slogan signale la manière dont l'urbanisme transitoire devient l'objet d'une nouvelle stratégie de marque (chapitre 4). L'utilisation du « *by* » permet d'associer la pratique de l'urbanisme transitoire à SNCF Immobilier, tout en le positionnant comme acteur de référence en la matière[1].

Planche 10. « L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier » : outils de communication officialisant le terme d'urbanisme transitoire et la nouvelle démarche de l'entreprise

Sources : documents de communication de SNCF Immobilier, 2017

L'adoption officielle du terme d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier est signalée par un évènement marquant : l'organisation d'un petit déjeuner dédié à la presse, organisé à Ground Control le 31 mai 2017 et auquel sont conviés des journalistes (Récit 3)(Planche 11).

[1] Nous reviendrons sur la stratégie de communication associée à l'urbanisme dans le chapitre 4.

Récit 3. Le petit déjeuner de presse sur l'urbanisme transitoire organisé par SNCF Immobilier à Ground Control en 2017

***Contexte** : Cet évènement est organisé par le pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier et ses membres sont présents pour l'occasion. Je suis chargée d'aider à la mise en place de l'évènement, de l'arrivée des journalistes jusqu'à leur départ.*

Le 31 mai 2017, à Ground Control (Paris 12e).

Nous sommes arrivés à 7h30 à Ground Control pour commencer à aménager le lieu, avant l'arrivée des journalistes à partir de 8h30. L'évènement va croiser conférence de presse et échanges entre les invités autour d'un petit déjeuner. Nous commençons par installer un kakémono devant l'entrée de Ground Control pour permettre aux journalistes de trouver plus facilement le lieu. En effet, l'accès par le boulevard Daumesnil est assez confidentiel, une petite porte mène à un escalier étroit et permet d'accéder à la terrasse où va se dérouler l'évènement. A l'entrée, deux personnes du pôle communication sont prêtes à accueillir les journalistes, elles contrôlent l'entrée et doivent pointer les invités à l'aide d'un listing. Les journalistes ont été conviés par mail il y a quelques semaines et ils représentent à la fois la presse spécialisée en urbanisme et en immobilier (Le Moniteur, Journal du Grand Paris, Innovapresse, Business Immo), mais aussi la presse généraliste (Le Monde, Les Echo, etc.).

A l'entrée de la terrasse, nous avons disposé une « *forêt de kakémonos* » (Planche 11), pour reprendre l'expression de la directrice de la communication, sur le chemin accédant eu lieu de l'évènement. Une dizaine de panneaux, disposés en cercle, présentent aux journalistes les projets d'occupation temporaire développés par SNCF Immobilier. Regroupée sous le label d'« *urbanisme transitoire* », la majorité des initiatives exposées sont antérieures à ce terme, utilisé officiellement depuis peu.

Pour le petit déjeuner, de grandes tables ont été dressées en forme de U, bordées de longs bancs (Planche 11). Pour la première fois, le pôle Communication a fait appel à Allo La Lune pour la décoration et le traiteur : sur des nappes blanches ont été disposées de la vaisselle chinée et désassorties et des bouquets de fleurs des champs dans des vases en verre. Pour l'occasion, des plantes ont été disposées autour de la table, et de petites suspensions contenant des fleurs sont accrochées aux branches des oliviers. La directrice de la communication souhaitait en effet organiser un petit déjeuner « *au vert* » avec un esprit « *champêtre* », dans une ambiance plus décalée que celle des conférences de presse classiquement organisées par SNCF Immobilier.

L'évènement débute officiellement à 9h. La table est présidée par le Directeur Général de SNCF Immobilier et par le directeur d'Allo La Lune et gestionnaire de Ground Control. Autour d'eux, sur la « *table d'honneur* », sont également présents une petite dizaine des porteurs de projets de SNCF Immobilier, essentiellement des lauréats de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires.

Pour cette conférence de presse, il n'y a cette fois-ci ni présentation PowerPoint, ni projection vidéo sur un écran. L'objectif est de privilégier le format de la discussion et de la convivialité, sans être dans un ton trop « *formel* ». Nous sommes entre 30 et 35 personnes. L'évènement est introduit par le Directeur Général de SNCF Immobilier, qui commence par présenter l'entreprise, puis la démarche d'urbanisme transitoire en elle-même et ses futurs projets. La parole est ensuite donnée au directeur d'Allo La Lune, qui présente le projet de Ground Control. En effet, le lieu a ouvert il y a seulement une quinzaine de jours et l'évènement est aussi l'occasion d'y amener des journalistes. Enfin, cinq porteurs de projets présentent chacun rapidement leurs initiatives en cours ou futures au sein de sites SNCF. Il s'ensuit un temps de questions-réponses avec les journalistes.

Au moment du départ, nous remettons aux journalistes un sac comprenant plusieurs documents et goodies : le nouveau livret « *Accueillir pour révéler : l'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier* », la planche de cartes postales créée pour l'occasion, une frise chronologique des projets réalisés et en cours et enfin un petit hôtel à insectes sur lequel nous avons appliqué des stickers « *L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier* ».

Planche 11. Le petit-déjeuner sur l'urbanisme transitoire de 2017 : un évènement décalé dédié à la presse organisé par SNCF Immobilier à Ground Control (Paris 12e)

Source : SNCF Immobilier

Ce petit déjeuner est un évènement marquant pour SNCF Immobilier[1]. Il participe à faire connaître la démarche engagée par SNCF Immobilier, aussi bien auprès du grand public que des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, et à positionner l'entreprise comme un acteur de référence de ce nouveau mouvement de l'urbanisme transitoire. L'immersion au sein de l'un de ces lieux, Ground Control, donne à voir les ambitions de SNCF Immobilier et permet aux journalistes d'appréhender plus concrètement cette notion encore nouvelle. En présentant ses différentes expériences réalisées ou à venir, SNCF Immobilier affirme son rôle pionnier dans ces démarches et l'expertise qu'il est en train de se constituer en la matière. La présence des porteurs de projets, principalement les lauréats de l'AMI, donne à voir la nouvelle communauté qui accompagne SNCF Immobilier. Cet évènement est volontairement décalé par rapport à ceux organisés classiquement par l'entreprise pour présenter les opérations urbaines menées sur les emprises SNCF. Le choix d'une ambiance champêtre et conviviale montre que l'urbanisme transitoire est traité différemment des activités classiques de l'entreprise, insistant ainsi sur la dimension atypique ou alternative de ces lieux.

[1] Il s'agit du premier évènement de ce type organisé par SNCF Immobilier, mais aussi du dernier, puisqu'aucune autre conférence de presse spécifiquement dédiée à l'urbanisme transitoire ne sera organisée. Par contre, les informations relatives à l'urbanisme transitoire seront directement intégrées aux conférences de presse annuelles et autres évènements partenaires organisées par l'entreprise (chapitre 4).

Finalement, l'adoption officielle du terme d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier et sa forte médiatisation participent à sa diffusion au sein des discours des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier. La mobilisation croissante de cette notion s'explique également par les différentes études réalisées sur ce sujet par l'Institut Paris Région entre 2017 et 2018. Pour la réalisation de l'un d'eux, un entretien sera réalisé par la cheffe de projet de l'Institut Paris Région auprès de membres de SNCF Immobilier en charge de l'urbanisme transitoire. Cette série de publications permet de faire connaitre la pratique de l'urbanisme transitoire et révèle la diffusion croissante de l'occupation temporaire dans le champ officiel des pratiques urbaines.

2.3.3. L'urbanisme transitoire et le glissement de l'occupation temporaire dans une nouvelle logique de projet

L'adoption de la notion d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier s'accompagne du développement d'une vision davantage stratégique de l'occupation temporaire vis-à-vis du projet urbain final. L'urbanisme transitoire est présenté comme un moyen de « *faire du projet avant le projet* »[1], révélant l'entrecroisement croissant entre logiques temporaires et pérennes dans le développement de sa démarche. Ces projets transitoires sont de plus en plus envisagés comme des projets urbains en soi et non plus seulement comme des occupations temporaires. Les enjeux urbains et immobiliers associés à ces démarches se précisent au fur et à mesure des projets développés. Pour SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire devient progressivement un instrument d'action dans un contexte d'incertitude, quant à la date de début des travaux, du calendrier de cession, de définition du futur programme, d'évolution du contexte politique… (chapitre 5). Le développement des projets est mené de manière partenariale et étroite avec l'occupant temporaire et les collectivités. Ce changement de logique s'accompagne de l'émergence de projets plus ambitieux, à la gestation plus longue, proposant une réflexion plus avancée sur le lien entre la phase transitoire et le futur projet urbain pérenne dans la manière dont l'occupation temporaire peut potentiellement préfigurer, accompagner et influer sur ce dernier.

La Cité Fertile à Pantin : un projet d'urbanisme transitoire pour préfigurer le projet urbain

Le projet illustrant particulièrement cette évolution est celui de la Cité Fertile à Pantin. Il s'agit d'un projet d'urbanisme transitoire développé sur le site de Pantin local, une emprise de la SNCF de 18 hectares située à proximité de la gare RER de Pantin (Planche 12, p.151). Cette emprise correspond à l'ancienne gare de marchandises de Pantin, ayant joué un rôle important dans le développement industriel et urbain de la commune (Lohr 2005). Cette gare est construite en 1860 pour la réception, le stockage et l'expédition de marchandises et de matières premières (pétrole, munitions, matériel militaire…) et pour l'accueil du bétail destiné aux abattoirs de la Villette[2]. À partir des années 1970, la désindustrialisation entraîne la fermeture d'usines et d'ateliers sur le territoire, conduisant à une libération progressive des emprises de la gare. Aujourd'hui, le site est une plateforme logistique accueillant une soixantaine d'entreprises, ainsi que des activités internes à

[1] Carnet de thèse – cette expression est mobilisée de manière très régulièrement par une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier dès 2017, lors de réunions avec des porteurs de projets, propriétaires, élus…
[2] « Contribution au diagnostic du patrimoine de la commune de Pantin » Département de la Seine-Saint-Denis, Commune de Pantin, p.24, 2004

la SNCF dévolues à l'entretien des voies et du matériel[1]. L'ancienne gare de marchandises de Pantin fait l'objet d'un vaste projet d'écoquartier, porté par la ville de Pantin. En effet, le site a été identifié pour son potentiel de renouvellement urbain et la localisation stratégique des terrains à proximité du RER. Il est inclus dans le périmètre de la ZAC Écoquartier Gare de Pantin Quatre-Chemins créé en 2013 sur une superficie de 45 hectares. Projet phare de la ville de Pantin, il existe d'ores et déjà une attente très forte de la ville par rapport au devenir du site, qui doit acheter progressivement les terrains auprès de la SNCF. Il s'agit d'une opération de valorisation complexe, découpée en plusieurs phases.

En attendant l'arrivée du projet urbain, le site de Pantin local a été identifié dès 2016 comme un site de repli pour accueillir les lauréats de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires, suite à l'impossibilité d'occuper les sites des Cathédrales du rail et de Dubois. Ce changement a nécessité un travail important pour l'équipe projet, qui doit rapidement analyser la faisabilité du projet, prendre connaissance du site (contraintes, acteurs déjà en place, contexte territorial), organiser des visites avec les occupants et leurs partenaires, exposer les différents projets potentiels aux élus de la ville de Pantin. Finalement, deux porteurs de projets proposent des opérations plus ambitieuses et sont mis en concurrence dans un cadre sortant de celui de l'AMI (chapitre 3). C'est l'entreprise Sinny & Ooko qui est sélectionnée pour l'occupation du site jusqu'en 2022, un opérateur spécialisé depuis plusieurs années dans la création de lieux culturels et festifs financés par des activités de restauration[2]. Le périmètre dévolu à l'accueil du projet d'occupation temporaire est de 1 hectare (Planche 12, p.151). Il comprend notamment une vaste cour pavée, qui servait anciennement au déchargement des marchandises et trois bâtiments : l'ancienne gare fret, accolée à un quai couvert en bois datant du 19e siècle, et la halle logistique dite Eurasia située juste en face. Le troisième bâtiment, situé vers l'entrée du site, a été inclus plus tardivement dans le périmètre de projet. Il s'agit du bâtiment dit des « écuries », abritant anciennement les chevaux pour la traction, puis occupé par l'armée pendant plusieurs années.

[1] Carnet de thèse - Visite guidée du site par son gestionnaire (SNCF Immobilier), le 28 juin 2016

[2] La structure est notamment connue pour avoir ouvert de nombreux lieux festifs et culturels à Paris, comme la Recyclerie, la Machine du Moulin Rouge ou le Pavillon des Canaux.

Planche 12. L'ancienne gare de marchandises de Pantin, site d'accueil d'un projet temporaire

Image 1. Carte postale illustrant l'arrivée d'un train dans la gare de marchandises de Pantin en 1909 (source : 2Fi/554 Archives municipales de Pantin)

Photo 2. Une proximité directe entre la gare de voyageurs (droite) et l'ancienne gare de marchandises et son quai couvert (gauche)

Photo 3. La halle logique Eurasia, futur bâtiment d'accueil du projet temporaire, face à la cour pavée

Photo 4. L'ancienne gare fret en face, adjonction moderne au quai couvert

Photo 5. Stockage de machines et matériels devant le quai couvert par le personnel SNCF

Carte. Localisation du périmètre de projet au sein de la vaste emprise logistique de la SNCF

Source : Photo 2 à 6 Juliette Pinard, le 3 août 2016 – carte : réalisation Juliette Pinard

Le projet d'occupation temporaire est mené en collaboration avec la collectivité très en amont, dès l'identification du site comme potentiel périmètre de projet et pendant la réflexion des potentiels occupants sur leurs projets. La ville de Pantin porte alors un intérêt particulier à la transformation des emprises industrielles inoccupées au sein de son territoire et souhaite promouvoir « *l'utilisation systématique des friches pour répondre à des objectifs de développement durable, de mixité sociale et de démocratie* »[1]. Le lancement du projet et sa mise en œuvre vont faire l'objet de plusieurs réunions avec les élus de la ville de Pantin dans un premier temps, puis avec les services techniques. Ces réunions sont l'occasion pour les élus d'expliquer les ambitions de la ville pour le futur projet urbain à venir et les attentes qu'ils ont envers le projet transitoire, qui devra répondre à plusieurs impératifs. Premièrement, l'occupation temporaire doit préfigurer l'arrivée du futur écoquartier, en prenant comme thématique centrale la question du développement durable[2]. La phase transitoire est envisagée comme un moyen de créer une continuité, un « *fil rouge* » entre aujourd'hui et demain, tout en accompagnant les transformations profondes que va subir le site. Deuxième impératif, le projet doit être intégré dans le quartier, ne doit pas devenir un lieu de destination seulement pour les parisiens, mais aussi un lieu de vie pour les Pantinois[3].

En référence au futur projet d'écoquartier, Sinny & Ooko nomme son projet la Cité Fertile. Il le définit comme un tiers-lieu mettant l'accent sur la transition écologique et le développement durable, grâce à une programmation orientée sur la nature en ville, les innovations vertes, l'agriculture urbaine, l'alimentation, etc.[4]. Il s'agit d'un lieu à la programmation mixte, comprenant un incubateur d'entreprises géré par INCO[5] et une brasserie installée dans l'ancienne halle logistique, alimentant les différents bars et restaurants présents sur le site. De nombreux évènements sont proposés, en lien avec la culture, l'écologie, le sport, le bien être, etc. Enfin, dans l'ancienne gare fret, Sinny&Ooko a ouvert son « Campus des Tiers-Lieux », qui propose une activité d'ingénierie, d'incubation d'entreprise et de formation professionnelle. Il propose notamment d'accompagner des porteurs de projets ou des professionnels de la ville dans le conception et l'exploitation de tiers-lieux culturels, temporaires ou pérennes, grâce à une immersion des participants au sein même de la Cité Fertile.

Finalement, la Cité Fertile ouvre au public en août 2018 et jusqu'en 2022. A l'échelle des projets développés par SNCF Immobilier depuis 2015, celui-ci est particulier à plusieurs titres. Tout d'abord, il s'agit d'un projet dont la gestation a été très longue. Depuis l'identification de Pantin local comme site de projet en 2016, à l'ouverture d'une première phase de La Cité Fertile en 2018, le projet dans sa version définitive ne verra le jour qu'en 2019. Il s'agit d'un projet prévu dès l'origine pour se déployer sur une période d'occupation relativement longue de 4 à 5 ans. En outre, il s'agit du projet pour lequel les investissements financiers ont été les plus importants pour SNCF Immobilier, qui a dû réaliser des travaux importants et de nombreuses études techniques (chapitres 3 et 5). Les investissements réalisés par l'occupant temporaire sont encore plus importants, afin de permettre la sécurisation et l'aménagement du site (terrassement, plantations, rénovation des bâtiments…) (Planche 13). Il s'agit d'ailleurs du premier projet d'urbanisme transitoire mené par SNCF Immobilier pour lequel un permis de construire a dû être déposé.

[1] Prise de parole d'une élue de la Ville de Pantin, réunion du 8 septembre 2016, Pantin
[2] *Ibid*.
[3] Prise de parole d'une élue de la Ville de Pantin, réunion du 8 septembre 2016, Pantin
[4] Prise de parole du directeur de Sinny&Ooko lors de l'inauguration de la Cité Fertile, 28 août 2018
[5] Inco est un réseau d'incubateurs présent en France et dans le monde, qui accompagne à Pantin entre 15 et 20 entrepreneurs sur des durées de 8 à 10 mois, notamment dans le domaine du développement durable.

Planche 13. La Cité Fertile à Pantin, un projet d'urbanisme transitoire pour préfigurer le futur écoquartier

Photos 1 et 2. L'ancienne cour devenue un lieu de rassemblement, d'activités en plein air et de bars (source : Sinny&Ooko)

Photo 3. L'entrée de la Cité Fertile (source : J. Pinard, 2018)

Photo 4. L'ancien quai couvert transformé en espace de restauration le long du faisceau ferré (J. Pinard, 2018)

Photo 5. Récupération des eaux de pluie pour l'arrosage devant le Campus des Tiers Lieux (source : J. Pinard, 2018)

Photos 6 et 7. Rénovation de l'ancienne gare fret en Campus des Tiers-Lieux, avec une esthétique rétro et des meubles de récupération (source : J. Pinard, 2018)

Photo 8. Terrassement devant le quai couvert et végétalisation, une esthétique champêtre (J.Pinard, 2018)

Finalement, la Cité Fertile est présentée par le Directeur Général de SNCF Immobilier lors de l'inauguration comme une forme « d'aboutissement » de la démarche d'urbanisme transitoire menée par l'entreprise : « *ici on a une sorte de synthèse (…), de ce que nous faisons je crois de mieux. (…) C'est un projet vraiment très très ambitieux, peut-être le plus ambitieux que nous ayons en région parisienne, je n'hésite pas à le dire, peut-être même en France. Donc j'en suis particulièrement fier. »*[1]. Grâce au partenariat avec Sinny&Ooko, le projet transitoire est ambitionné comme un moyen de tester des usages, repérer des acteurs, afin d'influer sur le projet urbain en cours de définition. Lors de l'inauguration de la Cité Fertile en 2018, le Directeur Général de SNCF Immobilier présente en effet les ambitions nouvelles de l'entreprise vis-à-vis du projet transitoire :

> *« On a commencé nos opérations d'urbanisme transitoire par des durées très courtes, des saisons d'été, plus propices aux bars éphémères – c'est ce qu'on avait fait à Ordener [Grand Train] – mais ce qui n'est pas forcément propice à un travail de fond comme celui que tu [directeur de Sinny&Ooko] t'apprêtes à engager.* (…) *Ce lieu, que vous avez commencé à découvrir, c'est en quelque sorte, au travers des activités qu'on va y déployer, une forme d'anticipation des futurs usages.* (…) *C'est-à-dire que nous allons jusqu'à, au travers de la Cité Fertile et grâce à Sinny&Ooko, nous engager dans un projet qui est finalement d'imaginer ce qui sera demain un écoquartier qui n'est pas encore totalement dessiné, loin de là, ni défini. Et par les usages, par les expérimentations que vous allez engager avec tes équipes, nous allons repérer des acteurs, repérer des choses qui marchent ou qui ne marchent pas. On pourra le faire je pense avec une grande liberté d'action, évidemment en lien étroit avec les associations et les acteurs du territoire pour pouvoir ensuite en retenir peut-être le meilleur, en termes d'idées et d'acteurs, pour bâtir le projet qui prendra la suite ».* (Directeur Général de SNCF Immobilier, le 28 août 2018, Pantin)

Cette citation donne à voir l'évolution de la réflexion menée par SNCF Immobilier vis-à-vis de ces usages temporaires et les ambitions de plus en plus importantes associées à l'urbanisme transitoire. Le développement d'un partenariat avec l'occupant temporaire est envisagé comme un moyen d'agir sur la transformation de la ville et de nourrir le futur projet urbain grâce au projet transitoire. La Cité Fertile illustre l'engagement de plus en plus important de SNCF Immobilier envers ces démarches d'urbanisme transitoire, fortement soutenues par le directeur général. Cet exemple montre également le glissement de la démarche menée par l'entreprise dans des logiques de plus en plus urbanistiques, à travers l'émergence de questionnements nouveaux sur la manière de produire la ville, l'amélioration des projets développés, l'intérêt de l'expérimentation urbaine, etc. Ce projet reflète les séries d'apprentissages issues des expérimentations précédentes et l'acculturation de plus en plus importante de SNCF Immobilier à cette nouvelle typologie de projets.

L'urbanisme transitoire, une stratégie d'entreprise et expertise reconnue pour SNCF Immobilier

En 2018 et 2019, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier continue à évoluer, à travers l'ouverture des projets à de nouvelles thématiques (agriculture urbaine, logement, *coworking*…). Certains sont menés directement par les filiales de SNCF Immobilier, révélant l'appropriation croissante de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation. Par exemple, en 2018, la ferme urbaine « La Caverne » s'installe dans le parking souterrain de 3000 m² d'une résidence appartenant à ICF Habitat dans le 18e arrondissement de Paris. Le bailleur social porte un intérêt

[1] Prise de parole du Directeur Général de SNCF Immobilier, inauguration de la Cité Fertile, 28 août 2018.

particulier à l'urbanisme transitoire, qui s'inscrit dans le sens de la démarche de mise à disposition temporaire de certains de ses bâtiments pour de l'hébergement d'urgence, engagée depuis plusieurs années[1]. En janvier 2019, la filiale de la SNCF dédiée à la gestion de son parc tertiaire, S2FIT, inaugure « Morning Cowoking – Marcadet », un espace de travail de 2 000 m² installé pour deux ans au sein d'un ancien économat de la SNCF et décrit comme un projet d'immobilier transitoire.

A partir de 2019, l'ouverture des projets se ralentit quelque peu, pour plusieurs raisons. Premièrement, car dès 2018, SNCF Immobilier engage la mise en œuvre de projets transitoires sur des sites particulièrement complexes à occuper. Des études techniques et de faisabilité sont lancées pour analyser le potentiel de développement de projets sur de vastes emprises ferroviaires en dehors de la région Ile-de-France, particulièrement à Lyon ou à Rouen, sur des temporalités nouvelles allant jusqu'à une dizaine d'années. A Paris, la Petite Ceinture[2] rejoint progressivement la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, dans le cadre du protocole engagé pour sa valorisation entre la SNCF et la Ville de Paris. Après les ouvertures au public de plusieurs tronçons dans le 16e puis le 15e arrondissement il y a quelques années, de nouvelles ouvertures se poursuivent en 2018 et en 2019. Surtout, en juin 2020, SNCF Immobilier lance un appel à projets pour la mise à disposition de trois sites de la Petite Ceinture pour une durée d'occupation de 12 ans ; « *Cette temporalité, volontairement plus longue que celle des projets d'urbanisme transitoire précédemment menés par SNCF Immobilier, vise à permettre aux candidats de réaliser des investissements adaptés aux caractéristiques des sites et de révéler pleinement le potentiel de ces derniers via une programmation ambitieuse s'inscrivant dans le temps*. »[3]. Ces projets, envisagés sur des durées d'occupation bien plus longues, sortent du cadre des projets étudiés dans cette thèse[4].

Deuxièmement, dès 2018 SNCF Immobilier se lance dans des dispositifs plus expérimentaux en matière d'occupation temporaire, parfois longs et difficiles à mettre en œuvre. Par exemple, SNCF Immobilier lance le protocole « Toit Temporaire Urbain » aux côtés de la Caisse des Dépôts, de la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement (DRIHL), de la Ville de Montreuil, de l'association Aurore et la Société Coopérative d'Intérêt Collectif Plateau Urbain. Ce dispositif, encore en cours de développement, doit permettre l'installation temporaire de structures modulaires et démontables sur des espaces non bâtis vacants, afin de proposer une offre de logements ou d'hébergements d'urgence. Second exemple, SNCF rejoint en 2019 le dispositif expérimental « La Preuve par 7 » développé par Patrick Bouchain (Chapitre 1), avec l'appui de Plateau Urbain. Il vise à explorer de manière concrète la possibilité offerte par la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, autorisant à expérimenter de nouvelles façons de construire afin de faire évoluer les usages[5]. Cette expérimentation est menée à sept échelles d'intervention (un village, un bourg, une ville moyenne, des territoires métropolitains, une métropole, un équipement structurant et un territoire d'outre-mer) et promeut le recours à la programmation ouverte, revendique un droit à l'expérimentation et propose de nouvelles manières

[1] Entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat, le 23.11.2017 à Paris

[2] La Petite Ceinture est une ceinture ferroviaire datant du 19e siècle, dont l'exploitation cesse définitivement à la fin des années 1990. Elle fait l'objet d'un projet participatif, encadré par la Ville de Paris et la SNCF.

[3] Communiqué de Presse, SNCF Immobilier, « Lancement de l'appel à projets "à l'orée de la Petite Ceinture" - un espace ferroviaire ouvert sur la ville », 17 juin 2020

[4] Nous aurions également pu citer l'appel à projets lancé par SNCF Immobilier en juillet 2020 pour l'occupation de l'ancien tri-postal d'Avignon, pour une durée prévisionnelle de 15 à 20 ans.

[5] 'La Preuve par 7 - Un projet manifeste initié par Patrick Bouchain'. Consulté le 3 octobre 2020 : *https://lapreuvepar7.fr/*.

de concevoir la ville de manière collective. SNCF Immobilier a mis une disposition l'un de ses bâtiments à Lunel (Hérault) pour le développement de l'une de ces expérimentations.

Par conséquent, ces différents exemples donnent à voir la manière dont la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier continue à évoluer et à se transformer. En 2019, une nouvelle plaquette de présentation officielle est éditée. Dans cette dernière, une partie des plus petits projets développés dans le cadre des Sites Artistiques Temporaires n'apparaît plus et sont mentionnées des opérations plus importantes et davantage envisagées comme des « *projets* »[1]. Leur disparition illustre la réécriture progressive de la démarche de SNCF Immobilier au fil de son développement et de l'évolution de la réflexion de ses salariés. En 2020, la définition donnée à l'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier est la suivante :

> *« L'Urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier : faire vivre de manière temporaire certaines emprises SNCF inutilisées en réponse aux nouveaux usages et besoins, dans l'attente de leur reconversion. Acteur de référence de l'urbanisme transitoire, SNCF Immobilier est à l'origine d'une vingtaine de projets tels que Contemplation à Arles, la Cité Fertile à Pantin, Ground Control, la Station Gare des Mines, Morning Marcadet ou la Caverne à Paris. Ces projets sont étroitement liés à l'identité, l'histoire, la géographie et le potentiel du site occupé, ils ont une forte dimension inclusive dans un souci de dialogue avec le territoire, les voisins et les logiques urbaines. Une certaine idée de la convivialité qui pense et met en œuvre le mieux vivre ensemble. »*[2]

Dans sa définition, qui a relativement peu évolué depuis 2017, SNCF Immobilier cite ses projets les plus connus et se positionne explicitement comme un « *acteur de référence* » en la matière.

Ce positionnement d'expert reconnu s'est construit via de nombreuses prises de parole publique en faveur de ces démarches. Plusieurs membres de SNCF Immobilier, notamment de sa direction, présentent l'urbanisme transitoire à de nombreux salons ou clubs immobiliers. Pour n'en citer que quelques-uns, des directeurs de SNCF Immobilier participent en 2017 aux Entretiens de Cadre de Ville à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et évoquent des projets d'urbanisme transitoire comme Grand Train et la Cité Fertile dans le cadre des tables rondes auxquelles ils participent[3]. En 2018, le directeur général de SNCF Immobilier présente la démarche d'urbanisme transitoire de l'entreprise dans le cadre de la première grande conférence professionnelle organisée sur le sujet par la SCET et Cadre de Ville aux Grands Voisins à Paris[4]. SNCF Immobilier est également invité à présenter sa démarche d'urbanisme transitoire dans le cadre de nombreux clubs, à l'image du Club Innovation & Immobilier[5] en 2017, du Club Ville

[1] Dans le cadre de mes missions, j'ai été en charge de la création de cette brochure. La mise de côté de certains petits projets fait suite à des échanges internes, ces initiatives n'étant plus envisagées comme des projets d'urbanisme transitoire. Nous reviendrons sur ces différences de perception dans le chapitre 4.

[2] Cette définition est donnée dans plusieurs communiqués de presses de SNCF Immobilier en 2020, lors du lancement de l'appel à projets de la Petite Ceinture (juin 2020) ou du tri-postal d'Avignon (juillet 2020).

[3] Les Entretiens de Cadre de Ville sont un évènement professionnel organisé chaque année proposant des conférences sur la ville et à ses évolutions, à destination des acteurs publics et privés de la production urbaine.

[4] Conférence professionnelle, « *Urbanisme transitoire : nouveau défi pour les opérateurs urbains ? Quels modèles* ? », organisée par la SCET et Cadre de Ville aux Grands Voisins à Paris, le 18 septembre 2018

[5] Intervention de deux membres de SNCF Immobilier lors du 6ème atelier du *Club Innovation & Immobilier* dédié à l'urbanisme temporaire, le jeudi 6 juillet 2017 aux Grands Voisins.

Aménagement[1] et du Club Ville Hybride-Grand Paris[2] en 2018. L'évènement le plus important est bien entendu la conférence dédiée à l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain au Mipim en 2019 (chapitre 6). Outre ces évènements à destination des professionnels, SNCF Immobilier est invité à participer à des jurys de sélection de projets d'urbanisme transitoire ou intervient dans des réunions stratégiques à la demande des pouvoirs publics. L'entreprise invite et accueille de nombreuses délégations sur ses sites d'urbanisme transitoire (aménageurs, collectivités, grand propriétaire, promoteurs). Si bien que l'urbanisme transitoire fait désormais partie intégrante de l'identité de la structure.

*

Finalement, l'urbanisme transitoire est désormais une nouvelle activité au sein de SNCF Immobilier. Alors que pendant l'AMI des Sites Artistiques Temporaires ces occupations temporaires étaient perçues comme « *un truc en plus* », des initiatives intéressantes à développer « *de temps en temps* » sans les faire « *rentrer dans le droit commun* »[3], l'urbanisme transitoire est de plus en plus identifié comme une « *tendance de fond* »[4] pour SNCF Immobilier, devenant une activité de plus en plus classique au sein de l'organisation. Son développement est soutenu par le directeur général de SNCF Immobilier[5], mais aussi par la direction générale du groupe SNCF[6]. Le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier est nourri par le contexte d'engouement de plus en plus fort d'une pluralité d'acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier pour cette pratique, avec un lancement croissant de nouveaux appels à projets par des promoteurs, des aménageurs, des Établissements Publics d'Aménagement, des collectivités, etc. Les pouvoirs publics s'engagent de plus en plus en faveur de ces projets. En 2018, la Métropole du Grand Paris adopte ainsi à l'unanimité un vœu relatif au développement de l'urbanisme transitoire (Chapitre 1) et en 2019 la Ville de Paris lance une « *Charte en faveur du développement de l'occupation temporaire* » [7], signée par 18 opérateurs immobiliers aux Grands Voisins, dont SNCF Immobilier (chapitre 6)(Annexe 5).

[1] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre d'une réunion du Club Ville Aménagement dédié à l'urbanisme transitoire, le 13.06.18 à La Défense.
[2] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre du club Ville Hybride, le 3 mai 2018 à la Manufacture Saguez à Saint-Ouen, lors d'une session organisée sur le thème de l'urbanisme transitoire.
[3] Entretien avec une cheffe de projets en charge de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires, au sein de la Direction Stratégie et Valorisation de SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis
[4] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017 à Saint-Denis
[5] Ce dernier quitte SNCF Immobilier en 2020, questionnant le soutien de la démarche par la nouvelle directrice.
[6] La direction générale du groupe SNCF est impliquée dans la démarche depuis le projet de Grand Train en 2015 et le président du directoire est présent à plusieurs inaugurations. En 2019, ce dernier demande une note sur le sujet de l'urbanisme transitoire auprès de la direction de la Communication et adresse à plusieurs reprises ses félicitations à SNCF Immobilier pour cette démarche (Carnet de thèse).
[7] Les signataires de la « *Charte en faveur du développement de l'occupation temporaire comme outil au service du territoire parisien* » sont la Ville De Paris, Elogie Siemp, Icade Promotion, Novaxia, Paris Commerces, Paris Habitat, Ratp Group, Semaest, Soreqa, Quartus, La Banque Des Territoires, Colliers, Gecina, Kaufman & Broad, Paris & Métropole Aménagement, Pariseine, RIVP, Sogaris, SNCF Immobilier et la Semapa. (‘Paris signe une charte pour les projets d'occupation temporaire’. Consulté le 24 Septembre 2020. *https://www.paris.fr/pages/paris-signe-une-charte-pour-les-projets-d-occupation-temporaire-7094*.)

Conclusion du chapitre

Nous refermons ici notre fenêtre d'analyse pour le moment. Nous avons dressé un premier panorama de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier et des principaux projets étudiés dans le cadre de cette thèse. Cette présentation ouvre de nombreuses pistes d'analyse, que nous allons investiguer plus en détail dans les chapitres suivants. En outre, l'urbanisme transitoire demeure un objet non-fini et toujours en cours de constitution. Nous mettrons en lumière ces évolutions au fil de la thèse, jusqu'au dernier chapitre, dans lequel nous démontrerons que la définition, le sens et les enjeux associés à ces projets temporaires continuent encore d'évoluer.

Dans ce chapitre, nous avons analysé l'émergence et le développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, dans le contexte d'un intérêt croissant des acteurs de la production urbaine pour cette pratique. Cette analyse a révélé la dimension éminemment évolutive de cette démarche, symbolisée par les changements dans la manière de la nommer. De l'immobilier culturel, au Sites Artistiques Temporaires et jusqu'à l'urbanisme transitoire, ces changements de nom révèlent les transformations successives de la démarche de SNCF Immobilier dans ses ambitions et dans ses modes d'action. Débutant par des projets éphémères à vocation artistique selon les opportunités locales, l'urbanisme transitoire illustre l'avènement d'occupations temporaires menées dans une logique de projet, investies d'enjeux et d'ambitions nouvelles. Aux prémices de la réflexion, les objectifs et les manières de faire ne sont pas clairement identifiés et les premières expérimentations se lancent de manière exploratoire, aléatoire et improvisée. Au fur et à mesure des projets développés, une vision de plus en plus claire et large des enjeux associés se dessine, nourrie par le constat progressif des retombées générées par ces projets. Cette évolution s'accompagne d'interrogations croissantes des membres de SNCF Immobilier en charge du développement de ces projets, sur leur manière de les mettre en œuvre et les raisons pour lesquelles ils le font, reflétant le processus d'apprentissage et d'acculturation à ces nouvelles formes de projets. Finalement, SNCF Immobilier construit en marchant une nouvelle expertise en matière d'urbanisme transitoire, par le recueil de connaissances et l'accumulation d'expériences opérationnelles.

Par conséquent, si l'occupation temporaire est une pratique ancienne au sein de la SNCF, le développement de l'urbanisme transitoire met en lumière la constitution progressive d'une nouvelle activité d'entreprise centrée autour de cette pratique. D'occupations temporaires occasionnelles, opportunistes et discrètes, les projets deviennent plus nombreux et ambitieux, fortement médiatisés et investis d'enjeux plus stratégiques. L'urbanisme transitoire révèle l'avènement d'une posture plus proactive du propriétaire, alors que son rôle se limitait autrefois à autoriser ou refuser l'accueil de ces usages temporaires (Andres 2006; Ambrosino et Andres 2008; Bishop et Williams 2012).

Or, dans le prochain chapitre, nous allons démontrer que le développement de cette démarche d'urbanisme transitoire n'est pas sans poser de nombreuses difficultés techniques, politiques, organisationnelle, tant au sein de SNCF Immobilier que pour le porteur de projets. Nous allons ainsi analyser la structuration progressive de cette nouvelle activité au fil de la mise en œuvre opérationnelle des projets et du développement de l'urbanisme transitoire comme activité classique au sein de SNCF Immobilier (chapitre 3).

Chapitre 3. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire au prisme de trois objets techniques

Ce chapitre porte sur l'analyse de la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier, de la sélection des occupants temporaires à l'ouverture du lieu au public. L'objectif est de lever le voile sur la manière dont ces projets sont menés, les problématiques nouvelles et les questionnements qu'ils soulèvent, depuis les coulisses du propriétaire. Nous démontrerons que la mise en œuvre de ces projets suppose et conduit à une adaptation des pratiques professionnelles des membres de SNCF Immobilier et plus globalement de leurs représentations vis-à-vis de ces démarches et des acteurs à l'origine de ces projets. Le parti pris méthodologique adopté dans ce chapitre est celui de l'analyse intensive de trois objets techniques (Weller 2008), qui cristallisent trois moments clefs dans la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire entre SNCF Immobilier et les occupants temporaires ; *l'appel à projets*, la *Convention d'Occupation Temporaire (COT)* et la norme *Établissements Recevant du Public (ERP).* En plongeant dans l'organisation et son quotidien, nous analyserons en détail au processus d'élaboration de ces projets temporaires, la manière dont travaillent ensemble les chefs de projets au sein de SNCF Immobilier et les occupants temporaires, les changements qu'induisent ces projets pour ces acteurs et les enjeux urbanistiques et immobiliers qu'ils soulèvent.

Premièrement, l'entrée par *l'appel à projets* nous permettra d'analyser la manière dont les projets et les occupants temporaires sont sélectionnés par SNCF Immobilier, les critères de sélection et les méthodes privilégiés. Nous insisterons sur l'évolution des procédures de sélection mobilisées par SNCF Immobilier, au fur et à mesure du développement des projets et des évolutions législatives, et leurs incidences sur les manières de mettre en œuvre ces projets. Ces évolutions révèleront plus largement les ambitions croissantes associées à l'urbanisme transitoire, les contraintes que soulèvent ces projets et les réflexions nouvelles qu'ils suscitent au sein de SNCF.

Deuxièmement, l'entrée par la *convention d'occupation temporaire* nous permettra d'analyser la phase de contractualisation entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire dans le développement du projet d'urbanisme transitoire. Nous analyserons le contrat utilisé pour encadrer l'occupation temporaire et les négociations qui se jouent entre SNCF Immobilier et le futur occupant concernant son contenu. En tant que moment d'engagement, la signature de la Convention d'Occupation Temporaire permet de questionner plus largement la relation qui se met en place entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire lors du développement des projets d'urbanisme transitoire.

Troisièmement, l'entrée par la norme *établissement recevant du public* nous permettra d'analyser la règlementation qui encadre l'ouverture au public des lieux d'urbanisme transitoire et son influence sur la mise en œuvre de ces projets. Les nombreux travaux et les dispositifs de sécurité à mettre en place pour correspondre à cette règlementation permettront d'analyser le fonctionnement et le modèle économique des lieux d'urbanisme transitoire. A travers ce processus de mise aux normes, nous mettrons en lumière les limites d'intervention et de compétences de SNCF Immobilier, ainsi que la répartition des rôles entre propriétaire et occupant dans le développement de ces projets.

En privilégiant une approche sociotechnique, nous démontrerons la complexité inhérente à la mise en œuvre de ces projets d'urbanisme transitoire et les enjeux que pose le développement d'une telle stratégie au sein de SNCF Immobilier. Alors que les projets d'urbanisme transitoire sont célébrés comme les lieux d'un urbanisme du « *cool* », nous mettrons l'accent sur les nombreuses

difficultés techniques, économiques, politiques et organisationnelles auxquelles sont confrontés SNCF Immobilier et l'occupant temporaire. En rentrant dans le détail de la mise en œuvre des projets, nous insisterons sur les relations, les échanges, les conflits et les négociations qui opèrent entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire. Nous mettrons plus largement en lumière la manière dont s'organise l'action et se partagent les rôles entre ces acteurs, en fonction des contraintes et les enjeux de chacun.

A travers l'analyse de ces trois objets, nous mettrons l'accent sur la dimension évolutive de la démarche d'urbanisme transitoire, dans les procédures, les outils et les postures mobilisés par les membres de SNCF Immobilier au fur et à mesure du développement des projets et de l'appropriation de cette nouvelle pratique au sein de l'organisation. Nous insisterons sur le passage d'une approche à l'origine expérimentale vers des modes d'action de plus en plus structurés et organisés, accompagnant le développement de l'urbanisme transitoire comme nouvelle activité et sa diffusion au sein de SNCF Immobilier.

Finalement, nous démontrerons que le dépassement des difficultés posées par la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire et l'accumulation d'expérience des membres de SNCF Immobilier en la matière permettent plus largement une évolution des pratiques professionnelles, des compétences et des représentations associées à ces projets au sein de l'entreprise. Le prisme de ces trois objets techniques permettra de révéler la nouveauté que sous-tend le développement des projets d'urbanisme transitoire par rapport aux modes de gestion classique du patrimoine de la SNCF et le processus d'adaptation nécessaire qu'ils engendrent au sein de l'organisation. Finalement, l'analyse de l'appropriation et la diffusion de l'urbanisme transitoire, en tant que pratique instituée au sein d'un acteur de l'urbanisme et de l'immobilier comme la SNCF, illustre l'évolution des pratiques qui entoure l'occupation temporaire des espaces vacants et les effets de cette évolution sur ces lieux.

3.1. L'appel à projets : faire évoluer les procédures et les critères de sélection des projets transitoires et des occupants temporaires

Dans le processus de mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire, le choix de l'occupant et du projet constituent une première étape importante pour SNCF Immobilier. Dans cette section, nous allons nous intéresser aux modes opératoires privilégiés par l'entreprise pour mettre à disposition les emprises de la SNCF à des opérateurs pour le développement de ces projets temporaires.

Au cours du développement de sa démarche d'urbanisme transitoire, SNCF Immobilier a utilisé successivement plusieurs modes de sélection des occupants et de mise à disposition de ses biens. Dans cette section, nous analyserons l'évolution de ces modes de sélection depuis le lancement de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires jusqu'aux dernières procédures d'appel à projets, en questionnant le choix de ces procédures et des critères de sélection mobilisés par SNCF Immobilier. Nous démontrerons que, d'une approche expérimentale à la mise en place de processus de plus en plus définis, l'évolution des modes de sélection des projets et des occupants accompagne la structuration de la démarche d'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise. Nous démontrerons que ces procédures doivent permettre de limiter les risques associés à ces nouvelles démarches et ont une influence directe sur le type de projets développés et la nature des occupants sélectionnés.

En analysant l'évolution de ces modes de sélection, nous mettrons en lumière le choix de SNCF Immobilier d'opérer directement la section de ses futurs occupants, sans faire appel à une

structure intermédiaire. Alors que la professionnalisation des acteurs de l'urbanisme transitoire s'accompagne du développement d'une offre d'assistance à maîtrise d'ouvrage aidant les propriétaires à sélectionner (ou sélectionner pour eux) des occupants temporaires (chapitre 1), ces derniers jouent souvent un rôle indirect dans le processus de sélection des projets et des occupants. A l'inverse, l'implication directe de SNCF Immobilier dans le processus de sélection est permise par la montée en compétence progressive de ses salariés sur ces sujets. Par conséquent, l'analyse des modes de sélection des projets permettra plus largement de mettre en avant l'adaptation des pratiques professionnelles et des méthodes de travail qui accompagnent le développement de l'urbanisme transitoire.

3.1.1. L'Appel à Manifestation d'Intérêt : une procédure cadrée pour une expérimentation sous contrôle

L'Appel à Manifestation d'intérêt (AMI) des Sites Artistiques Temporaires est un moment clef dans le lancement de l'expérimentation de SNCF Immobilier en matière d'occupation temporaire (chapitre 2). Nous examinerons la manière dont les projets temporaires et les candidats ont été choisis, le choix de cette procédure spécifique et les enjeux auxquels elle répond à ce moment de la démarche engagée par SNCF Immobilier[1].

Le choix d'une procédure formelle et cadrée pour mettre en concurrence l'accès aux emprises SNCF

Le lancement expérimental de l'AMI en 2015 par SNCF Immobilier repose sur la volonté d'ouvrir certaines emprises de la SNCF à des porteurs de projets, grâce à une procédure permettant de répondre de manière transparente aux nombreuses demandes d'occupations spontanées réceptionnées par le propriétaire (chapitre 2). Rentrant dans la catégorie des appels d'offres restreints ou des procédures concurrentielles avec négociation[2], cette procédure donne la possibilité à des opérateurs de manifester leur intérêt pour l'occupation de ces sites, puis de le confirmer par le dépôt d'un dossier de candidature. L'AMI se distingue de l'appel à projet, en ce qu'il ne demande aux candidats qu'un « pré-projet » permettant une pré-sélection des candidats, départagés par la suite lors de plusieurs jurys. Contrairement à un appel à projets, la teneur de l'AMI n'a pas besoin d'être définie précisément par SNCF Immobilier. Cette procédure ouverte est envisagée comme un moyen de faire naître des projets, sans contraindre le contenu des réponses et en privilégiant une approche exploratoire de ces nouveaux modes d'occupation. Cette procédure permet de rassurer l'entreprise et d'encadrer juridiquement le lancement de cette première expérimentation.

---

[1] Les résultats présentés dans cette section reposent principalement sur l'analyse des outils techniques et de communication mis en place à l'occasion de l'AMI (cahier des charges, dossier de candidature, site web, communiqués de presse), et sur la réalisation d'entretiens auprès des membres de l'équipe projet impliqués dans le lancement de l'AMI. Ces entretiens et discussions libres ont été effectués dans le cadre de la mission principale du stage réalisé au sein de l'entreprise en 2016, à savoir la production d'un retour d'expérience sur l'AMI des Sites Artistiques Temporaires. Ce retour d'expérience avait pour objectif d'analyser les retombées positives et les difficultés liées à l'AMI, de mettre en avant les points d'amélioration et de pointer les enjeux professionnels liés à ces projets pour l'entreprise et ses membres. Cette étude a pris la forme d'un mémoire de fin d'étude, point de départ du lancement de la thèse en 2017.

[2] Article 41 de l'Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics. Cette procédure d'AMI est à différencier d'une demande de prestation de service, car le lancement des Sites Artistiques Temporaires ne relève pas d'une commande de la part de SNCF Immobilier, mais d'une proposition de mise à disposition de sites préalablement identifiés par un opérateur public.

En effet, la sélection des porteurs de projets dans le cadre de l'AMI repose sur une procédure formelle et organisée en plusieurs étapes, selon un calendrier préétabli. Son lancement rapide est particulièrement chronophage pour la petite équipe[1] en charge du dispositif et nécessite préalablement plusieurs tâches : identification de sites inoccupés au sein du parc immobilier de la SNCF avec l'aide des directions immobilières territoriales de SNCF Immobilier[2], création des pièces techniques (fiches techniques, plans, études), du dossier de candidature et du cahier des charges. Ce dernier document occupe une place centrale dans la procédure d'AMI, car il cadre précisément les conditions d'occupation des sites ferroviaires (durée maximale de 6 mois, dimension culturelle, artistique ou ludique des activités), les modalités juridiques et financières (partage des dépenses, propriété intellectuelle…), les critères et étapes de sélection des projets. Le cahier des charges indique les objectifs généraux de l'AMI et le public visé, mais demeure relativement flou quant aux structures pouvant y candidater.

Les candidats doivent déposer un dossier en ligne, comprenant une présentation de la structure (statut, références de projets réalisés), la description du projet selon le site choisi (activités, public visé, intégration dans son environnement) et la durée d'occupation désirée. Enfin, le candidat doit décrire les différents dispositifs techniques prévus pour l'aménagement du site, les moyens mis en œuvre (ressources financières, moyens humains), le plan de financement prévisionnel du projet et les garanties de viabilité financière, ainsi qu'un rétroplanning intégrant les temps nécessaires aux travaux d'aménagement et à l'obtention des diverses autorisations administratives.

L'étude des dossiers et la sélection des lauréats sont réalisées en plusieurs phases et sur la base de plusieurs critères. Dans un premier temps, l'équipe projet de SNCF Immobilier étudie la conformité des candidatures avec les conditions de recevabilité décrites dans le cahier des charges. L'évaluation finale des candidatures est ensuite réalisée par un comité de sélection, à la fois composé d'un jury externe[3] et de directeurs au sein de la SNCF[4]. Les critères de sélection définis par SNCF Immobilier portent tout d'abord sur la « *qualité* » du projet, c'est-à-dire « *l'intérêt et le sérieux de la démarche culturelle et artistique »* et la manière dont elle permet la *« mise en valeur du lieu »* (40%). Ensuite, l'évaluation porte sur la « *dimension évènementielle avec comme objectif final la réalisation d'un projet qui parle à tous* » (25%), la « *faisabilité technique du projet proposé »* en fonction des *« contraintes techniques du site mis à disposition »* (25%) et enfin le modèle économique du projet

[1] Cette équipe regroupe des chefs de projets de deux départements de SNCF Immobilier : le pôle Communication et conduite du changement et le pôle Valorisation locative innovante. La décision de lancer l'AMI est à l'initiative de la directrice générale de SNCF Immobilier, soutenue par la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de l'époque, ce qui explique ce choix organisationnel. Nous analyserons le pilotage et l'organisation de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier dans le chapitre 4.

[2] Pour rappel, les Directions Immobilières Territoriales (DIT) sont les entités opérationnelles de SNCF Immobilier réparties sur le territoire français, découpé en plusieurs grandes régions. Les DIT assurent notamment les missions de gestion et de valorisation du patrimoine de la SNCF (gestion locative, cession, etc.) (Chapitres 1 et 4).

[3] Dominique Alba (Directrice Générale de l'Atelier Parisien d'Urbanisme), Hortense Archambault (Directrice de la Maison de la Culture de Seine-Saint-Denis), Didier Deschamps (Directeur du Théâtre National de Chaillot), Henri Jobbé-Duval (Commissaire General de Revelations), Olivier Poivre d'Arvor (Directeur de France Culture)

[4] La Directrice Générale de SNCF Immobilier, le Directeur de la Communication de SNCF Mobilités et la Directrice du pôle Conduite du Changement/ Communication de SNCF Immobilier

(10%)[1]. Si ces critères montrent l'importance première du contenu du projet, ils révèlent également la crédibilité technique et économique qu'ils doivent démontrer.

Un dispositif qui permet à SNCF Immobilier de repréciser son rôle et le mode opératoire de l'AMI

Les apprentissages liés à l'AMI et notamment au « *badbuzz* » qui accompagne son lancement (chapitre 2) ont amené SNCF Immobilier à repréciser son mode opératoire et son rôle dans le développement de ces projets transitoires, d'en appréhender les limites et d'identifier le partage des compétences avec le futur occupant temporaire. En tant que gestionnaire immobilier pour le compte de la SNCF, SNCF Immobilier n'a pas vocation à développer directement ces projets temporaires ou d'en gérer l'occupation quotidienne. Son objectif est de mettre à disposition ses sites à des occupants temporaires et d'accompagner la mise en œuvre des projets dans le respect des obligations urbanistiques, techniques et juridiques.

Le décalage entre le profil des 314 candidats à l'AMI et les 14 lauréats (Graphiques 1 et 2) met en lumière la méprise quant aux types d'acteurs réellement concernés par cette procédure, à même d'y répondre et de proposer un modèle économique viable. Bien que l'AMI de SNCF Immobilier vise au développement d'usages artistiques et culturels, les conditions et le mode opératoire qu'il propose excluent des artistes postulants seuls et seulement un particulier est lauréat[2]. L'importance donnée aux capacités techniques et financières des candidats dans l'évaluation des projets conduit à une prédominance des structures associatives ou commerciales de dimension plus importante, à même de rassurer le propriétaire sur le bon déroulement du projet jusqu'à la fin de la période d'occupation. En effet, la complexité liée à l'occupation des sites ferroviaires proposés et l'importance des investissements financiers nécessaires pour leur aménagement favorisent davantage des professionnels dotés de moyens humains et économiques conséquents[3] et jouissant déjà d'une certaine expérience en matière d'ouverture et gestion de lieux[4]. C'est par exemple le cas de Sinny&Ooko, lauréat de l'AMI et entreprise à l'origine la Cité Fertile à Pantin, reconnue pour son expertise dans l'ouverture de nombreux lieux culturels et festifs à Paris comme Le Glaz'Art, La Recyclerie, le Pavillon des Canaux ou la Machine du Moulin Rouge. L'un des membres fondateurs du collectif Mu, à l'origine du projet de la Station Gare des Mines, explique quant à lui que l'ouverture et la gestion d'un précédent lieu (Le Garage Mu) « *nous a crédibilisé quand on a commencé à préparer une candidature à la SNCF* »[5]. Il précise également que le partenariat originel avec le collectif Usines Ephémères, acteur historique et de référence dans la requalification de friches en lieux culturels et festifs à l'image du Point Ephémère à Paris, a donné une « *crédibilité technique au dossier* » (*Op. Cit*.) ayant rassuré le propriétaire. Enfin, La Lune Rousse, structure à l'origine des projets Ground Control et Grand Train, jouissait déjà d'une expérience en matière d'occupation

[1] Extraits du cahier des charges de l'« Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) pour la "création de Sites Artistiques Temporaires" à travers l'occupation de sites ferroviaires ». 2015. SNCF Immobilier

[2] Il s'agit de l'artiste Véronique Missud, pour l'exposition d'un mois « Dérives » (Chapitre 2). Le projet était relativement aisé à mettre en place, puisqu'il s'agit d'un un jardin privé d'une résidence appartenant à ICF Habitat, sans contraintes ferroviaires, nécessitant très peu d'aménagements et déjà accessible au public.

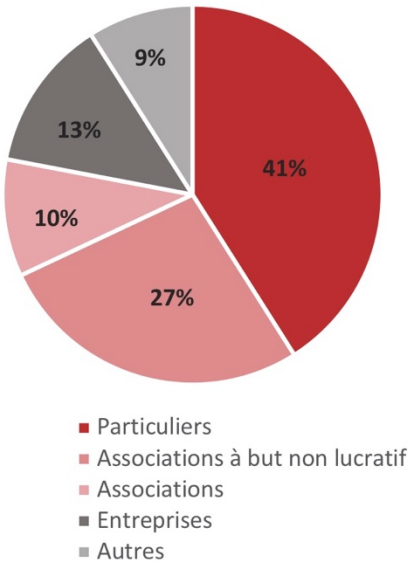
[3] Par exemple, la capacité à lever des subventions, à réaliser des emprunts, à recruter du personnel pour la gestion du lieu et son développement (bar, sécurité, etc.).

[4] Le choix a été fait de regrouper les porteurs de projets les plus importants, futurs gestionnaires des sites, avec les plus petits projets lauréats, dont les opérateurs ne disposent pas des compétences techniques ou de moyens financiers suffisants pour assurer la transformation et la gestion d'un site.

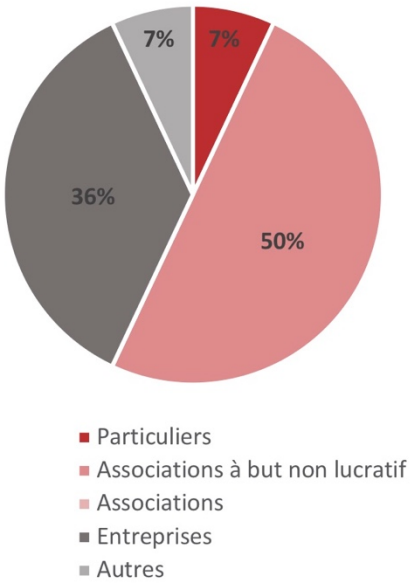
[5] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 22 août 2017, à la Station - Gare des Mines

temporaire à travers l'ouverture d'une première édition de Ground Control en 2014 sur les quais de la Cité de la Mode à Paris. Ces opérateurs gestionnaires, issus des domaines de la culture, de l'évènementiel ou du débit de boissons, assurent la régie globale du site et la coordination des activités présentes sur le site, en jouant le rôle d'intermédiaire avec une multitude de sous-occupants (artistes, restaurateurs, commerçants, associations) souhaitant y développer une activité. Le mode de sélection de l'AMI se heurte à la professionnalisation encore nouvelle de la pratique de l'occupation temporaire.

Graphique 1. Profil des 314 candidats à l'AMI



Graphique 2. Profil des 14 lauréats de l'AMI



Source : d'après les données statistiques de l'AMI, SNCF Immobilier

Les différentes critiques émises à l'encontre de l'AMI et les échanges avec les syndicats d'artistes vont conduire l'équipe projet de SNCF Immobilier à se questionner sur son approche et à faire évoluer ses outils. Par exemple, la rédaction du cahier des charges de l'AMI est particulièrement difficile pour l'équipe projet de SNCF Immobilier, étant donné la nouveauté de ces démarches au sein de l'organisation. A posteriori, les chefs de projets reconnaissent la dimension trop « *restrictive* » [1] du document, sans prise en compte des spécificités propres au milieu artistique, et la complexité du vocabulaire technique mobilisé dans le texte pouvant être bloquante pour les candidats[2]. Le *bad buzz* conduit SNCF Immobilier à rédiger une nouvelle version du cahier des charges. Bien que son contenu ne change pas fondamentalement, la seconde version précise certaines questions techniques et juridiques alors nouvelles pour l'entreprise grâce à l'aide des juristes de la SNCF, sur des sujets comme celui de la propriété intellectuelle des œuvres produites sur les sites SNCF dans le cadre de l'AMI[3]. Cette nouvelle version du cahier des charges permet à SNCF

[1] Entretien avec une chargée d'affaire immobilier innovant, au sein de la Direction Stratégie et Valorisation de SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

[2] Carnet de thèse, 20 juin 2016, discussion libre avec un membre de l'équipe projet de l'AMI, au sein du pôle communication et conduite du changement de SNCF Immobilier

[3] En effet, dans le cahier des charges il est précisé que le candidat doit s'engager à céder la totalité de ses droits sur les œuvres qu'il serait susceptible de créer au sein du bien SNCF mis à disposition et ce pour la durée légale

Immobilier d'expliciter davantage sa démarche et de faire évoluer à la marge sa formulation à l'aide d'un vocabulaire estimé plus adapté. L'évolution de cet outil reflète plus largement l'apprentissage en marchant de l'équipe projet et leurs prises de conscience de la nécessité de faire évoluer la posture du propriétaire face à ces usages. En effet, le rôle du cahier des charges était d'assurer la « *protection juridique* » du propriétaire, d'opérer comme un « *carcan législatif* », permettant à l'entreprise de se « *replier derrière* » en cas de contestation juridique. Cette posture, estimée au sein de l'entreprise comme « *sur-protectionniste* »[1], s'explique par la volonté du propriétaire de se protéger juridiquement, en maîtrisant les risques potentiellement associés à ces usages (squats, procès…).

Une procédure lourde et contraignante pour SNCF Immobilier comme pour les candidats

Finalement, le lancement de l'AMI de Sites Artistiques Temporaires fait également apparaître les limites et les contraintes générées par ce type de procédures, à la fois pour SNCF Immobilier et pour les porteurs de projets y candidatant.

Pour SNCF Immobilier, la mise en œuvre de l'AMI est complexe, questionnant le choix de cette procédure comme mode de sélection des futurs occupants. La procédure est finalement plus lourde et chronophage que prévu : du travail préparatoire en amont (recherche de site, création d'un site web, des documents techniques…), à l'organisation des multiples visites de site avec les candidats, jusqu'à la sélection des lauréats (dépouillement des dossiers, jurys, analyse et notation des candidatures…). Plusieurs chefs de projets critiquent la lourdeur de ce dispositif et sa dimension particulièrement contraignante[2]. L'AMI est également perçu comme un « *outil à double tranchant* »[3], étant donné le risque de retombées médiatiques négatives liées à cette démarche. Finalement, l'AMI est reconnu comme une expérience unique, alors utile comme « *boost pour déclencher la démarche* »[4], mais qui ne sera certainement pas reproduite.

Si la procédure de l'AMI est lourde pour SNCF Immobilier, elle l'est aussi pour les candidats potentiels, au vu de l'importance des étapes (inscription en ligne, visite obligatoire des sites, dépôt du dossier) et des éléments demandés (notice de description du projet, références, garanties de viabilité financières, etc.). Ainsi, sur les 1300 inscrits à l'AMI, 500 visites ont été réalisées pour seulement 81 dossiers déposés. Si l'intérêt pour la démarche est sans conteste, peu de candidat sont

---

de protection des droits d'auteur. Face aux critiques, SNCF Immobilier spécifie que cette règlementation ne s'applique qu'aux œuvres physiquement attachées au bâtiment, ne pouvant être déplacées ou retirées du site, par exemple lors de la réalisation de fresques de *street-art*. Pour le propriétaire, la question de la propriété intellectuelle ne doit pas devenir un frein à la réalisation du futur projet urbain et potentiellement à la démolition du bâtiment. Dans sa seconde version, le cahier des charges spécifie que *« Le projet de l'artiste ou de l'opérateur culturel doit donc être compatible avec le caractère éphémère de l'occupation »* et que *« rien ne s'oppose à la reprise des lieux »* par SNCF Immobilier. Le sujet de la propriété intellectuelle, nouveau au sein de l'entreprise, a fait l'objet d'une étude spécifique du département juridique de la SNCF, en partenariat avec un cabinet d'avocat. Il reflète l'attention portée aux risques juridiques par le propriétaire dans la mise à disposition de ses sites. Nous reviendrons sur la propriété intellectuelle dans la section dédiée à la convention d'occupation temporaire.

[1] Carnet de thèse, 20 juin 2016, discussion libre avec un membre de l'équipe projet de l'AMI, au sein du pôle communication de SNCF Immobilier

[2] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier en 2016 au sujet du retour d'expérience de l'équipe projet de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires.

[3] Entretien avec une chargée d'affaire, pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis

[4] Entretien avec un chargé d'affaire, pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 20.09.16 à Saint-Denis

allés jusqu'au bout de la procédure. Cela s'explique notamment par la complexité du cahier des charges (longueur, registre de vocabulaire, références juridiques), potentiellement bloquante pour des individus ou des structures ne disposant pas de compétences juridiques et techniques préalables. Par conséquent, le choix même de la procédure de l'AMI influe sur le type de candidats à même de candidater. En effet, selon Thomas Aguilera, les procédés de sélection des projets par la mise en concurrence sont des dispositifs de pouvoir et de contrôle des usages temporaires, en ce qu'ils permettent de *sélectionner* le futur occupant de l'espace l'urbain en fonction de critères définis par le propriétaire (Aguilera 2012; 2014). Ces procédures de sélection s'apparentent à un « *filtre* » (Aguilera 2012, p.114), qui valorise certains acteurs plus que d'autres, ceux disposant de ressources et de compétences suffisantes pour y accéder.

*

Pour conclure, l'AMI donne à voir le lancement exploratoire par SNCF Immobilier d'une procédure de sélection de projets d'occupation temporaire sous la forme d'une mise en concurrence. Il marque un changement important dans le mode d'émergence de ces usages temporaires, très éloignés des formes d'occupation spontanée et opportunistes des espaces vacants initiées dans les années 1980 au sein de son parc immobilier (chapitres 1 et 2). Le cadre légal et maitrisé de ce dispositif permet de contrôler l'expérimentation des Sites Artistiques Temporaires engagée par SNCF Immobilier. L'AMI offre en effet la possibilité de sélectionner de futurs occupants, tout en agissant dans le cadre d'une procédure formelle, garantissant la protection juridique du propriétaire. Rassurante pour le propriétaire, cette procédure apparaît comme un moyen de limiter les risques potentiellement associés à ces usages. Le choix de l'AMI révèle donc les appréhendions du propriétaire face à l'accueil de ces usages temporaires sur des emprises de la SNCF en mutation. L'analyse de cette procédure montre les tâtonnements d'une démarche en train de se construire et de s'éprouver, se traduisant par le réajustement progressif des outils et de la posture du propriétaire. Finalement, l'expérience de l'AMI ouvre la voie au développement de nouveaux projets au travers d'autres modes de sélection des occupants.

3.1.2. Le gré à gré et la consultation restreinte : une sélection souple et négociée des projets d'urbanisme transitoire

Après l'expérience unique de l'AMI, les modes de sélection des projets d'occupation temporaire évoluent, en même temps que se développe la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier. Entre 2016 et 2018, deux modes de sélection sont dès lors privilégiés pour lancer ces projets : le gré à gré et la consultation restreinte[1].

[1] Cette section se fonde notamment sur ma participation entre 2016 et 2018 à des jurys internes de sélection des projets ayant ou non vu le jour, à des réunions entre des membres de SNCF Immobilier et des porteurs de projets à la recherche de sites et aux visites des sites SNCF par des prospects. Enfin, ces données sont complétées avec des entretiens auprès des membres de l'équipe projet et des échanges consignés dans le carnet de thèse.

Des modes de sélection à l'amiable et moins contraignants

Le gré à gré permet le développement d'une occupation temporaire sans intermédiaire ou mise en concurrence dans le choix du futur occupant. L'équipe projet de SNCF Immobilier sélectionne directement le porteur de projet et décide avec lui les conditions de l'occupation (choix du site, montant de la redevance, durée de l'occupation). Dans ce cas, le propriétaire ne définit pas de ligne de conduite particulière pour le futur projet temporaire, dont le contenu et les modalités sont laissés libres au futur occupant. L'attribution du site fait suite à la sollicitation spontanée de porteurs de projets, ayant soit préalablement repéré un lieu qu'ils pensent inoccupé, soit étant à la recherche d'un lieu et s'adressant à la SNCF en sa qualité de grand propriétaire. L'équipe projet vérifie la disponibilité du site préalablement repéré ou lance une recherche auprès des gestionnaires de portefeuilles[1] d'un site pouvant correspondre à la demande du porteur de projet. En cas de disponibilité, l'occupation est négociée à l'amiable, après vérification de la faisabilité du projet et de la durée d'occupation possible. Toutefois, peu de ces projets aboutissent, le nombre de demandes étant largement supérieur au nombre d'espaces disponibles. Lorsqu'aucun site ne correspond à leur demande, les coordonnées des porteurs de projets sont conservées pour de futurs projets[2]. Le développement de l'urbanisme transitoire sous la forme de gré à gré repose donc essentiellement sur des échanges entre propriétaire et occupant potentiel. L'exemple le plus caractéristique de ce mode de sélection est celui de Ground Control, dont les multiples occupations reposent sur un partenariat direct entre La Lune Rousse et SNCF Immobilier, renouvelé sur trois sites différents (Paris-Ordener, Paris-Gare de Lyon, Arles). La négociation en gré à gré est également utilisée lorsqu'un occupant déjà en place souhaite prolonger sa période d'occupation. C'est le cas de la Station-Gare des Mines, dont l'occupation est reconduite après l'AMI afin de permettre au collectif Mu d'occuper plusieurs années le site sans remise en concurrence.

La deuxième procédure de sélection utilisée par SNCF Immobilier est la consultation restreinte. A l'inverse du gré à gré, cette procédure consiste en la mise en concurrence d'un petit nombre de candidats présélectionnés par SNCF Immobilier, généralement entre deux et cinq. Se déroulant sur un mode relativement informel, cette procédure ne nécessite pas le lancement d'un appel à projets ou d'un AMI, mais repose sur des négociations entre le propriétaire et plusieurs occupants potentiels. Lorsqu'un bâtiment et/ou un terrain sont temporairement vacants, l'équipe projet propose alors l'occupation temporaire de ce site à son réseau de porteurs de projets identifiés depuis le début de l'expérimentation ou selon des recommandations externes. Cette mise en concurrence se fait de manière non-officielle, sans avis de publicité et ne nécessite pas la réalisation d'un cahier des charges. La définition du projet est laissée libre aux candidats, dans l'optique de recevoir des propositions variées[3]. Pour la sélection, SNCF Immobilier se base sur le dossier de présentation du projet réalisé par le candidat et sur les échanges de l'équipe projet avec ce dernier, sans faire appel à un jury composé d'acteurs externes comme pour l'AMI. Cette procédure a été

[1] Le gestionnaire de portefeuille est en charge de la gestion et de l'optimisation d'un ensemble de biens immobiliers et fonciers. Au sein de SNCF Immobilier, chaque gestionnaire de portefeuille est en charge d'un secteur défini.

[2] En l'absence de site disponible, SNCF Immobilier joue également le rôle de relais vers d'autres propriétaires susceptibles de pouvoir accueillir les projets.

[3] Ainsi, pour l'occupation d'un site SNCF à Paris, les propositions de projet allaient de la transformation du bâtiment en espace de coworking, à l'ouverture d'une pépinière d'entreprises dédiée à la cuisine. Finalement, le projet n'a pu voir le jour en raison d'un problème technique au sein du bâtiment.

mobilisée à plusieurs reprises, par exemple pour la mise à disposition du site de Pantin, ayant permis le développement du projet de la Cité Fertile.

Alors que l'AMI est déclaré infructueux pour les sites des Cathédrales du Rail à Saint-Denis et de celui de Dubois à Paris, SNCF Immobilier remet en concurrence certains candidats pour l'occupation d'une partie du site de Pantin local, sur une durée d'occupation plus longue. La sélection des nouveaux projets proposés par les candidats se fait grâce à une procédure de mise en concurrence restreinte. Bien que ce mode de sélection soit moins formel, l'équipe projet organise tout de même une procédure qui se veut « *transparente* »[1]. Les candidats déposent un dossier, retravaillé pendant plusieurs semaines avec l'équipe projet, devant inclure la description des activités, les partenariats envisagés, le modèle économique et les moyens techniques qui seront mis en œuvre. SNCF Immobilier organise une journée de jury, avec une présentation orale des candidats, puis une délibération entre les membres de l'équipe projet. La sélection se fait sur la base de trois grands critères sélections, eux-mêmes sous-divisés en quatre sous-critères : la cohérence globale du projet (programme, intégration avec l'environnement local, interface avec les activités SNCF…), la gestion du site incluant la capacité des porteurs de projets à gérer au quotidien un site complexe et le bilan économique du projet. L'attention est notamment portée aux références du futur gestionnaire du site et de son directeur technique, afin d'évaluer leur capacité à prendre en compte des contraintes ferroviaires, techniques, administratives propres au site. La sélection finale du porteur de projets est officialisée par la rédaction d'un procès verbale, incluant la notation aux différents critères.

Des procédures de sélection révélatrices d'enjeux pour le propriétaire : l'importance de la sécurité et de l'accompagnement des porteurs de projets

L'analyse des deux modes de sélection par gré à gré ou mise en concurrence restreinte, ainsi que l'exemple de l'attribution du site de Pantin, illustrent plusieurs processus.

Premièrement, l'attribution du site de Pantin illustre l'importance centrale des capacités techniques dans le choix du porteur de projet. Ce dernier doit rassurer le propriétaire sur sa capacité à gérer un site industriel et/ou ferroviaire au quotidien, à mettre en œuvre son projet en prenant en compte les mesures de sécurité adéquates pour garantir le bon déroulement de l'occupation et l'accueil sécurisé du public. Au fur et à mesure du développement des projets d'urbanisme transitoire, la sélection des projets est nourrie de l'expérience accumulée par l'équipe projet, de plus en plus à même de définir les critères de sélection estimés comme indispensables et les points sur lesquels particulièrement questionner le potentiel occupant afin de vérifier la « *solidité* »[2] de son projet. L'importance donnée à ces questions techniques dans la sélection des projets et des occupants s'explique par l'importance centrale des enjeux de sécurité à l'échelle du groupe SNCF.

En effet, la sécurité est décrite par la SNCF comme une « valeur fondamentale » du groupe ; *« La Sécurité est une valeur qui guide les comportements de tous les salariés du groupe. C'est la priorité absolue de tout ce qu'ils entreprennent ; c'est une exigence pour les clients et les salariés, un élément fondamental de l'unité de la SNCF et une source de fierté. »* [3]. En effet, l'obsession

[1] Dans le cadre de mes missions, j'assiste au jury et suis en charge de la rédaction procès-verbal (août 2016)
[2] Entretien avec une chargée d'affaires, pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, 15/11/2017, à Saint-Denis.
[3] « Projet d'entreprise, faire gagner la SNCF ». 2019. SNCF Direction générale de la communication et de l'image. p.19

ancienne pour la sécurité et le sens des responsabilités font partie intégrante de la culture professionnelle des cheminots (Caron 2007). Les questions de sécurité et de sureté deviennent centrales pour la SNCF et la gestion des risques ferroviaires se traduit notamment par l'importance donnée à la prévention des accidents et des actes de malveillance (Castagnino 2017). Pour SNCF Immobilier, la question de la sécurité est centrale dans la gestion et la valorisation immobilière du patrimoine de la SNCF[1]. La proximité souvent immédiate des emprises gérées par SNCF Immobilier avec des faisceaux ferroviaires en activité implique la prise en compte des questions de sûreté ferroviaire dans leur occupation et leur transformation. Par conséquent, la prime importance donnée aux enjeux de sécurité peut contraindre ou rendre caduque le développement des projets d'urbanisme transitoire. La sécurité est mise en avant par l'équipe projet comme devant être la priorité absolue dans le développement des projets, car en cas d'accident, toute l'expérimentation s'arrête[2].

Par conséquent, les capacités techniques du candidat et sa capacité à gérer les questions de sécurité liées à son projet sont mises en avant comme un critère central dans le choix du projet dès le début de l'expérimentation, influençant fortement le choix des porteurs de projets et des activités proposées. Ainsi, ce critère de sélection tend à mettre de côté certaines activités jugées potentiellement à risque, telles que l'organisation de grands festivals ou manifestations festives éphémères qui soulève des questions de sécurité trop importantes, des visiteurs pouvant sortir du périmètre et se rendre sur les voies. L'enjeu pour l'équipe projet est de réduire les risques potentiellement liés à ces projets, quitte à en abandonner certains. L'importance donnée à la sécurité dans le développement de l'urbanisme transitoire contraste avec les occupations temporaires anciennes au sein de son parc, régulièrement confrontées à des problèmes de sécurités (incendies, accidents…) en raison de l'absence de mise aux normes (Chapitre 2).

Deuxièmement, l'analyse de ces deux modes de sélection en gré à gré ou par mise en concurrence restreinte met en avant le rôle joué par l'équipe projet de SNCF Immobilier, non seulement dans le choix du projet d'urbanisme transitoire, mais aussi dans son émergence.

De fait, l'équipe projet joue un rôle d'intermédiaire entre l'externe et l'interne : en réceptionnant les sollicitations de porteurs de projets et en travaillant avec les gestionnaires de portefeuilles dans la recherche d'un site disponible. Le développement de l'urbanisme transitoire par les chefs de projets est rendu possible par la confiance gagnée auprès des gestionnaires immobiliers. Le déroulement des projets sans incidents permet à l'équipe projet de disposer d'une marge de manœuvre plus importante et d'obtenir de plus en plus de sites pouvant accueillir des projets temporaires. Les chefs de projet d'urbanisme transitoire assurent la médiation entre les contraintes, les besoins et les enjeux de chacun : d'un côté les questions techniques, financières et opérationnelles des gestionnaires immobiliers de SNCF Immobilier et de l'autre les demandes des candidats en fonction de leur projet (durée d'occupation, type de bien, superficie, etc.).

Ce nouveau rôle nécessite un investissement important des agents en charge du développement des projets d'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise tout au long de la phase de sélection des projets. En effet, l'équipe projet est mobilisée pour accompagner le porteur de projets

[1] La sécurité est omniprésente dans le quotidien des employés du groupe SNCF : affichages des mesures de sécurité dans des halls, formation sécurité pour chaque nouvel arrivant, décompte du nombre d'accidents professionnels et voyageurs, envoi de mails en cas d'accident grave… Ces accidents ponctuels renforcent l'importance et l'attention donnée à la sécurité des employés et des voyageurs dans toutes les activités du groupe, y compris les activités de SNCF Immobilier.

[2] La sécurité est unanimement évoquée comme centrale dans les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire.

dans sa proposition, lui indiquer les manques ou faiblesses éventuelles de son dossier devant être reprécisé (questionnement sur le modèle économique, postes de dépenses manquants dans le budget prévisionnel, oubli de procédures administratives dans le retroplanning, compléments d'informations sur des références techniques, etc.). A cette étape, les chefs de projet sont disponibles pour répondre aux questions des porteurs de projet, par exemple en leur apportant des compléments d'information technique (état des installations, puissance électrique du compteur, capacité de charge du toit, etc.), obtenues auprès des gestionnaires de portefeuilles. Par conséquent, la phase de sélection des porteurs de projet, et le travail amont qui l'accompagne, nécessitent une mobilisation importante des chefs de projets de SNCF Immobilier au côté des porteurs de projets. Cette phase met en lumière la posture d'accompagnement adoptée par le propriétaire dans le développement de ces occupations temporaires.

Troisièmement, le développement du gré à gré et des consultations restreintes représentent des procédures moins lourdes et chronophages, basées sur des négociations à l'amiable entre SNCF Immobilier et les potentiels occupants. La sélection se fait de manière plus flexible, dans un degré d'encadrement et de formalisation moindre que lors de l'AMI, permettant à l'équipe projet d'agir dans un cadre moins contraint, avec plus de liberté. La construction de ces procédures de sélection révèle les formes de bricolage des chefs de projets, qui doivent souvent improviser pour mettre en œuvre ces démarches nouvelles. Selon une cheffe de projets d'urbanisme transitoire, il s'agit « *d'une période où on agissait un peu en dessous des radars* »[1]. En effet, ces processus de sélection permettent d'agir en dehors des cadres, en contournant certaines difficultés. Ils favorisent un processus de sélection des projets plus souple, à la fois pour SNCF Immobilier et pour le candidat, en simplifiant le processus de candidature et en donnant plus d'importance aux échanges informels dans le développement du projet. Ces procédures permettent de lancer rapidement les projets dès qu'un site est disponible et favorisent le développement rapide de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier (chapitre 2 : temps 2). Ces procédures de sélection sont adaptées selon la situation, le porteur de projet et le site. Les chefs de projets d'urbanisme transitoire évoquent cette plus grande flexibilité comme étant un atout de ces démarches[2], permettant une adaptation aux contraintes et aux aléas qu'elles soulèvent (chapitre 4).

Toutefois, l'exemple de l'attribution du site de Pantin révèle que, même si la procédure de sélection se fait sous un format plus libre et informel que l'AMI, l'équipe projet s'impose tout de même une certaine rigueur : constitution d'un dossier de présentation, définition de critères de sélection, organisation d'un jury, rédaction d'un procès-verbal. En reproduisant les étapes d'une procédure de mise en concurrence, il s'agit pour l'équipe projet d'agir dans les règles, - de répondre avec transparence et de manière organisée à ces candidatures, en garantissant un minimum de protection juridique pour l'entreprise-, tout en profitant de la liberté et de la flexibilité offerte par ces modes de sélection. Par conséquent, cette période se caractérise à la fois par une forme d'action improvisée de ces acteurs, face à la diversité des cas de figure et aux possibilités d'émergence de ces projets, et par la volonté de construire des processus permettant de justifier leur choix et leurs modes d'action. Ces procédures donnent déjà à voir les formes d'urbanisme négociées qui concourent au développement des projets d'urbanisme transitoire.

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, 15/11/2017, à Saint-Denis.
[2] D'après les résultats de la quinzaine d'entretiens menés au sein de SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.

*

Pour conclure, l'analyse des modes de sélection des projets d'occupation temporaire privilégiés par SNCF Immobilier depuis 2016 met en avant plusieurs évolutions dans les manières de développer et d'envisager ces démarches d'urbanisme transitoire. Procédures moins lourdes et contraignantes que l'AMI, le gré à gré et la consultation restreinte permettent le développement rapide des projets d'urbanisme transitoire de 2016 à 2018. Bien que moins complexes, ces procédures de sélection tendent à favoriser les mêmes structures, à savoir celles les plus importantes, dotées de capacités techniques et financières à même de rassurer le propriétaire sur le bon déroulement de l'occupation temporaire. Ces procédures se différencient fortement de l'AMI à travers l'absence de médiatisation qui les accompagne, le choix des occupants reposant sur la mobilisation d'un réseau progressivement constitué par SNCF Immobilier. L'exposition médiatique moindre de ces procédures de sélection limite également le risque de *bad buzz*, en ciblant directement les acteurs potentiellement intéressés par l'occupation temporaire de l'un de ses sites. Toutefois, cette absence de médiatisation est également synonyme de sélection des projets sur un mode moins ouvert et plus opaque pour les acteurs externes.

De fait, de nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire critiquent la situation de monopole de certains acteurs dans l'accès à des terrains SNCF, à travers le renouvellement répété des partenariats avec les mêmes structures, à l'image des occupations successives de Ground Control à Paris. Certains de ces professionnels évoquent leur volonté d'avoir également accès à ces sites et la nécessité de donner la possibilité à d'autres acteurs d'y développer de nouvelles typologies de projets, en « *remettant à la concurrence ce patrimoine public* »[1]. Une critique similaire tend également à se développer au sein même de SNCF Immobilier, où plusieurs membres de l'entreprise aspirent à un renouvellement des activités développées sur les sites SNCF dans le cadre de sa démarche d'urbanisme transitoire. Ces derniers évoquent l'homogénéisation croissante des projets du fait de leur programmation relativement similaire, conduisant à l'ouverture de lieux temporaires commençant à se ressembler et avec toujours les mêmes acteurs[2]. Ainsi, en 2018, une salariée évoque « *l'étrange ressemblance* » entre les lieux et l'enjeu de les « *diversifier* »[3] et une autre aimerait que les projets développés par SNCF Immobilier tendent vers plus de « *mixité* », comme celui des Grands Voisins[4]. Ces critiques, et surtout une évolution législative majeure, vont conduire à la mise en place d'un nouveau mode de sélection des projets, opérant un retour vers des procédures formelles de mise en concurrence.

3.1.3. L'appel à projets : vers une procédure de sélection structurée et unifiée pour l'urbanisme transitoire

La mise en application de la nouvelle ordonnance du 19 avril 2017 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques, dite loi Sapin 2, va avoir une influence directe sur l'évolution des modes de sélection des futurs occupants des projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF

[1] Carnet de thèse - Prise de parole du directeur d'une structure spécialisée dans la mise en relation en propriétaires et occupants temporaires, lors d'un évènement privé à destination des professionnels de l'immobilier, en 2017.
[2] D'après le retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour SNCF Immobilier en 2018.
[3] Entretien avec une directrice au sein d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris
[4] Entretien avec responsable de projets de développement, SNCF Immobilier, le 9.11. 19, à Saint-Denis

Immobilier[1]. Cette évolution législative instaure pour tous les propriétaire une obligation de mise en concurrence pour l'occupation du domaine public, se traduisant par la nécessité de mettre en œuvre une procédure de sélection sous la forme d'appel à projets. Cette obligation de mise en concurrence sonne le glas du gré à gré et du renouvellement de la présence de certains porteurs de projets sur des sites SNCF.

La loi Sapin 2 : l'obligation pour SNCF Immobilier de mettre en concurrence les porteurs de projets pour l'urbanisme transitoire

En effet, à partir du 1er juillet 2017, l'application de la loi Sapin 2 a modifié le Code Général de la Propriété des Personnes Publiques en introduisant des obligations de publicité et de mise en concurrence pour l'occupation du domaine public, codifiée aux articles L.2122-1[2].

> « *Art. L. 2122-1-1.-Sauf dispositions législatives contraires, lorsque le titre mentionné à l'article L. 2122-1 permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente organise librement une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence, et comportant des mesures de publicité permettant aux candidats potentiels de se manifester.*
> *Lorsque l'occupation ou l'utilisation autorisée est de courte durée ou que le nombre d'autorisations disponibles pour l'exercice de l'activité économique projetée n'est pas limité, l'autorité compétente n'est tenue que de procéder à une publicité préalable à la délivrance du titre, de nature à permettre la manifestation d'un intérêt pertinent et à informer les candidats potentiels sur les conditions générales d'attribution. »*
>
> Extrait de l'article 3, de l'ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 relative au Code Général la Propriété des Personnes Publiques

Alors que la loi française autorisait auparavant la signature de convention d'occupation temporaire sans publicité préalable ni mise en concurrence, cette ordonnance vient régulariser l'occupation du domaine public avec la législation européenne en vigueur. Son objectif est notamment d'assurer une transparence et une égalité du traitement dans la sélection entre les opérateurs économiques. De fait, l'obligation de mise en concurrence concerne les occupations impliquant une exploitation économique du domaine public par son titulaire. Cette évolution a un impact direct sur l'ensemble de l'activité locative de SNCF Immobilier[3], mais aussi sur le développement des projets d'urbanisme transitoire. En effet, la composante économique est présente dans la quasi-totalité de ces projets, puisque leur modèle économique inclut très souvent la vente de

[1] Les données mobilisées dans cette section sont issues des entretiens réalisés auprès de plusieurs membres du service Valorisation Locative Innovante au sein du département du développement de SNCF Immobilier entre 2018 et 2019, portant sur l'évolution des procédures de sélection et de contractualisation avec les occupants. Ces entretiens ont été couplés avec de nombreuses discussions informelles avec des membres de ce pôle au sujet des nouveaux projets en cours de lancement et les procédures qui les accompagnent. Cette sous-section se base en grande partie sur ma participation en juin 2019 à une nouvelle formation dispensée par SNCF Immobilier sur l'urbanisme transitoire et portant notamment sur l'évolution des procédures de sélection des porteurs de projets. Enfin, l'analyse se fonde également sur l'étude des documents techniques produits par SNCF Immobilier pour accompagner ces nouvelles procédures de sélection.

[2] Ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017, Code Général de la Propriété des Personnes Publiques.

[3] Pour SNCF Immobilier, cette obligation de mise en concurrence ne concerne pas uniquement l'urbanisme transitoire, mais également toute son activité de gestion locative au sens large et implique par conséquent une évolution de l'ensemble des procédures de sélection touchant à l'occupation de son patrimoine. Il s'agit d'une évolution législative importante, étant donné l'importance des biens de la SNCF mis en location, principalement pour des activités logistiques et industrielles, donc économiques.

consommations, de biens, une billetterie, une activité de privatisation, etc. Par conséquent, SNCF Immobilier va développer une nouvelle procédure de sélection unique à l'ensemble des projets d'urbanisme transitoire, qui rentre en application à partir de 2019[1].

Si la loi Sapin 2 impose la mise en concurrence, en revanche son application concrète est peu encadrée et le propriétaire est libre de déterminer la procédure, les délais et les modalités de sélection, les supports de publicité, etc. Cette dernière doit toutefois respecter certains grands principes, à savoir l'égalité de traitement entre les candidats, la non-discrimination et la transparence. Au sein de SNCF Immobilier, la nouvelle procédure de sélection est définie par le pôle Valorisation Locative Innovante de SNCF Immobilier, en charge du développement de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise[2]. L'objectif du pôle est que la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire se fasse dans le respect de la nouvelle ordonnance, en donnant un cadre d'action unifié aux futurs chefs de projet. La procédure choisie par l'entreprise est celle de l'appel à projets, qui organise désormais la mise en concurrence entre des opérateurs privés pour l'accès au domaine public de la SNCF.

L'appels à projets : la construction d'une procédure complexe, encadrée et unifiée pour accompagner la diffusion de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation

Une procédure spécifique est créée pour le développement des projets d'urbanisme transitoire, révélant la diffusion croissante de l'occupation temporaire dans les logiques de projets et les pratiques urbanistiques. Cette dernière se déroule en deux phases, que l'on retrouve classiquement dans le développement de projets urbains et immobiliers. Premièrement, la phase de *candidature* doit permettre d'évaluer la recevabilité des porteurs de projets candidats, selon des critères d'éligibilité prédéfinis et sur la base de premières intentions de projet[3]. Cette première phase doit permettre de tester les candidats sur leur compréhension du contexte territorial et ferroviaire du site, d'évaluer leurs capacités techniques, humaines, leurs références professionnelles et la solidité financière de leur structure. Deuxièmement, la phase de *proposition* permet aux porteurs de projets retenus de prendre connaissance de certains documents complémentaires (documents techniques, juridiques), pour leur permettre de préparer et déposer leur proposition de projet. Durant cette phase, l'organisation d'un oral avec les candidats est fortement encouragée, car il offre un temps de discussion estimé très important pour la bonne compréhension du projet, permettant le dépôt de la « *meilleure proposition possible* »[4].

La sélection du futur occupant dans le cadre d'un appel à projets pose la question des critères de sélection, afin de satisfaire aux impératifs de transparence et d'impartialité exigés par la loi Sapin 2. Pour pouvoir justifier le choix du projet, ces critères doivent être définis à l'avance par le propriétaire et être connus des candidats dès le lancement de l'appel à projets. Inscrits dans le

[1] Il existe des cas d'exemption à l'obligation de mise en concurrence, par exemple en cas de durées d'occupation très courtes ou en l'absence d'activité économique. Pour l'urbanisme transitoire, la majorité des occupations temporaires devront être mise en concurrence. Ces procédures d'appels à projets concernent par exemple les démarches lancées sur la Petite Ceinture ou le Tri-Postal d'Avignon en 2020. Bien que les projets analysés dans la thèse aient été menés hors de ce cadre, l'analyse de cette nouvelle procédure est importante, car elle révèle la structuration progressive de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier et soulève de nombreux enjeux.

[2] Nous reviendrons plus précisément sur l'organisation et le pilotage de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier dans le chapitre 4.

[3] Contrairement aux précédentes procédures de sélection, où tout le monde était autorisé à candidater.

[4] Carnet de thèse - Prise de parole d'un membre du département Valorisation locative innovante, lors de la formation sur l'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, La Cité Fertile, 3 juin 2019

règlement de consultation, ils permettent aux candidats de connaître les bases sur lesquelles ils seront évalués dans les deux phases de la procédure de sélection mise en place par SNCF Immobilier, la phase *candidature* et la phase *proposition*. Pour la première phase d'évaluation, les *candidatures* des porteurs de projet sont étudiées sur la base de deux critères invariants, à savoir le montant de la redevance et l'organisation du porteur de projet, afin d'évaluer la qualité du modèle économique, les moyens techniques et humains mis en œuvre, les références du porteur de projet et la composition du groupement. Rassurants pour le propriétaire, ces critères démontrent l'importance donnée aux compétences techniques et financières des porteurs de projets dans la procédure de sélection. Toutefois, la deuxième phase de sélection des *propositions* nécessite pour SNCF Immobilier le développement de nouveaux critères. Contrairement à une mise en location pour des activités industrielles ou logistiques, les deux critères-types de la redevance et de l'organisation ne sont pas jugés suffisant pour évaluer des projets d'urbanisme transitoire et pour juger de leur « *qualité* »[1]. Ces nouveaux critères doivent prendre en fonction les spécificités du site, des ambitions de SNCF Immobilier, voire du futur projet urbain pérenne. Ils orientent le contenu du projet, précisent les attentes du propriétaire et évaluent la prise en compte par le candidat des contraintes et atouts du site.

La construction de cette procédure d'appels à projets s'accompagne de la production de différents documents types, depuis le lancement de l'avis d'appel à projets jusqu'à l'annonce de l'attribution en faveur d'un candidat. Parmi ces documents, le plus important est le « *cahier des charges et règlement de consultation* », qui précise le contexte de l'appel à projets, ses modalités et les ambitions de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire. Le cahier des charges spécifie le périmètre du site mis à disposition (plan, photos) et doit donner des informations sur les accès, les caractéristiques du bien, le cadre règlementaire et les éventuelles contraintes d'exploitation liées à sa configuration et à son contexte ferroviaire. Il indique les activités non autorisées sur le site, les installations mises ou non à disposition, la durée possible de l'occupation, les montants des charges (impôts et taxes), les travaux autorisés ou non et diverses informations sur le bien, importantes à prendre en considération (pollution, sécurité ferroviaire, état des risques naturels et technologiques, etc.). Par conséquent, le cahier des charges fait état de toutes les contraintes et éléments techniques à prendre en compte par le candidat dans sa proposition de projet. Pour le dépôt de la candidature, le cahier des charges définit les modalités de consultation choisies par SNCF Immobilier, incluant le calendrier de la procédure, les conditions de recevabilité et la composition du dossier pour la phase de proposition. SNCF Immobilier exige du candidat un niveau de détail avancé quant à la présentation de son projet, des travaux d'aménagement nécessaires, du plan d'investissement et d'amortissement des travaux, de la description de la proposition financière, du planning prévisionnel, des moyens techniques et humains affectés au projet. Pour évaluer ces propositions, le cahier des charges doit expliciter les critères d'attribution et le système de notation. Par conséquent, le cahier des charges type produit par SNCF Immobilier est un document particulièrement long et dense. Il révèle la complexité de la nouvelle procédure de sélection qui se construit, tant pour SNCF Immobilier que pour les candidats.

Tout en définissant précisément le cadre et les modalités de la procédure de sélection, le cahier de charges doit également rester relativement ouvert. Il a été conçu afin de pouvoir être amendé par le chef de projet au cas par cas, selon les spécificités du site, de son contexte territorial,

[1] Entretien avec une chargée d'affaires développement locatif et grands comptes, direction Stratégie et valorisation, Saint-Denis, le 08.08.2019

des ambitions de SNCF Immobilier sur le site, etc. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire nécessite en effet une adaptation beaucoup plus importante des outils et des procédures que pour les activités classiques de l'entreprise : « *ça se ressent dans les appels à projet, on va plus loin. On industrialise entre guillemets beaucoup plus sur des activités classiques (…), ce qu'on peut un peu moins faire sur l'urbanisme transitoire. Ça nécessite une adaptation plus spécifique, et plus de sur-mesure*. »[1]. L'enjeu est également de donner assez de liberté au candidat, afin de permettre à l'entreprise de recevoir plusieurs réponses de qualité. Selon une chargée d'affaire au sein de SNCF Immobilier, l'une des nouveautés de cette procédure repose sur l'importance des informations qui seront données aux candidats le plus en amont possible, permettant de lui « *dévoiler toutes les règles du jeu* » dès le départ :

> « *Dès le départ, on va quand même se dévoiler beaucoup… On va beaucoup dévoiler d'informations. On va donner beaucoup d'éléments techniques aussi (…). Parce que l'idée c'est qu'on ait les meilleurs candidats, donc il faut que dès le départ tout le monde se dise "bah oui je peux y aller", et s'ils n'ont pas suffisamment d'éléments, il y a peut-être pas beaucoup de personnes qui vont se dire "allez ! on le tente". L'idée c'est d'avoir du monde, mais pas non plus 200 dossiers à analyser. Donc c'est assez lourd, ce sont des procédures qui vont demander beaucoup de temps à préparer au départ. Parce qu'on ne va pas les écrire en avançant. C'est-à-dire que dès le départ pratiquement tout doit être maîtrisé. Même si ça peut demander quelques adaptations, mais dès le départ on va pratiquement devoir tout savoir, sur notre bien, sur ce qu'on met à disposition, les études, les diagnostics… Enfin voilà ça va demander un gros gros travail préparatoire. »*[2]

L'importance des informations données à l'externe si tôt dans la procédure de sélection constitue une vraie nouveauté pour les membres de l'entreprise. Procédure plus longue et lourde que celles mobilisées après l'AMI (gré à gré, consultation restreinte), sa mise en œuvre nécessite une mobilisation importante des chefs de projet au sein de l'entreprise dans la phase de lancement des projets d'urbanisme transitoire, notamment du fait des nombreux documents techniques à produire préalablement. Pour répondre à cette nouvelle charge, un poste à temps plein a été créé au sein du pôle Valorisation Locative Innovante en 2019, afin d'accompagner le lancement des premiers appels à projets. Enfin, l'importance des informations données aux candidats durant cette phase de sélection a également pour objectif de répondre à l'impératif de transparence imposé par la nouvelle ordonnance.

La mise à disposition transparente de ces informations auprès des futurs candidats repose sur la création en février 2019 d'un nouvel outil administré par SNCF Immobilier : Epublimmo. Il s'agit d'une plateforme en ligne, devant permettre de répondre *« plus efficacement »*[3] aux exigences de publicité et de mise en concurrence de l'ordonnance de la loi Sapin 2. Ce site permet de faire connaître au grand public et aux professionnels l'ensemble des biens du groupe SNCF disponibles à la location en regroupant tous les avis d'informations et de publicité, en « *alternative aux parutions dans les journaux habilités à publier des annonces légales. (…) Le site permet aussi, lorsqu'une occupation relève des cas d'exemption prévus par la loi, de justifier l'absence de mise en concurrence »*[4]. La plateforme doit ainsi permettre de faciliter le développement de l'activité locative

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, direction Stratégie et valorisation, SNCF Immobilier, Saint-Denis, 2019
[2] *Op. Cit.*
[3] Page d'accueil du site web « Epublimmo ». Consulté le 7 février 2019. *https://epublimmo.sncf/.*
[4] Communiqué de presse « *SNCF Immobilier lance un site dédié à la mise en concurrence des conventions d'occupation temporaire* », par SNCF Immobilier, le 6 février 2019 à Saint-Denis

de manière générale au sein des bâtiments et des actifs de la SNCF[1]. La plateforme indique pour chaque site disponible la superficie, la durée de l'occupation et propose au téléchargement l'ensemble des documents produits et versés par SNCF Immobilier dans le cadre de la procédure de mise en concurrence (avis d'appel à projets, cahier des charges, documents techniques, etc.). Le candidat peut directement candidater en ligne en déposant un dossier dématérialisé, transmis au gestionnaire immobilier en charge du bien.

Toutefois, pour SNCF Immobilier, le fait de délivrer autant d'informations sur son patrimoine et ses caractéristiques suscite certaines inquiétudes et conduit à l'adoption d'une posture protectionniste dans la création de la procédure d'appel à projets. Le respect scrupuleux de cette ordonnance apparaît d'autant plus important du fait de sa position de grand propriétaire public[2] et de la forte médiatisation de ces démarches[3]. Son application est prise très au sérieux dans le développement des projets d'urbanisme transitoire, à travers une procédure qui se veut « *sécurisée juridiquement* »[4], afin de limiter les risques pour le propriétaire. En effet, la question de la sécurité est un « *fil rouge* » dans la rédaction des documents et l'enjeu pour SNCF Immobilier est de réussir à créer une procédure qui reste « *attractive* » pour le candidat[5]. La construction de cette procédure de sélection illustre donc la tension permanente et inhérente au développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, à savoir la difficulté d'une part d'ouvrir son patrimoine à de nouveaux usages et acteurs, et, d'autre part, de concevoir des procédures relativement sécurisées pour le propriétaire, en maitrisant l'incertitude et les risques potentiellement associés à ces nouvelles démarches.

Outre les enjeux de protection juridique, l'ordonnance de la loi Sapin 2 font naître des appréhensions au sein de l'entreprise, auprès des opérationnels et des chefs de projet. L'obligation de mise en concurrence est vécue par plusieurs agents comme une contrainte nouvelle dans le développement de l'urbanisme transitoire, risquant de ralentir la mise en œuvre des projets. En effet, avec des sites disponibles sur des périodes courtes allant de quelques mois à quelques années, le risque est que la longueur des procédures de sélection empiète sur le temps d'occupation à disposition du porteur de projet, en rajoutant une étape supplémentaire. Selon une cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier, le danger est de *« tuer le projet »,* car son *« équilibre peut se jouer à quelques mois, voire à quelques semaines »*[6]. La loi sapin 2 est vécue parfois comme un frein, une « *perte de temps* » [7] nuisant au développement de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF

[1] Le lancement du site s'accompagne d'une campagne de communication à destination des grandes entreprises et des professionnels de l'immobilier, notamment par le biais des réseaux sociaux. Epublimmo reflète la stratégie de développement de l'activité de valorisation locative associée à la création de SNCF Immobilier (chapitre 1).

[2] En tant qu'acteur public et très grand propriétaire immobilier, SNCF Immobilier vise l'exemplarité dans sa mise en application de la loi Sapin 2. Ce n'est pas forcément le cas de tous les propriétaires impliqués dans le développement de projets d'urbanisme transitoire, plus confiants dans la possibilité de déroger à cette obligation.

[3] L'expérience du *bad buzz* de l'AMI est restée dans les esprits. L'attention particulière portée à la sécurité au s'explique en partie par le risque d'exposition médiatique du groupe SNCF en cas d'accident.

[4] Double entretien avec des chargées d'affaires au sein de la direction de la Stratégie et valorisation, SNCF Immobilier, Saint-Denis, le 08.08.2019

[5] *Op. Cit.*

[6] Carnet de thèse - Présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier par une directrice de projet auprès d'une délégation accueillie à Ground Control, l'Aérosol et la Station-Gare des Mines, 25.01.18

[7] Entretien avec un chargé de valorisation locative et cession, au sein d'une Direction Immobilière Territoriale de SNCF Immobilier, le 28/11/17.

Immobilier. Cette procédure longue et encadrée génère des appréhensions, car elle contraste avec les modes plus spontanés et flexibles de développement des projets d'urbanisme transitoire utilisés jusque-là et car elle pourrait rebuter certains porteurs de projets.

Former en interne pour permettre l'appropriation de cette procédure et accompagner la diffusion de l'urbanisme transitoire

Face aux multiples appréhensions associées à la mise en application de cette procédure par appel à projets, l'enjeu pour SNCF Immobilier est d'accompagner le changement induit par de ce nouveau mode de sélection au sein de l'organisation. Outre la définition d'un processus unique d'appel à projets et la rédaction de documents types, SNCF Immobilier développe plusieurs outils spécifiques afin de préparer les chefs de projets et de faciliter le développement de l'urbanisme transitoire dans ce nouveau cadre législatif, qui transforme considérablement la phase d'initialisation de ces projets.

Pour accompagner l'appropriation de ces nouveaux processus de projets et ces outils, SNCF Immobilier décide de mettre en place une offre de formation dédiée à l'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise. Cette formation a été lancée par le pôle Valorisation Locative Innovante et les Ressources Humaines de SNCF Immobilier. Pour cette formation, l'entreprise souhaite se faire accompagner d'une structure tierce spécialisée sur ces sujets et lance un appel d'offres en décembre 2018. En février 2019, la conduite de cette formation est attribuée à un groupement composé de Sinny & Ooko, structure gestionnaire de la Cité Fertile, et l'Institut Paris Région, qui a développé une expertise sur l'urbanisme transitoire depuis 2017. La volonté de faire appel à des acteurs externes pour dispenser cette formation, malgré l'expertise accumulée par SNCF Immobilier en interne, s'explique par la volonté de prendre de la distance par rapport à la pratique de l'entreprise et d'avoir des intervenants relativement neutres, échappant à d'éventuelles dissensions au sein de l'organisation. En faisant intervenir des acteurs externes, l'enjeu est également de convaincre de démontrer l'importance et l'actualité du phénomène de l'urbanisme transitoire, en dehors de l'action de SNCF Immobilier. Cette formation doit également permettre de croiser les expertises et les points de vue, entre le savoir-faire du propriétaire et celui de l'occupant temporaire. Selon un membre du pôle Valorisation Locative Innovante, cette formation répond au besoin de « *professionnalisation* »[1] plus important des membres de l'entreprise, en développant leur connaissance de cette notion et des acteurs positionnés sur ce marché. Certaines sessions de la formation sont directement assurées par les membres du pôle Valorisation Locative Innovante, notamment celles relatives à la présentation des nouvelles procédures de sélection par appel à projets et des outils développés pour l'occasion. Cette formation est destinée avant tout aux opérationnels en charge de la gestion locative au sein des Directions Immobilières Territoriales de SNCF Immobilier en région, désormais responsables du développement des projets d'urbanisme transitoire (chapitre 4). Elle se déroule sur des sessions de deux jours à la Cité Fertile et son format mêle des séances de présentations de la notion d'urbanisme transitoire et de la nouvelle procédure d'appels à projets, des ateliers pour mettre en application les nouveaux outils créés par SNCF Immobilier, une visite du site et des moments d'échanges informels entre les participants (Récit 4).

[1] Entretien avec une chargée d'affaires développement locatif et grands comptes, direction Stratégie et valorisation, SNCF Immobilier, Saint-Denis, le 08.08.2019

Récit 4. La formation sur l'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier

Les 3 et 4 juin 2019, à la Cité Fertile (Pantin)

Le premier jour de la nouvelle formation sur l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier débute par un petit-déjeuner d'accueil au sein du « campus des tiers-lieux » de Sinny & Ooko, installé dans une ancienne gare fret de la SNCF à la Cité Fertile.

Je retrouve plusieurs personnes que je connais, des gestionnaires de valorisation ou de portefeuilles au sein des Directions Immobilières Territoriales de SNCF Immobilier, qui ont déjà développé ou participé au développement de plusieurs projets d'urbanisme transitoire. Je m'étonne de les voir ici, puisqu'ils ont déjà une très bonne connaissance du sujet. L'un d'eux me dit qu'il est surtout là pour faire connaissance avec les autres, de faire le point sur la notion, se « *caler sur les orientations* », les « *process* »… Et parce que le sujet l'intéresse beaucoup.

Il y a beaucoup de « *nouveaux* », des personnes que je ne connais pas et qui n'ont pas encore participé au développement de ces projets. Une participante me confie d'ailleurs que le terme d'urbanisme transitoire est un peu flou pour elle, elle n'est pas certaine de bien savoir ce dont il s'agit. Elle est impressionnée par la Cité Fertile, qu'elle découvre pour la première fois, elle est contente d'enfin pouvoir voir « *concrètement* » de quoi il s'agit. En effet, contrairement à la plus plupart des formations internes, celle-ci n'est pas organisée sur un campus de la SNCF, mais directement à la Cité Fertile. Les organisateurs me disent que l'objectif est de plonger les participants au cœur d'un projet d'urbanisme transitoire, pour leur donner envie d'en développer.

La formation commence dans la salle principale du campus, autour de tables disposées en U. La décoration très marquée surprend les participants, avec ses couleurs vives, ses motifs tropicaux, ses meubles de récupération. L'ambiance décalée donne le ton des sujets qui vont être abordés ces deux jours. La formation va être dispensée par trois membres de SNCF Immobilier (pôle valorisation locative innovante), le directeur financier de Sinny & Ooko et une experte en urbanisme transitoire de l'Institut Paris Région. Aujourd'hui, il s'agit de la deuxième session de formation sur les trois prévues dans l'année. Nous sommes une douzaine de personnes, la session est complète, comme l'était la première. On nous incite à poser le plus de questions possibles durant ces deux jours, car la formation est encore en cours de « *rodage* » : plus nous poserons de questions, plus les réponses pourront être intégrées dans les prochaines sessions et ainsi améliorer la formation.

Source : Juliette Pinard

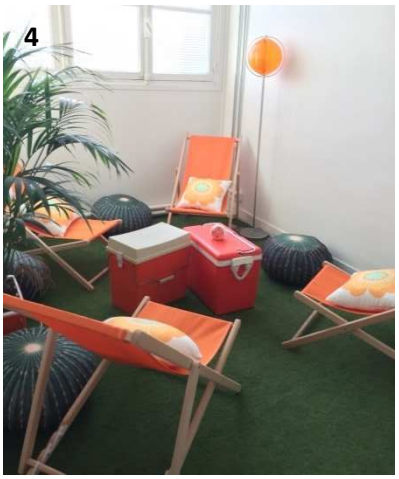
Pour débuter la journée, chacun des participants doit se présenter, indiquer son niveau de connaissance de l'urbanisme transitoire et énoncer ses principales attentes par rapport à cette formation. Il y a surtout des opérationnels localisés en région (gestionnaires de portefeuilles, chargés de développement dans des pôles cession, chargés de valorisation locative), mais aussi des membres de directions fonctionnelles, comme la nouvelle responsable développement durable de SNCF Immobilier ou un juriste en immobilier qui va être amené à travailler occasionnellement sur ces

sujets. Plusieurs questions sont posées : *qu'est-ce que l'urbanisme transitoire ? Comment développer ces projets et choisir des occupants ? Quelles sont les étapes clefs ? Quelles sont les externalités pour la SNCF ? Quel est le modèle économique ?*

La journée commence par une présentation générale de la notion d'urbanisme transitoire et de plusieurs projets, puis des tiers-lieux, de leurs modèles économiques et juridiques. La formation se poursuit par un retour d'expérience sur la naissance et le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, la présentation des enjeux et avantages, mais aussi les difficultés rencontrées pendant leur mise en œuvre, notamment durant leur phase « *d'initialisation* ». On nous présente les « *enseignements* » à la fois institutionnels, médiatiques et techniques tirés de ces projets. Enfin, la nouvelle procédure d'appel à projets est présentée en détail à l'aide de logigrammes et de frises chronologiques, devant nous permettre de comprendre les différentes phases et moments clefs.

Pendant ces deux jours, nous déjeunons sur place dans le restaurant de la Cité Fertile et partageons plusieurs moments de convivialité donnant lieu à des discussions nourries entre les participants, qui partagent leurs expériences et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leurs projets d'urbanisme transitoire, évoquent leurs appréhensions, sollicitent des conseils, etc.

Dans l'après-midi, nous avons la visite du Directeur Général de SNCF Immobilier, qui a tenu à profiter de la formation pour venir dire un mot sur l'urbanisme transitoire aux participants. Il souhaite « *souligner l'importance qu'a l'urbanisme transitoire dans la stratégie globale de SNCF Immobilier* » et l'intérêt que lui porte également le Président-Directeur Général du groupe SNCF. Il insiste sur la nécessité « *de se poser la question de manière assez systématique [du développement de l'urbanisme transitoire], de tenter cela dans vos régions*. (…) *C'est ni du greenwashing, c'est pas de la com, c'est quelque chose de plus profond, de plus fondamental. Ce n'est pas la première de vos missions, mais ça peut l'être sur certains moments de l'année, c'est extrêmement sérieux. Il y a des choses à porter encore pour de bonnes années.* ».



Source : Juliette Pinard

Le deuxième jour de formation est dédié à la mise en application de deux outils développés pour aider la mise en œuvre de la nouvelle procédure d'appel à projets. Pour nous les approprier, les formateurs ont organisé des ateliers en petits groupes. Tout d'abord, nous testons la « *grille d'analyse* » des sites SNCF, un « *outil-métier* » devant permettre d'évaluer la « *faisabilité* » des projets d'urbanisme transitoire et d'identifier, « *classer* » et « *prioriser* » les sites de projets. Nous appliquons cette grille complexe, composée de 24 critères, à des sites tests sélectionnés pour l'occasion. La note que nous obtenons doit nous aider à décider s'il est pertinent de lancer un appel à projets sur ce site, d'identifier les contraintes (enclavement, pollution des sols, risque ferroviaire ou de nuisances sonores, etc.) ou les atouts de chacun d'eux (proximité du centre-ville, bon état de la structure, qualités architecturales, etc.). Un formateur compare cet outil à la méthode SWOT (*Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*)[1], un outil d'analyse stratégique désormais

[1] Que l'on traduit généralement par MOFF en français pour Menaces - Opportunités - Forces – Faiblesses

classique dans le monde de l'entreprise, dont nous devrions désormais systématiquement nous inspirer avant de lancer un appel à projets.

Enfin, le dernier atelier doit nous aider à définir les « *critères de sélection* » des projets d'urbanisme transitoire. L'équipe de la formation insiste en effet sur la nécessité de définir de nouveaux critères de sélection « *objectifs, opérationnels et non discriminatoires* » permettant d'analyser les propositions de manière « *transparente* ». Les critères de sélection utilisés jusqu'à présent par la SNCF doivent évoluer : « *On ne peut plus rester sur des critères uniques. Il faut travailler les critères, pour travailler les objectifs. (…) Il faut ouvrir le spectre* ». Le pôle valorisation locative innovante a défini une méthode à suivre pour les chefs de projets : nous partons de grand *thèmes* (innovation, économie sociale et solidaire, développement durable, réemploi, loisirs…), pour ensuite identifier les *ambitions* que nous y associons et les *critères* concrets permettant d'évaluer la réponse des candidats. En petit groupe, nous expérimentons la rédaction des *ambitions* et des *critères,* d'après plusieurs *thèmes* piochés au hasard. L'exercice est ardu, ces sujets étant nouveaux pour les gestionnaires immobiliers. Après la séance de restitution, on nous explique qu'un « *catalogue de critères* » est en cours de création, pour aider les futurs chefs de projet. Toutefois, les membres de la formation insistent sur l'importance du cas par cas : les critères doivent être développés en fonction du site, de son contexte et des ambitions associées au futur projet, tout en demeurant le plus large possible.

Ces deux jours de formation denses se concluent dans une ambiance studieuse et conviviale. En plus de nous familiariser avec ces nouveaux outils, ils nous ont permis de nouer de nouvelles relations et d'identifier de potentielles personnes ressources dans la mise en œuvre des projets.

Ce récit révèle l'importance donnée à l'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier et le soutien dont fait l'objet cette démarche par la direction. La création de cette formation confirme en effet le développement de l'urbanisme transitoire en une nouvelle stratégie d'entreprise, associée à des enjeux importants pour SNCF Immobilier et le groupe SNCF. Cette formation soutient un enjeu d'acculturation des opérationnels de l'entreprise à ce nouveau mode de projet, grâce à une présentation de la notion d'urbanisme transitoire et des enjeux liées à ces nouvelles pratiques pour l'entreprise. Elle permet d'expliciter une notion parfois peu connue et encore floue pour les futurs chefs de projets, tout en leur apportant des connaissances techniques sur le fonctionnement de ces lieux (modèles économiques, structure juridique, travaux à prévoir, usages possibles, etc.). Surtout, elle doit permettre d'apprendre à mener la nouvelle procédure unique d'appel à projets (construire et instruire un appel à projets, comprendre les procédures juridiques, adapter les documents). Pour ce faire, de nouveaux outils et méthodes ont été conçus pour accompagner le développement de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation et faciliter les changements induits par les nouvelles modalités de sélection des projets d'urbanisme transitoire. La formation a pour objectif de les présenter et de les tester auprès des futurs chefs de projets.

Ainsi, cette formation est l'occasion d'apprendre à utiliser un nouvel outil mis au point par SNCF Immobilier : une grille d'analyse de site. Avant le lancement de l'appel à projets, cet outil doit permettre au chef de projet d'évaluer la faisabilité du projet d'urbanisme transitoire, d'analyser en détail le site qui sera mis à disposition, d'anticiper d'éventuelles difficultés et de rassembler les informations nécessaires au lancement de la procédure de sélection. Finalement, la méthodologie proposée par cet outil synthétise l'expérience accumulée par SNCF Immobilier depuis le lancement de l'AMI en 2015, des difficultés aux réussites rencontrées depuis le début de l'expérimentation. Il permet de diffuser au sein de l'organisation le savoir-faire accumulé par les chefs de projets impliqués dans le développement de l'urbanisme transitoire depuis 2015 et donne à voir le processus

d'industrialisation qui accompagne le développement de cette démarche en nouvelle stratégie d'entreprise.

La création de cette grille montre également l'importance croissante donnée à l'analyse des sites et de leurs contextes urbains, institutionnels et économiques. Ce travail de diagnostic, réalisé avant la mise à disposition des sites, suppose la réalisation de nouvelles études préalables. Dès 2018, le développement des projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier s'accompagne en effet du lancement de multiples études confiées à des assistants à maitrise d'ouvrage, notamment concernant de futurs sites de projets complexes et disponibles pour plusieurs années (5 à 10 ans). Ces études portent tout d'abord sur un volet technique (diagnostics concernant l'état de la structure du bâtiment, la présence d'amiante et de plomb, de pollution des sols…) et permettent de chiffrer le montant des travaux et d'analyser la faisabilité ou non du développement d'un projet d'urbanisme transitoire. Étant donné la vétusté et le caractère industriel du patrimoine de la SNCF, les coûts importants liés par exemple au désamiantage des bâtiments peuvent s'élever à plusieurs millions d'euros, incompatibles avec le modèle économique des projets d'urbanisme transitoire. Outre ces études techniques, des études de programmation sont commanditées, réalisées sur la base d'un benchmark suggérant des idées « *innovantes* »[1] et d'une étude de marché. Ces dernières doivent analyser la commercialité du site, le marché et les acteurs du territoire, afin d'évaluer l'offre existante, les besoins et la demande sur le territoire en question. Toutefois, selon une cheffe de projets, plusieurs de ces études se sont montrées peu satisfaisantes, du fait de la dimension « *trop classique* » des propositions faites par l'AMO[2]. Les structures de conseil en immobilier mandatées se trouvent dans l'impossibilité de trouver des modèles viables, puisque les durées d'occupation, les modèles économiques et les typologies d'activités de l'urbanisme transitoire échappent aux critères des études de potentiels réalisées par ces structures. On observe un décalage entre d'un côté l'expertise interne constituée par SNCF Immobilier sur l'urbanisme transitoire (dont les propres sites sont cités dans les *benchmarks* de ses prestataires) et ses attentes vis à vis de ces études, et d'autre part les compétences de ses AMO ne permettant pas toujours d'y répondre. Ce décalage révèle la dimension nouvelle de l'urbanisme transitoire pour ces structures de conseil, nécessitant une adaptation des critères d'analyse et des grilles de marché classiquement mobilisées par ces acteurs. Cet exemple montre également l'émergence d'une commande dans les domaines des études urbaines et immobilières en faveur du développement de l'urbanisme transitoire.

Enfin, un atelier est organisé dans le cadre de la formation pour accompagner les chefs de projets dans la définition et la rédaction des nouveaux critères de sélection. La définition de ces critères constitue une nouvelle étape dans le processus de sélection, obligeant le propriétaire à une réflexion nouvelle sur les ambitions associées au projet d'urbanisme transitoire et à une projection plus anticipée sur la transformation urbaine de ses sites. Malgré l'importance encore fondamentale des enjeux économiques et techniques dans l'évaluation des projets, l'émergence de ces nouveaux critères montre l'implication croissante du propriétaire dans la définition du projet transitoire en amont, en fixant de grandes orientations programmatiques et des objectifs à atteindre par le porteur de projets. La définition de ces nouveaux critères implique un travail sur-mesure et représente une évolution par rapport à leurs pratiques classiques. L'exercice de définition de ces critères est l'objet d'un nouvel apprentissage pour les chefs de projets ; il doit permettre de fixer des orientations sans

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, le 28/08/18 à Saint-Denis
[2] *Op. Cit.*

trop contraindre les candidats et en prenant en considération les enjeux et besoins propres à ces acteurs :

> *« On va devoir poser nos attentes, tout en restant large, pour ne pas fermer. Nous ce n'est pas notre métier aussi, donc même si on doit comprendre aujourd'hui toute cette activité, voilà on va aussi être en attente de propositions de nos candidats, un peu innovantes. (…) nous aussi on apprend et on se nourrit de tous les projets qu'on peut voir, pour ensuite réécrire les appels à projet, des expériences. (…) On a des attentes en tant que propriétaire, mais on ne sait pas toujours si ce que nous on attend c'est réalisable, comment c'est perçu par les occupants, quelle lecture ils peuvent avoir aussi de nous, de nos attentes, de nos ambitions, nos enjeux… Et nous aussi on doit se nourrir des leurs. »*[1]

Cette citation donne à voir la construction incrémentale de la nouvelle procédure d'appels à projets au sein de SNCF Immobilier, basée à la fois sur le savoir-faire et l'expérience accumulés depuis plusieurs années par les chefs de projets, mais aussi par les échanges et la confrontation de ces démarches avec les occupants temporaires.

L'appel à projets, révélateur d'une structuration de l'urbanisme transitoire et soutien au développement d'une logique de projets

Par conséquent, l'exemple de la procédure d'appel à projets mise en œuvre par SNCF Immobilier montre une nouvelle phase de l'évolution des processus de sélection des projets et des occupants. Cette nouvelle procédure engendre un travail supplémentaire pour les chefs de projets de SNCF Immobilier, de la préparation de l'appel à projets en amont (analyse du site, lancement d'études, rédaction du cahier des charges et définition de critères de sélection) à sa mise en œuvre (réception des candidatures, visites des sites, organisations des oraux), jusqu'à la sélection des candidats (réception et analyse des propositions, notation, avis d'attribution). La mise en œuvre de cette nouvelle procédure s'accompagne de la création de plusieurs outils (formation, grille d'analyse, plateforme numérique) dont l'objectif est de faciliter la mise en œuvre de ces procédures nouvelles et d'accompagner la transformation des pratiques professionnelles au sein de l'organisation.

Cette phase révèle donc que l'urbanisme transitoire repose de plus en plus sur l'application de processus et de méthodes classiques pour l'entreprise : offre de formation, définition d'une feuille de route et d'un plan de développement, utilisation de la méthode *swot* pour identifier les contraintes et les atouts des sites. La formalisation des modes de sélection permet de faire rentrer l'urbanisme transitoire dans les règles, en accompagnant la structuration et la diffusion de cette nouvelle activité au sein de SNCF Immobilier. Entre le diagnostic du site, les études de faisabilité et de marché, l'analyse du territoire et de ses acteurs, la définition de critères de sélection et la rédaction de cahier des charges, l'urbanisme transitoire est de plus en plus envisagé et mené au sein de l'entreprise comme un projet urbain en soi, avant l'arrivée du projet urbain pérenne. Le projet temporaire est mis en œuvre grâce à l'application d'outils et de processus urbanistiques et immobiliers de plus en plus classiques, en s'appuyant sur une assistance à maîtrise d'ouvrage. La reconnaissance de l'urbanisme transitoire comme stratégie d'entreprise s'accompagne de mesures permettant d'industrialiser cette pratique au sein l'organisation, la faisant rentrer progressivement dans les pratiques des professionnels de l'immobilier.

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, direction Stratégie et valorisation, SNCF Immobilier, en août 2019

Toutefois, ce mode de sélection par appel à projets marque aussi l'avènement d'une procédure plus lourde, longue et encadrée. Le risque est celui d'une procédure complexe et rigide, potentiellement difficilement compréhensible pour le chef de projets au sein de SNCF Immobilier comme pour le candidat. Le vocabulaire technique mobilisé dans le cahier des charges type ou la plateforme Epublimmo est parfois jugé peu « *digeste* »[1], nécessitant *apriori* certaines compétences pour y répondre. La procédure de l'appel à projets peut être un frein à la participation de certains candidats et a une influence directe sur le type de structure à même d'y candidater. Comme pour l'AMI, la complexification de la sélection des porteurs de projets engendre un risque de fermeture de ces appels à projets à certains acteurs, au profit de structures ayant l'expérience de ces procédures, disposant de moyens économiques, juridiques et techniques suffisants pour être candidats durant toute la durée de la procédure et à même de rassurer le propriétaire[2]. Ce mode opératoire, très éloigné de anciens modes d'occupation temporaire spontanés et opportunistes (chapitres 1, 2), tend désormais à favoriser une catégorie d'acteurs, celle des nouveaux professionnels de l'occupation temporaire.

*

Dans cette sous-partie, nous nous sommes intéressée à l'évolution des modes de sélection des occupants et des projets d'occupation temporaire mobilisés par SNCF Immobilier. Nous avons démontré que ces modes de sélection ont évolué en même temps que le développement de la démarche d'urbanisme transitoire, depuis l'AMI des Sites Artistiques Temporaires jusqu'à l'utilisation de procédures souples et moins formalisées comme le gré à gré ou la mise en concurrence restreinte. Le développement récent d'un mode de sélection par appel à projets s'accompagne d'un retour à la mise en concurrence et au développement de procédures et d'outils formalisant et encadrant désormais la sélection des occupants et des projets. L'évolution de ces processus de sélection dans le temps repose à la fois sur des facteurs internes (maîtrise des enjeux de sécurité, accumulation progressive d'expérience, demande de renouvellement des occupants et activités, définition de processus) et externes (importance des demandes de la part des porteurs de projets, adaptation nécessaire aux évolutions juridiques, critiques de la présence renouvelée de certains acteurs sur des sites SNCF, etc.). L'appel à projets va devenir la norme pour la majorité des projets d'urbanisme transitoire, qui pour la première fois seront développés à l'aide d'une procédure unifiée entre les chefs de projets, notamment grâce à des documents, des procédures et des outils types. Toutefois, l'importance donnée au sur-mesure et à l'adaptation des outils au cas par cas représente une spécificité de l'urbanisme transitoire par rapport aux activités classiques de gestion locative au sein de SNCF Immobilier. Encore en cours d'élaboration, cette procédure de sélection va certainement être encore amenée à évoluer, suite aux retours d'expériences des premiers appels à projets lancés à la fin de l'année 2019, entrainant une réadaptation probable des outils. En outre, une nouvelle évolution majeure va certainement modifier en partie ces processus à partir de 2020. Le changement de statut du groupe SNCF, de l'établissement public à caractère industriel et commercial

[1] Entretien avec une assistante chargée d'affaires immobilier innovant, le 28/08/18 à Saint-Denis

[2] Le risque étant de valoriser les plus gros porteurs de projets et contribuer à la situation de monopole de certains professionnels. Cette question se pose également pour les occupants classiques des biens SNCF, parfois occupés par de petites structures en place depuis des dizaines d'années, et qui vont devoir également répondre à ces procédures de mise en concurrence pour le renouvellement de leur occupation. Or, ces dernières n'ont souvent pas l'habitude de ces appels à projets et se trouvent parfois désarmées face à la complexité de la procédure.

(EPIC) à société anonyme (SA), va s'accompagner du basculement d'une petite partie du patrimoine de la SNCF dans le domaine privé, donc hors du champ d'application de la loi Sapin 2[1].

L'analyse de l'évolution des procédures de sélection des projets d'urbanisme transitoire révèle de manière générale la posture de plus en plus proactive du propriétaire. Alors qu'il s'agissait auparavant de « *laisser les projets venir* »[2], l'appel à projets nécessite pour SNCF Immobilier de s'impliquer davantage dans le développement des projets d'urbanisme transitoire, en participant dès la sélection des occupants à fixer des grandes orientations en termes d'enjeux et de programmation, en réfléchissant davantage à ses ambitions pour le projet lors de la définition de critères de sélection. L'analyse de ces procédures de sélection nous a permis d'insister sur la spécificité de l'urbanisme transitoire au sein de la SNCF, en raison de l'importance centrale donnée à la question de la sécurité (ferroviaire, des installations, juridique…), influençant directement le choix des occupants et du type d'activité à travers l'importance donnée aux capacités techniques et économiques des candidats. De manière plus générale, l'évolution de ces procédures de sélection est le reflet d'une démarche qui évolue et se structure en une nouvelle activité d'entreprise, à partir de l'expérience accumulée en interne et les échanges avec les opérateurs de ces lieux transitoires.

3.2. La convention d'occupation temporaire : formaliser le projet d'urbanisme transitoire et négocier ses conditions

Une fois les futurs occupants sélectionnés, la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire se poursuit par la signature d'un contrat, contractualisant l'engagement entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire. Le contrat mobilisé pour encadrer ces projets d'urbanisme transitoire est la Convention d'Occupation Temporaire (COT). La convention n'est pas un instrument neutre dans l'histoire des squats, en tant qu'outil permettant à la fois de légaliser l'occupation temporaire, mais également de contrôler et de maitriser ces usages pour le propriétaire (Aguilera 2012).

Dans le cadre de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, la convention d'occupation temporaire est un document jugé « *extrêmement important* », car il rend légale l'occupation d'un bien SNCF par un tiers et en « *régit toute l'occupation* » [3]. L'objectif de cette section est d'analyser le moment clef que représente cette phase de contractualisation entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire[4]. Nous questionnerons le choix de cet outil par SNCF

[1] Suite à la transformation du groupe SNCF en société anonyme, une petite partie du patrimoine de la SNCF basculera dans le domaine privé (SNCF, SNCF Voyageurs et Fret SNCF), bien que l'État garde un droit de regard sur les cessions de ces emprises. Les biens de SNCF Réseau et Gares & Connexions resteront propriétés de l'État et du domaine public. La réflexion porte actuellement sur les nouveaux outils contractuels qui seront mobilisés pour les projets d'urbanisme transitoire développés sur le domaine privé, notamment le bail civil ou la convention précaire. Ces derniers ne comportent plus d'obligation de mise en concurrence. Toutefois, le régime de SA n'autorise par les baux commerciaux.

[2] Entretien avec une chargée d'affaires, direction stratégie et valorisation, Saint-Denis, le 08.08.2019

[3] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein du Département Stratégie émergence innovation, Direction Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 27 novembre 2017 à Saint-Denis

[4] Cette section se fonde notamment sur l'analyse de documents contractuels : la COT de la Station Gare des Mines suite à l'AMI des Sites Artistiques Temporaires en 2016 et la nouvelle réalisée pour le renouvellement de l'occupation en 2017, la première COT de la Cité Fertile en 2017 et sa révision finale en 2018, ainsi que le nouveau recueil de clauses réalisé pour une COT d'un projet d'urbanisme transitoire en région en 2019. Ces COT portent sur des projets ayant des échelles temporelles (de 6 mois à 5 ans) et spatiales diverses (de 1500 m² à plus d'un 1 hectare), et leur analyse permet de pointer les évolutions de ces documents dans le temps. En outre, des entretiens ont été réalisés auprès des chefs de projets ayant rédigé des COT, ainsi qu'auprès des personnes référentes de ces contrats au sein du pôle Valorisation Locative Innovante de SNCF Immobilier. Ils

Immobilier, l'utilisation qu'il en fait et la nécessité de son adaptation dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire. A partir de l'analyse de la phase de contractualisation, nous mettrons plus largement en évidence le rôle de l'urbanisme transitoire dans le renouvellement des modes de gestion du patrimoine de la SNCF et dans l'évolution des pratiques professionnelles de ses agents.

Nous démontrerons l'importance des négociations qui encadrent la rédaction de ce document, reposant sur des échanges nourris entre le propriétaire et l'occupant. Associés à des enjeux économiques et juridiques de prime importance pour les deux parties, cette période est parfois source de tensions. A travers l'analyse de la COT, nous mettrons en lumière la relation partenariale qui se construit progressivement entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire, mais aussi les représentations négatives portées mutuellement par ces deux acteurs, le développement de l'urbanisme transitoire conduisant en effet à la confrontation de différentes cultures professionnelles.

3.2.1. La convention d'occupation temporaire : un savoir-faire ancien réadapté aux projets d'urbanisme transitoire

Plusieurs outils de contractualisation peuvent être mobilisés dans le cadre de projets d'urbanisme transitoire, selon que le propriétaire du bien est une personne publique (autorisation d'occupation temporaire ou AOT) ou une personne privée (convention d'occupation précaire, bail commercial dérogatoire ou prêt à usage). Relevant du domaine public, la mise à disposition du patrimoine de la SNCF à des occupants temporaires repose sur l'utilisation de la convention d'occupation temporaire[1]. Cette phase de contractualisation avec l'occupant est obligatoire, car selon le Code général de la propriété des personnes publiques, *« Nul ne peut, sans disposer d'un titre l'y habilitant, occuper une dépendance du domaine public d'une personne publique mentionnée à l'article L. 1 ou l'utiliser dans des limites dépassant le droit d'usage qui appartient à tous*. » (Article L2122-1, section 1, Code général de la propriété des personnes publiques). La COT donne un titre à l'occupant et garantit le caractère légal de l'occupation, en autorisant un usage privatif du domaine public.

Or, si l'urbanisme transitoire est une activité récente dans l'entreprise, il existe en revanche une connaissance ancienne des conventions d'occupation temporaire au sein de la SNCF, datant d'avant la création de SNCF Immobilier. La rédaction des COT est une pratique courante et connue des gestionnaires de portefeuilles et des chargés de valorisation locative, ces dernières étant utilisées pour mettre en location les biens de la SNCF. Ces derniers sont souvent loués à des entreprises à la recherche d'espaces de stockage (matériaux de construction, dépôt d'objets, etc.) ou d'espaces pour des activités logistiques (recyclage des déchets, parking de camions, manutention, etc.), de commerce (vente de matériaux de construction, location d'engins de chantiers, etc.) et/ou industrielles (ateliers de réparation, etc.). Depuis la création de SNCF Immobilier, l'entité est en charge de la signature des COT portant sur les biens du domaine public pour le compte des propriétaires SNCF Réseau et SNCF

ont été couplés à des entretiens et des discussions informelles auprès des occupants de nos terrains de thèse. En outre, la participation à des réunions techniques et des visites de sites liées à la mise en œuvre de ces projets ont permis d'observer les échanges et négociations entre les membres de SNCF Immobilier et les occupants temporaires à l'occasion de ce moment de la contractualisation.

[1] De fait, SNCF Immobilier ne peut utiliser un bail commercial, car son patrimoine relève du domaine public, il faudrait pour cela obtenir au préalable un déclassement. Toutefois, la transformation du groupe SNCF en Société Anonyme en 2020 et le passage d'une partie du patrimoine de SNCF Mobilité dans le domaine privé, vont poser la question de l'évolution des modes de contractualisation.

Mobilités, avec l'appui de son gestionnaire immobilier Nexity[1]. SNCF Immobilier gère aujourd'hui 28 000 COT en France et signe le 1300 nouvelles COT chaque année. Ce savoir-faire historique a facilité le développement de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, grâce à la mobilisation de cet outil dès le début de l'expérimentation des Sites Artistiques Temporaires.

La COT : encadrer et fixer les conditions d'occupation pour sécuriser la mise à disposition

La convention d'occupation temporaire régit de manière globale l'ensemble des engagements entre le propriétaire et l'occupant, les droits et les obligations de chacun et donne les informations importantes devant être pris en compte pour le développement du projet. Le contrat s'organise en deux parties. Les *conditions générales* régissent l'ensemble des conditions d'occupation du domaine public de la SNCF, en tenant compte des particularités de son patrimoine. Les *conditions particulières* permettent d'amender les *conditions générales* de la COT sur certaines clauses, selon les spécificités de l'occupation en question. Elles précisent et complètent les *conditions générales*, sans toutefois pouvoir les remettre en cause. Ce document est également constitué de nombreuses annexes (études, plans, diagnostics, etc.), devenant contractuelles dès lors qu'elles sont jointes à la COT.

Dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire, les COT sont signées d'un côté par SNCF Immobilier pour le compte des propriétaires (SNCF Réseau, SNCF Mobilité), et de l'autre par l'occupant, représenté par une structure unique. En effet, à la demande de SNCF Immobilier, une seule personne peut être signataire, afin de faciliter la gestion, la négociation et les échanges avec l'occupant[2]. La convention s'organise de la manière suivante : présentation succincte du projet, du mode de sélection de l'occupant[3], délimitation du périmètre du projet d'urbanisme transitoire (plan annexé à la COT) et description du bien mis à disposition (bâti ou non bâti, destination du bien dans les règlementations d'urbanisme). Le propriétaire y informe l'occupant sur l'état du bien qu'il va occuper, d'après les conclusions des différentes études techniques (diagnostics structure, amiante, électrique, géothermique, état des risques naturels et technologiques, tests d'assainissement, etc.), annexées à la COT. Le propriétaire peut également informer l'occupant de certains problèmes ou caractéristiques techniques du bien (non-conformité de certaines installations, puissance des installations électriques, etc.), devant permettre à l'occupant d'estimer les travaux et aménagements nécessaires à la réalisation de son projet[4]. La signature de la COT n'est d'ailleurs possible qu'à la

[1] SNCF Immobilier a confié à Nexity Property Management une mission de gestion du patrimoine foncier et immobilier de 6 ans pour 2100 sites et 15750 bâtiments. La mission de Nexity est notamment d'accompagner les directions immobilières territoriales de SNCF Immobilier, si elles le souhaitent, dans la rédaction des COT, selon les besoins et les demandes des chargés de gestion locative. Toutefois, la validation et la signature de la COT sont toujours du fait de SNCF Immobilier. (Communiqué de presse de SNCF Immobilier, « *SNCF et Nexity : partenaires pour un immobilier performant* » du 6 décembre 2017.)

[2] Toutefois, en fonction du projet de l'occupant, la COT peut autoriser une sous-occupation du site, bien que cela représente une dérogation aux conditions générales. Cette sous occupation permet l'occupation d'une partie du site par un autre acteur, disposant des mêmes prérogatives et obligations que le signataire principal de la COT.

[3] Le cahier des charges, éventuellement produit lors de la sélection de l'occupant, est annexé à la COT, ainsi que le projet déposé par l'occupant et ayant permis sa sélection.

[4] Dans les conditions générales de la COT, il est précisé que l'occupant doit fournir un avant-projet avant le début des travaux, comprenant un devis descriptif et estimatif des travaux, le calendrier et un plan détaillé des aménagements et leurs impacts sur les ouvrages, constructions, équipements et installations concernés. Cet avant-projet doit être accompagné du visa d'un bureau d'études ou de contrôle attestant que les normes de

suite de visites répétées du site par le futur occupant et de la réalisation d'un état des lieux, devant lui permettre de prendre connaissance de l'état réel du bien. La COT précise en effet que l'occupant accepte de prendre le bien en l'état et qu'il sera en charge des aménagements relatifs à son projet, de l'entretien courant du site, des potentielles réparations ou des dépenses de gardiennage[1].

En outre, la COT encadre la question de la sécurité de l'occupation et de la responsabilité en cas d'accident. Le contrat précise que l'occupant temporaire doit s'engager à prendre les dispositions nécessaires pour accueillir les visiteurs et son personnel en toute sécurité. En effet, tout accident ou dommages induits par le non-respect des différentes clauses et indications de sécurité spécifiées dans la COT sont de la responsabilité de l'occupant et non du propriétaire. La COT insiste ainsi sur les différents points de sécurité dont l'occupant doit tenir compte dans son projet et les travaux qu'il doit mener, sur la base d'un diagnostic et de préconisations réalisés par les services de la sûreté ferroviaire de la SNCF et annexés au contrat. En signant la COT, l'occupant s'engage à prendre en compte les risques liés à l'occupation d'un bien ou d'un terrain au sein d'emprises ferroviaires, avec les exigences en termes de responsabilité ou d'assurance que cela engendre. La COT spécifie également plusieurs obligations comme celle du maintien de servitudes d'accès au faisceau ferroviaire, à un chantier ou à certains compteurs. Elle est l'occasion pour le propriétaire de spécifier certaines interdictions ou mesures à prendre pour des raisons de sécurité. Par exemple, la COT de la Station Gare des Mines demande l'interdiction de l'accès au toit du bâtiment et enjoint au collectif d'assurer la condamnation de ses accès (échelles). Les COT précisent également l'obligation pour l'occupant de clôturer le périmètre du site, l'objectif étant d'empêcher l'accès du public aux autres parties du site SNCF ou sur le faisceau ferroviaire (Planche 14). Ces premiers éléments donnent déjà à voir la complexité de ces contrats et l'engagement juridique important de l'occupant temporaire lors de la signature de la COT, potentiellement source d'appréhension.

Planche 14. Les exigences de sécurité dans la convention d'occupation temporaire : clôturer les sites

Isolement du périmètre de la Cité Fertile du faisceau ferroviaire à proximité : le quai couvert donnant directement sur les voies (1) a dû être clôturé par Sinny & Ooko pour des raisons de sécurité (2), en respectant les recommandations du service de la sureté ferroviaire de la SNCF. Source : Juliette Pinard 2016 et 2018

construction sont respectées. Cette phase nécessite donc des connaissances techniques et des moyens pour l'occupant, qui doit fournir au gestionnaire de nombreux documents.

[1] La plupart des projets d'urbanisme transitoire de SNCF se déroulent sur des sites ou dans des bâtiments qui s'insèrent dans des zones industrielles et logistiques en activités, donc souvent déjà gardiennées.

Pour SNCF Immobilier, la COT est un moyen de se désengager juridiquement en cas d'accident, l'occupant étant responsable de la sécurité du site pendant la durée de la convention. Mais, la forte médiatisation des projets d'urbanisme transitoire complexifie la donne. SNCF Immobilier pourrait être tenu implicitement et moralement responsable en cas d'accident, dans les médias, par le comité de direction du groupe SNCF, voire par les instances publiques. La maîtrise des risques liés aux projets d'urbanisme transitoire est donc centrale dans la rédaction de la COT par SNCF Immobilier et plus largement dans le suivi de l'occupation temporaire tout au long de la durée du contrat.

Faire évoluer les COT pour s'adapter aux spécificités des projets d'urbanisme transitoire

Finalement, les conventions ont dû évoluer afin de s'adapter aux spécificités des projets d'urbanisme transitoire. Ces évolutions concernent principalement trois points : les activités accueillies, les travaux à réaliser et les questions relatives à la propriété intellectuelle.

Premièrement, la rédaction de la COT pose la question de son adaptation aux nouvelles typologies d'activités accueillies au sein de sites SNCF à travers les projets d'urbanisme transitoire. La future utilisation du site doit être explicitée dans la COT, selon le projet de l'occupant (concerts, expositions, bar et restauration, évènements à caractère culturel ou festif, activité de formation, etc.) et seules les activités inscrites sont autorisées pendant l'occupation. Tout changement d'activité doit préalablement et obligatoirement faire l'objet d'une demande d'accord auprès du propriétaire. Particulièrement importante pour le déroulement du projet d'urbanisme transitoire, la manière d'inscrire ces activités a évolué dans le temps au fil des expérimentations. Les cheffes de projet d'urbanisme transitoire se sont rendu compte de la nécessité de rester le plus ouvert possible dans la description de ces activités, le risque étant sinon de « *figer les sites et de bloquer l'occupant* »[1] si celui-ci souhaite élargir le champ de ses activités. Contrairement aux conventions que l'entreprise a l'habitude de signer pour des activités logistiques et industrielles, la rédaction des COT pour les projets d'urbanisme transitoire impose de prendre en compte leur dimension expérimentale et évolutive. De plus, les activités proposées dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire ne correspondent pas toujours à la destination originelle du bien inscrite dans la COT d'après la règlementation en matière d'urbanisme (PLU). La convention précise que l'ensemble des autorisations administratives liées au changement d'activité sont à la charge de l'occupant, qui doit s'engager à respecter les règlementations en vigueur propres à ces usages (voirie, police, salubrité, règlementation du travail, sécurité, etc.). Par exemple, dans la COT de la Station Gare des Mines, il est précisé que le bâtiment est à destination d'une activité de stockage ou de bureau. Pour l'ouverture de ses intérieurs en 2017, la nouvelle COT précise que le changement d'usage du bâtiment en lieu de concert et de restauration ouvert au public est possible, sous condition d'obtention des autorisations nécessaires par le collectif Mu pour opérer le changement de destination, et surtout sous couvert de la réalisation de travaux pour permettre l'accueil de ces activités.

De fait, le deuxième champ d'adaptation de la COT concerne la question des travaux. La convention précise en effet qu'aucun aménagement n'est possible sans autorisation préalable du propriétaire et que l'occupant ne peut réaliser que des travaux liés à l'exercice de son activité. En outre, l'occupant ne peut pas intervenir de manière lourde sur les ouvrages, les réseaux, installations

[1] Présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier par une directrice de projet auprès d'une délégation accueillie sur les sites de Ground Control, l'Aérosol et la Station-Gare des Mines, le 25.01.18.

ou équipements techniques du site, car il ne dispose pas des mêmes prérogatives que le propriétaire[1]. Par conséquent, l'occupant doit lister dans la COT l'ensemble des travaux qu'il va devoir réaliser pour mettre en œuvre son projet, par exemple concernant l'électricité, la plomberie, la menuiserie, la sécurité incendie, la fabrication de blocs sanitaires, la construction de structures éphémères (bar, scène, cloisons…), etc. La COT précise que les travaux d'aménagement relatifs au projet de l'occupant sont à sa charge et que ce dernier doit se charger des autorisations administratives associées à ces travaux. En outre, les aménagements réalisés par l'occupant doivent être *réversibles*, l'occupant devant obligatoirement remettre le bien en l'état au moment de la libération du site[2]. Toutefois, la posture du propriétaire a évolué vers de plus en plus de souplesse vis-à-vis de cet impératif de remise en l'état. D'après une référente sur les COT au sein de SNCF Immobilier, il existe des possibilités de dérogation à cette règle, convenues au cas par cas entre le propriétaire et l'occupant, par exemple afin de laisser certains aménagements en place (escaliers, portes coupe-feu, etc.)[3]. Cette négociation, menée en début ou à la fin du contrat, repose sur des échanges entre SNCF Immobilier et l'occupant en fonction du devenir du site dans le cadre du futur projet urbain et de la démolition ou non du bâtiment.

Enfin, la dernière grande évolution de la COT concerne les questions de propriété intellectuelle. Dès l'AMI, le développement de l'urbanisme transitoire conduit à l'émergence de problématiques nouvelles autour de la propriété intellectuelle, au travers de la signature par les occupants d'un contrat de cession des droits d'auteur et d'autorisation d'exploitation de droit à l'image alors annexé à la COT[4]. Au fil des projets, la question de la propriété intellectuelle est de plus en plus travaillée et prise en compte dans la COT, jusqu'à l'intégration récente d'une nouvelle clause relative aux droits d'auteur et à la cession des droits à l'image[5]. Mais la principale nouveauté concerne surtout l'intégration des enjeux liés à la propriété des œuvres d'art réalisées sur le site, notamment des fresques de *street-art* peintes sur les bâtiments mis à disposition. La réalisation de ces fresques fait naître de nouveaux enjeux juridiques pour SNCF Immobilier, relatifs à la possibilité de détruire ou d'effacer ces œuvres à la fin de l'occupation temporaire, lors du lancement des travaux d'aménagement et/ou de démolition. De fait, la propriété intellectuelle ne doit pas devenir un frein à la réalisation du futur projet urbain et potentiellement à la démolition du bâtiment[6]. Pour permettre

[1] En effet, les COT sont non constitutives de droits réels et ne confèrent donc pas les mêmes prérogatives et obligations que le propriétaire pour la modification du domaine public (Article L2122-6 du Code de la propriété des personnes publiques). L'occupant ne dispose pas de droits directs sur le site et doit donc passer par la médiation du propriétaire pour la réalisation de travaux. En outre, il ne peut réaliser de travaux importants touchant de manière trop importante aux réseaux, à la structure du bâtiment, à la démolition d'édifices, etc.

[2] Cette question se pose particulièrement sur certains sites. C'est le cas de la Petite Ceinture à Paris, où la réversibilité est obligatoire dans l'hypothèse d'une future réouverture de la ligne au transport ferroviaire. Mais c'est également le cas des projets se déroulant dans des bâtiments qui vont être conservés dans le cadre du futur projet urbain. La question se pose moins lorsque le bâtiment est destiné à être démoli.

[3] Entretien avec une chargée d'affaires développement locatif et grands comptes, direction Stratégie et valorisation, SNCF Immobilier, Saint-Denis, le 08.08.2019

[4] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, Saint-Denis, le 08.08.2019

[5] En 2019, cette clause porte notamment sur l'autorisation de chaque partie à utiliser et reproduire gratuitement les créations de la partie propriétaire, notamment pour les besoins de communication interne et externe. Cette clause impose également que chaque partie soit bien titulaire des droits de propriété intellectuelle ou qu'elle ait obtenu les autorisations nécessaires à l'exploitation de ces droits sur les créations lui appartenant. Ces clauses permettent par exemple d'encadrer l'utilisation faite des photos prises du site ou des œuvres sur le site, notamment dans le cadre de campagnes de communication (réseaux sociaux, dossier de presse, etc.).

[6] De fait, le projet d'urbanisme transitoire ne doit pas bloquer le projet urbain, le risque étant sinon la fin de l'expérimentation de ces projets temporaires. Cette question fait l'objet d'une vigilance particulière de SNCF

le développement de ces fresques sans bloquer le futur projet urbain, une étude a été réalisée par le service juridique du groupe SNCF[1]. Cette étude a conduit à la rédaction d'une nouvelle clause intégrée dans les COT les plus récentes, qui donne l'autorisation à l'occupant de réaliser une œuvre de *street-art*[2]*,* tout en insistant sur sa compréhension et son acceptation du caractère éphémère de l'occupation, afin de dégager le propriétaire de toute responsabilité quant à l'entretien ou à la destruction de ces œuvres[3].

Par conséquent, la convention d'occupation temporaire utilisée par SNCF Immobilier a été amenée à évoluer dans sa rédaction dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. Toutefois, bien qu'une adaptation ait été nécessaire sur certains points, l'urbanisme transitoire ne conduit pas à un renouvellement total de leur contenu. Il est surtout venu « *enrichir* » et « *compléter certains aspects* » pour s'adapter à la spécificité de ces démarches, sans modifier les conditions générales qui, elles, sont « *non négociables* » : « *Il n'y a pas de clauses qui étaient existantes et qui ne s'appliquent plus. Parce que ça reste de la domanialité publique, ça reste des contrats administratifs et on est soumis au CG3P*[4]*, le socle reste le même*. »[5].

Une évolution des pratiques et les réflexions au fil de l'expérience accumulée

L'adaptation de la COT à ces projets d'urbanisme transitoire a surtout engendré une évolution des pratiques professionnelles des membres de l'entreprise. En effet, bien que la connaissance de la COT soit ancienne auprès des gestionnaires immobiliers, ce n'est pas forcément le cas de l'ensemble des chefs de projets d'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise. Ceux qui ne sont pas issus d'une formation en immobilier s'estiment « *inexpérimentés* » en la matière[6]. N'ayant jamais eu à rédiger de COT durant leur carrière, ils s'appuient pour ce faire sur l'aide des gestionnaires de portefeuille ou encore de celle du service juridique de SNCF Immobilier pour la relecture et l'éclaircissement des points spécifiquement posés par les projets d'urbanisme transitoire[7]. Pour ceux habitués à rédiger ces conventions, la rédaction des COT pour l'urbanisme transitoire les

---

Immobilier et de son service juridique depuis le *bad buzz* de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires, dont l'une des critiques portait justement sur la propriété intellectuelle des œuvres réalisées sur site.

[1] Discussion libre avec une juriste de la direction Juridique du Groupe SNCF, département Droit Immobilier, le 18.04.2019, Saint-Denis

[2] Cette autorisation du propriétaire permet d'éviter que la réalisation de la fresque soit considérée comme infraction pour dégradation de bien public (Copain 2017).

[3] Cette nouvelle clause précise que, du fait de la dimension temporaire de l'occupation, l'œuvre pourra subir des dégradations dans le temps (aléas climatiques) et sera *in fine* potentiellement détruite lors des travaux de démolition prévus dans le cadre du projet urbain. Dans ce cas, la COT précise que l'artiste ou l'occupant pourront récupérer l'œuvre à la fin de l'occupation temporaire, à leur charge, selon les possibilités techniques. Si le bâtiment est destiné à être conservé, l'occupant doit se charger de la remise en l'état en repeignant le mur en question. Outre cette nouvelle clause, d'autres mesures ont également été proposées par le service juridique de SNCF Immobilier pour se prémunir de problèmes relatifs à la propriété intellectuelle. Par exemple, dans le cadre du projet « L'Aérosol » ouvert à Paris en 2017 et 2018, des affichettes collées sur le mur à la vue des *street-artists* investissant le lieu indiquait : *« L'Aérosol investit ce lieu de manière éphémère jusqu'en janvier 2018, pour laisser ensuite place au projet urbain avec notamment la destruction des bâtiments et des expressions éphémères réalisées sur les murs. » (Carnet de thèse, 2018)*

[4] Code Générale de la Propriété des Personnes Publiques

[5] Entretien avec une chargée d'affaires au sein de SNCF Immobilier, Saint-Denis, août 2019

[6] D'après quatre chefs de projets dans le cadre du retour d'expérience réalisé pour SNCF Immobilier en 2018

[7] Discussion avec une juriste de la direction Juridique du groupe SNCF, département Droit Immobilier, le 18.04.2019, Saint-Denis

amènent à « *se poser plein de questions qu'ils ne se posent pas habituellement* »[1]. Ces projets diffèrent de la gestion locative classique de l'entreprise orientée vers des usages logistiques ou industriels, du fait du type d'activité, de la durée, des modèles économiques, des acteurs ou encore des enjeux de sécurité associés à ces projets. Qu'ils soient menés par des chefs de projets pour lesquels la rédaction de la COT est une pratique nouvelle, ou par des gestionnaires immobiliers pour lesquels l'activité d'urbanisme transitoire engendre une adaptation de leurs pratiques, dans les deux cas la contractualisation avec l'occupant temporaire repose sur un apprentissage par l'expérimentation. Au fur et à mesure des COT réalisées et signées avec l'occupant, on observe en effet une maîtrise croissante des enjeux soulevés par cette phase de la contractualisation, des clauses à rajouter ou non dans le document, des manières de les rédiger, etc. Les premières COT signées circulent entre les anciens et nouveaux chefs de projets, permettant l'accumulation progressive d'un savoir-faire nouveau appliqué à l'urbanisme transitoire et sa diffusion entre les acteurs et les départements de l'entreprise.

Les retours d'expérience réalisés au fil des projets et les connaissances accumulées sur ces contrats, principalement centralisées au sein du pôle Valorisation Locative Innovante de SNCF Immobilier, vont permettre d'aboutir à la création d'une convention d'occupation temporaire type. La création de cette COT type est envisagée comme un moyen d'aider les chefs de projet dans le développement de l'urbanisme transitoire, en construisant un modèle permettant de répondre au plus de cas possibles et aux problématiques nouvelles posées par ces projets [2]. En effet, ce modèle de convention est conçu pour être amendé selon le site et le projet, en faisant apparaître les paragraphes à compléter et en proposant un certain nombre de clauses en option. La rédaction de ces contrats oblige à une action davantage *sur-mesure* que pour les activités locatives classiques gérées par SNCF Immobilier. La création de ce modèle de COT vise à permettre à tous les chefs de projet « *d'avoir les mêmes pratiques et les mêmes règles* » afin « *d'harmoniser et uniformiser les pratiques* » et en essayant « *d'avoir une vision la plus large possible* » de ces activités[3]. Selon une chargée d'affaires travaillant sur la rédaction de cette convention, la création d'un document servant de norme pour les chefs de projet doit permettre de modifier le moins possible le contrat et d'ainsi garantir la protection juridique du propriétaire : *« On peut décider de déroger, même si on évite. La règle doit être exceptionnelle. (…) C'est toujours la question de la sécurité juridique. Moins on y déroge, plus c'est sécurisé. Parce que nous, on y a travaillé, on les a rendus le plus sécurisant possible, donc tout ce qui va y déroger va fragiliser le processus*. »[4]. La COT est un outil de protection juridique et de sécurisation du propriétaire, dont le contenu doit permettre d'éviter les contentieux pouvant engager la responsabilité du propriétaire. Dans le cadre de l'urbanisme transitoire, la COT doit également permettre de rassurer SNCF Immobilier sur le bon déroulé du futur projet urbain, sans bloquer l'aménagement, la démolition ou la cession du site. La rédaction de ce document est donc intimement

[1] Entretien réalisé avec une cheffe de projet urbanisme transitoire, au sein de Direction Immobilière Territoriale de la région Ile-de-France de SNCF Immobilier, 27.11.17, à Saint-Denis

[2] La création de cette COT type s'inscrit plus largement dans la création plusieurs documents types pour encadrer et aider le développement de la démarche d'urbanisme transitoire, incluant également un modèle d'appel à projets, de cahier des charges et une grille d'analyse des sites, etc. (chapitre 3. 1). D'ailleurs, ce document type est susceptible d'encore évoluer, selon les cas de figure posés par de nouveaux projets ou de nouvelles activités (logement temporaire, agriculture urbaine, etc.). Il est envisagé comme un outil à enrichir au fil des expériences rencontrées par les chefs de projets.

[3] Entretien avec une chargée d'affaires développement locatif et grands comptes, direction Stratégie et valorisation, Saint-Denis, le 08.08.2019

[4] Entretien avec une chargée d'affaires, directions stratégie et valorisation, SNCF Immobilier, le 08.08.2019

liée à des enjeux de contrôle par le propriétaire des usages développés au sein de son parc dans le cadre de ces occupations temporaires, en fixant les conditions selon lesquelles le lieu pourra être occupé (Aguilera 2012). Par conséquent, l'exemple de la COT démontre que la montée en compétence des membres de SNCF Immobilier se traduit une nouvelle fois par une formalisation de processus, la création d'outils et de documents unifiés. Ces derniers accompagnent la structuration de de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, tout en gérant les risques juridiques et les incertitudes liés à cette activité nouvelle.

L'adoption de cette posture de protection juridique peut donner lieu à certaines singularités dans la rédaction de la COT, pouvant être source d'étonnement et d'appréhensions pour les occupants temporaires. L'un des exemples les plus significatifs est celui de la clause relative aux nuisances sonores, dans le cadre du projet d'urbanisme transitoire la Station Gare des Mines. Au moment de la signature de la COT, le collectif Mu découvre en effet une clause spécifiant que la musique amplifiée est interdite sur le site, alors même que leur projet artistique est essentiellement basé sur une activité de concerts. Cette clause, en contradiction avec le contenu du projet proposé par le collectif, est alors source d'inquiétudes lors de la signature quant à la possibilité de mener à bien son projet. L'ajout de cette clause, faite sur la recommandation des juristes de l'entreprise, a donné lieu à des discussions nourries entre SNCF Immobilier et l'occupant, afin de rassurer celui-ci. Dans les faits, ce dernier a bien la possibilité de diffuser de la musique amplifiée[1]. Cet exemple illustre la tension inhérente dans la rédaction des COT entre nécessité de sécuriser le propriétaire et de laisser le champ libre à l'occupant pour réaliser son projet, mais aussi les négociations nécessaires entre le propriétaire et l'occupant concernant son contenu.

3.2.2. La contractualisation, une période de négociations intenses pour fixer les conditions d'occupation

La rédaction de la convention d'occupation temporaire s'accompagne d'une phase d'échanges très importants entre SNCF Immobilier et le futur occupant, plusieurs mois avant la signature, à travers des allers-retours presque quotidiens lors de nombreuses réunions, de rendez-vous téléphoniques ou de rencontres sur le site de projet. Ces temps de négociations doivent permettre de se mettre d'accord sur le contenu de la COT, en conciliants intérêts et contraintes du propriétaire et de l'occupant. En effet, la rédaction de chaque convention repose sur des négociations traitées au cas par cas, selon le projet, le site et les enjeux de chacune des parties prenantes. Les longues heures de négociation entre le propriétaire et l'occupant ne sont pas toujours « *faciles* », voire peuvent s'avérer « *très compliquées* »[2] et susciter des tensions importantes, allant, dans quelques cas les plus extrêmes, jusqu'à la menace de ne pas signer la COT. Cette période implique une adaptation de leurs pratiques professionnelles et de leurs postures respectives. Parmi ces enjeux, deux points font l'objet de négociations serrées : le montant du loyer et la durée de l'occupation.

[1] La COT spécifie également que c'est à l'occupant de veiller à ce que le niveau sonore généré par son activité ne contrevienne pas aux règlementations sur les nuisances sonores et les bruits de voisinage, ce dernier étant responsable des nuisances générées par les riverains. Cette clause a peu évolué dans les dernières COT, à l'exception d'une nouvelle mention demandant l'installation d'équipements d'isolation phonique lors d'évènement musicaux.

[2] Entretien réalisé avec une cheffe de projet urbanisme transitoire, responsable de pôle au sein de la Direction Immobilière Territoriale Grand Sud de SNCF Immobilier, 22.11.17

La redevance : des négociations formelles et informelles soulevant des enjeux économiques directs pour les deux parties

Un premier point de négociation concerne le montant de la redevance versé par le futur occupant à SNCF Immobilier pour l'occupation du lieu[1]. En effet, la mise à disposition du bien est conditionnée par le versement d'une redevance au propriétaire, sauf rares exceptions[2]. Cela s'explique notamment par le fait que toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique donne obligatoirement lieu au paiement d'une redevance (Article L2125-1, Code Général de la Propriété des Personnes Publiques). L'occupation ne peut être gratuite, sauf rare exception, notamment lorsque l'autorisation d'occupation est délivrée à des associations à but non-lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général (*Ibid*.). Cette obligation de redevance est inscrite au sein des *conditions générales* des COT. Les *conditions particulières* doivent indiquer le montant de la redevance, les modalités de paiement et l'origine des fonds. Dans la plupart des cas, la redevance est composée d'un montant fixe, calculé mensuellement ou annuellement, et d'une part variable, sous la forme d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires, se déclenchant après le dépassement d'un certain pallier du revenu d'exploitation net de l'occupant.

Le montant de cette redevance est négocié au cas par cas, selon plusieurs paramètres. Il est fixé en fonction des capacités financières de l'occupant, du modèle économique du projet et de la dimension plus ou moins marchande des activités qui seront développées. L'adaptation de la redevance au projet doit permettre de fixer un montant selon les recettes estimées par l'occupant : plus la dimension commerciale du projet est forte, plus la redevance sera importante, et à l'inverse, moins la dimension commerciale sera importante, plus la redevance sera faible. Le montant doit également prendre en compte les frais supplémentaires à la charge du futur exploitant, tel que le paiement des fluides (eau, électricité), le chauffage, éventuellement le gardiennage. A ces charges s'ajoutent des taxes et impôts, notamment la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, ainsi que des frais d'assurance (responsabilité civile, dommage aux biens, ressources des voisins et des tiers). A ces frais liés au fonctionnement du lieu temporaire, s'ajoutent les nombreux travaux à réaliser, étant donné l'état de vétusté de certains bâtiments et le changement de destination nécessaire à leur transformation. D'après une chargée d'affaires au sein du pôle Valorisation Locative Innovante de SNCF Immobilier, *« c'est pour ça que nous, on préconise de ne pas spécialement mettre de prix de loyer. (…) Et c'est plutôt à lui [l'occupant] de nous dire voilà j'ai ça, ça et ça comme travaux, donc aujourd'hui je vais être en capacité de vous payer ça. »*[3].

Pour SNCF Immobilier, la redevance doit compenser les dépenses engagées par le propriétaire (travaux, études, charges, etc.) en vue du développement du projet. En effet, la ligne directrice donnée par l'entreprise aux chefs de projets est celle d'attendre à minima un équilibre entre dépenses et recettes, sans forcément chercher à générer des retombées économiques

[1] Le terme de redevance, mentionné dans à l'Article L2125-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques, fait référence à une somme versée par un usager contre la possibilité d'exploiter un service ou un bien relevant du patrimoine public.

[2] Quelques mises à disposition de biens à des artistes ou à des associations à but non lucratif ont été proposées gratuitement, notamment dans le cadre de l'AMI. C'est le cas du projet Dérives à Paris en 2016 ou encore de la résidence artistique de la compagnie *Teatro del Silencio* dans une halle logistique à Paris en 2016.

[3] Entretien avec une chargée d'affaires développement locatif et grands comptes, Direction Stratégie et Valorisation, Saint-Denis, le 08.08.2019

supplémentaires[1]. Les projets doivent être « *gagnant – gagnant* », en fixant une redevance jugée acceptable par l'occupant et le propriétaire, en limitant la prise de risque économique pour chacune des parties. Pour calculer cet équilibre, dans cette phase de négociations, les chefs de projet au sein de SNCF Immobilier évoquent l'importance de la « *transparence »* dans les échanges avec le futur occupant[2]. D'un côté, l'occupant doit présenter son budget prévisionnel en fonction des dépenses et des recettes attendues, de l'autre le propriétaire partage le montant de ses investissements (travaux, nettoyage du site, réalisation d'études), donnant à l'occupant une idée du seuil de la redevance attendue.

Toutefois, le montant des redevances fixées pour les projets d'urbanisme transitoire est largement inférieur à celui des loyers perçus par les gestionnaires locatifs. Selon une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier, *« il s'agit d'une vraie nouveauté, il a fallu convaincre en interne, faire comprendre que ce serait impossible de toucher les mêmes niveaux de loyer qu'avant [avec un occupant classique], car ce n'est pas possible, il n'y a pas de marché, il faut sortir des prix du marché pour trouver un occupant »*[3]*,* alors que *« nos grilles [de loyer] sont faites pour de l'activité locative classique, de la logistique… On a dû sortir de ces grilles, pousser ces grilles pour les adapter aux porteurs de projet »*[4]. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire nécessite donc une évolution des manières de fixer ces loyers en sortant de la valeur locative de marché, cette dernière pouvant atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros annuels pour la location de halles logistiques de plusieurs milliers de mètres carrés à Paris. Les niveaux de loyer pratiqués pour les activités commerciales classique ne sont pas adaptés aux modèles économiques, aux types de structures et aux temporalités des projets d'urbanisme transitoire. D'ailleurs, les nouveaux professionnels de l'occupation temporaire insistent régulièrement sur la nécessité de « *sortir ces biens du marché* »[5], condition nécessaire au développement de ces projets temporaires, particulièrement dans le contexte parisien caractérisé par ses prix de l'immobilier élevés.

Ces prix relativement bas ont permis l'accès de nouveaux acteurs aux emprises de la SNCF. Pour l'un des occupants temporaires, le niveau de la redevance est jugé comme n'étant « *pas énorme, on est bien en dessous des tarifs du marché, vu l'implantation, la superficie du lieu, normalement ça coûte beaucoup plus cher. Donc là-dessus on est quand même content, c'est quand même un régime de faveur, enfin faut pas leur dire hein ! (Rire) Non mais parce qu'avoir 600 m2 dans Paris, avec un terrain de 800 mètres carrés, euh… c'est à peine supérieur à ce qu'on paye pour [nom de lieu] et nos bureaux où là on a 170 mètres carrés*. »[6]. L'occupation temporaire apparaît ici comme une

[1] Dans les faits, cet équilibre des dépenses pour SNCF Immobilier est à nuancer, étant donné les retombées économiques faibles, voire déficitaires, pour le moment générées par ces projets, même les plus commerciaux. A titre d'exemple, la redevance variable calculée d'après le pourcentage sur chiffre d'affaires de l'occupant ne s'est, à notre connaissance, jamais déclenchée. D'après le retour d'expérience réalisé au sein de SNCF Immobilier en 2018, les enjeux liés à l'urbanisme transitoire pour le propriétaire se jouent sur d'autres registres que financier, ces derniers ne permettant pas de gagner d'argent. Nous y reviendrons dans les chapitres 5 et 6.

[2] Ce terme est utilisé de manière récurrente par les membres de SNCF Immobilier depuis 2016. Cette idée de transparence est d'autant plus importante que le calcul de la part variable de la redevance doit se faire sur la base du chiffre d'affaires déclaré par l'occupant au propriétaire à la fin de la durée de la COT.

[3] Carnet de thèse – Prise de parole d'une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier lors de la présentation de la démarche d'urbanisme transitoire à une délégation, le 25.01.18.

[4] Carnet de thèse – Prise de parole d'une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier lors de la présentation de la démarche d'urbanisme transitoire auprès d'un grand musée parisien, le 01.04.2019.

[5] D'après les entretiens avec un directeur de Plateau Urbain le 28/06/17 et une directrice de La Belle Friche, le 29.09.2017. Il s'agit en outre d'un élément de discours présent de manière très récurrente dans les prises de parole publiques de plusieurs professionnels de l'urbanisme transitoire.

[6] Entretien réalisé avec l'occupant d'un site SNCF, en 2017

opportunité pour de petites structures disposant de peu de moyens d'accéder à des espaces peu chers, de développer leurs compétences et leur activité (Madanipour 2018). Toutefois, bien que les redevances pour l'occupation de ces biens soient largement inférieures aux prix du marché, elles peuvent s'élever de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers d'euros par an. Leur paiement représente parfois une réelle difficulté pour les exploitants, même pour les structures disposant des capacités financières les plus importantes et malgré la rentabilité économique du projet estimée à l'origine par l'occupant. Les difficultés liées au paiement de ces redevances révèlent l'économie encore incertaine de ces lieux et de leurs acteurs. Dans ce contexte, l'exigence d'une redevance par le propriétaire est régulièrement critiquée par plusieurs professionnels de l'urbanisme transitoire[1], du fait de l'importance des frais à la charge de l'occupant pour l'aménagement du lieu et par la précarité de leur modèle économique.

Alors que le paiement d'une redevance est un sujet potentiellement sensible, la présentation de ce modèle de fonctionnement fait l'objet d'une attention particulière par SNCF Immobilier[2]. Les chefs de projet justifient ce loyer par l'obligation de redevance liée à la mise à disposition de biens relevant du domaine public et surtout par la nécessité d'équilibrer à minima les dépenses engagées par SNCF Immobilier, pouvant s'élever de plusieurs dizaines à plusieurs centaines de milliers d'euros. Pour les chefs de projet, la recherche de ces financements suppose des négociations importantes au sein même de l'organisation. Ils doivent, comme nous l'avons vu, convaincre les gestionnaires immobiliers d'accepter des niveaux de loyer nettement inférieurs, mais aussi démontrer aux propriétaires SNCF Réseau et SNCF Mobilité l'intérêt de réaliser des dépenses pour des projets éloignés des préoccupations liées à leurs activités. Au-delà de certains montants, les chefs de projet doivent faire une requête et défendre le projet d'urbanisme transitoire devant un comité d'engagement, décidant de l'attribution ou non d'un budget pour la réalisation de travaux et d'études. Les chefs de projets se heurtent également aux résistances des gestionnaires locatifs, dont le métier est de valoriser au mieux économiquement le patrimoine de la SNCF pour le compte des propriétaires. Or, la rentabilité faible ou nulle des projets d'urbanisme transitoire est parfois perçue comme entrant en contradiction avec les objectifs de leurs métiers, à savoir représenter les intérêts économiques des deux propriétaires. La négociation du montant de la redevance dépend donc de la capacité des chefs de projet à convaincre une diversité d'acteurs des intérêts de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation et à garantir à minima d'équilibrer les dépenses réalisées.

Par conséquent, la négociation du montant de la redevance est source de tensions, étant donné l'importance des incidences et des contraintes à la fois pour le futur occupant et pour SNCF Immobilier. Dans ce contexte, la période de contractualisation devient l'occasion de négocier des

[1] L'immersion au sein du nouveau milieu professionnel de l'urbanisme transitoire et les discussions informelles avec plusieurs de ses membres de 2016 à 2019 ont montré que ces acteurs militent le plus possible en faveur de la gratuité de ces occupations et certains refusent parfois de s'installer au sein d'un bien pour lequel un loyer est exigé. Pour ces acteurs, la précarité de certaines structures et l'absence de marché rendent en effet nécessaire le soutien du propriétaire dans le développement de leur projet, notamment grâce à une absence de loyer. Ces acteurs justifient cette demande de gratuité par l'importance des contreparties liées au développement du projet transitoire pour le propriétaire public ou privé (gestion de la vacances, communications, retombées pour le territoire…).

[2] La présentation de ce fonctionnement à l'externe fait globalement l'objet d'une attention particulière, par exemple lors de la participation de l'entreprise à différentes manifestations portant sur l'urbanisme transitoire. La maitrise du discours sur ces aspects économiques révèle la volonté de l'entreprise d'éviter d'éventuelles critiques.

solutions économiques au cas par cas, dans et hors du cadre de la COT, afin de trouver des points d'entente permettant de partager les dépenses.

Ces négociations portent notamment sur les travaux à réaliser par l'occupant. En effet, les COT spécifient qu'aucuns travaux relatifs au projet de l'occupant ne pourront être imputables au propriétaire. Or, l'importance des travaux à réaliser peut être bloquante pour l'occupant, voire impossible à assumer, et donne lieu à des négociations ponctuelles lors de réunions pendant lesquelles chaque poste de dépense de l'occupant et du propriétaire est listé. Ces négociations peuvent aboutir à une réduction du montant de la redevance, pour contrebalancer l'importance des travaux. Par exemple, il est écrit dans la COT du projet de la Station Gare des Mines que le financement de la mise aux normes des installations électriques par l'occupant a bien été pris en compte dans le calcul final de la redevance. Des compensations peuvent également être négociées par l'occupant auprès du propriétaire, afin de réduire les frais à sa charge. C'est par exemple le cas du retrait des plaques anti-squat pour le projet de la Station Gare des Mines (Planche 15), qui obstruaient les ouvertures du bâtiment afin d'éviter les intrusions. Originellement à la charge de l'occupant, la dépose onéreuse de plusieurs plaques a finalement été prise en charge par SNCF Immobilier. Cet engagement a été inscrit dans la COT, permettant de rassurer l'occupant sur la prise en charge de cette dépense par le propriétaire.

Planche 15. Négocier les dépenses au cas par cas : l'exemple des plaques anti-infractions de la Station Gare des Mines

Source : Juliette Pinard 2017 et Fabrice Boissière pour SNCF Immobilier 2016

Plusieurs plaques anti-infractions soudées au mur et bloquant les ouvertures, par exemple dans la cage d'escalier (1), ont été déposées par SNCF Immobilier selon le projet du collectif Mu, notamment dans la salle principale du rez-de-chaussée (2), ici avant les travaux d'aménagement des intérieurs.

Ces négociations peuvent aussi s'effectuer de manière beaucoup plus informelle. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose sur des négociations à l'amiable, permettant la prise en charge par SNCF Immobilier de postes de dépense n'étant pas inscrits dans la COT : installation d'un portail, achat d'un générateur, prise en charge de tout ou partie de l'inauguration ou de certains évènements, don d'équipement ou de mobilier, etc. Ces aides, de quelques centaines à plusieurs milliers d'euros, sont envisagées comme des formes de soutien économique indirect au projet. En dehors des formes écrites du contrat, des négociations se jouent sous la forme de promesses orales,

permettant de rassurer l'occupant avant la signature de la convention et révélant la plus grande complexité dans la répartition de dépense que celle prévue initialement dans la COT.

Cette recherche de solutions à l'amiable opère également par des facilités de paiement, par exemple en dérogeant aux conditions générales de la COT exigeant un dépôt de garantie bancaire de la part des occupants. Le calendrier de paiement de la redevance peut également être adapté, par exemple en attendant la fin de l'occupation pour le paiement total de la redevance ou grâce à un décompte évolutif dans le temps pour faciliter le lancement du projet. Récemment, des expérimentations ont également été menées dans l'écriture des COT, afin de prévoir une redevance s'adaptant aux possibles évolutions du projet. Ainsi, dans la COT de la Cité Fertile, étant donné l'importance des investissements réalisés par l'occupant, plusieurs scénarios de redevance ont été inscrits dans le contrat, allant d'un scénario optimal à un scénario dégradé. Ces deux scénarios doivent permettre de tenir compte du fonctionnement réel du projet et de partager davantage les risques économiques entre l'occupant et le propriétaire.

Par conséquent, d'importantes négociations formelles et informelles accompagnent le développement de ces projets, afin de rassurer l'occupant sur certains points de la COT pouvant être source d'inquiétudes. Par exemple, la convention précise la dimension précaire et révocable de ces occupations transitoires, en accord avec l'article L. 2122-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques[1], donnant le droit au propriétaire de résilier la COT à tout moment pour des besoins ferroviaires ou des motifs d'intérêt généraux. Dans ces conditions, la signature de la COT peut être source d'une réelle appréhension de la part de l'occupant, notamment au vu des montants investis par ce dernier dans le projet[2]. Bien qu'un tel cas de figure ne se soit jamais posé depuis l'AMI et que les risques soient faibles, cette clause figure dans les conditions générales de la COT et pourrait un jour avoir à être exercée (réquisition d'un terrain par l'état, besoins ferroviaires stratégiques pour le groupe, etc.). En cas de résiliation de la COT par la SNCF, il est néanmoins précisé dans le contrat que des indemnités seraient alors versées à l'occupant, sur la part non amortie des investissements réalisés par ce dernier durant la durée de la COT, ou via la restitution de la partie de la redevance déjà versée. Cette situation n'est pas souhaitable pour SNCF Immobilier, car cela pourrait engendrer des frais importants. La médiation du chef de projet est donc importante pour expliquer le caractère exceptionnel de cette clause et rassurer l'occupant lors de la signature de la COT.

La durée de l'occupation : le chef de projets en prise dans des négociations au sein même de SNCF Immobilier et avec l'occupant temporaire

Un second objet de négociation entre le propriétaire et l'occupant repose sur la durée de l'occupation. Les articles L2122-2 et L3111-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques précisent que « *l'occupation ou l'utilisation du domaine public ne peut être que temporaire* », en conséquence « *des principes d'imprescriptibilité et d'inaliénabilité du domaine public* ». Les conventions signées par SNCF Immobilier sont donc nécessairement temporaires, y compris celles

[1] L'article L. 2122-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques stipule que toute occupation du domaine public présente nécessairement un caractère précaire et révocable.

[2] L'occupant a également la possibilité de résilier la COT. Les conditions de cette résiliation sont également négociées et inscrites dans la COT. Elle est généralement possible cette chaque année à la date d'anniversaire de la COT.

encadrant les occupations classiques du parc SNCF (industrielles, logistiques, etc.) et pouvant durer plusieurs dizaines d'années. La différence introduite par l'urbanisme transitoire est la signature de COT pour des temporalités plus courtes, allant de quelques heures à plusieurs années[1]. Les *conditions particulières* de la COT doivent obligatoirement mentionner la durée de l'occupation, en notifiant une date de début et une date de fin.

La dimension temporaire de ces projets d'urbanisme transitoire est une condition de leur développement, puisqu'une grande partie se déroule sur des sites destinés à muter à court ou moyen terme dans le cadre d'un projet urbain. Pendant la phase de contractualisation, le chef de projets au sein de SNCF Immobilier insiste fortement auprès de l'occupant sur la dimension temporaire de sa présence sur le site. Il jauge alors de l'engagement du futur occupant à bien quitter les lieux une fois la convention arrivée à son terme et insiste sur l'impossible pérennisation de son projet. L'enjeu principal pour SNCF Immobilier est d'éviter le refus de l'occupant de quitter le site une fois la convention arrivée à son terme, bloquant le lancement des travaux d'aménagement ou de démolition sur le site[2]. Bien que jusqu'à aujourd'hui toutes les occupations transitoires menées par SNCF Immobilier se soient terminées sans complications particulières, une occupation sans titre des bâtiments une fois la COT correspondante arrivée à terme pourrait remettre en question la démarche d'urbanisme transitoire dans son ensemble.

La durée de la COT donne lieu elle aussi à des négociations. Les occupants temporaires essayent d'obtenir la période d'occupation la plus longue possible ou l'allongement de leur période d'occupation grâce à la reconduction de la COT lorsque cette dernière arrive à échéance[3]. Pour l'occupant, la durée de l'occupation a une influence directe sur le modèle économique de son projet. Plus la durée d'exploitation est longue, plus cela laisse du temps à l'occupant pour amortir les investissements qu'il a réalisés, donc limite les risques économiques. L'obtention d'une durée d'occupation plus longue ou d'un renouvellement de la COT est souvent un soulagement pour l'occupant, en lui permettant d'agir dans une situation moins urgente et de réduire la pression liée au caractère éphémère de ces projets. La durée d'occupation a également une incidence sur sa recherche de financements, plus difficile à mener pour une période d'occupation courte, qu'il s'agisse de partenariats avec des investisseurs privés, la réponse à des appels à projets pour obtenir des subventions ou encore la contraction d'un prêt auprès d'une banque. Plus l'occupation est longue, plus cela permettrait à l'occupant d'être « *crédible* » et de « *faciliter* » ses démarches pour convaincre les partenaires financiers de s'engager[4]. Cette recherche de partenariats est d'autant plus complexe qu'elle s'effectue souvent avant même la signature de la COT, sans document prouvant la mise à disposition à venir d'un site par la SNCF. Le chef de projet SNCF est occasionnellement présent lors de certains rendez-vous d'importance pour le futur occupant, afin d'assurer de l'engagement du

[1] Ces contrats peuvent encadrer une occupation évènementielle de quelques heures et de quelques jours, à l'image des COT réalisées à l'occasion de la mise à disposition d'une halle logique SNCF pour l'accueil de la Nuit Blanche à Paris en 2017. Pour l'heure, la COT la plus longue est celle de la Cité Fertile, qui autorise une occupation de cinq ans, à laquelle s'ajoutent trois années de prolongation possible.

[2] La COT précise que l'occupant doit quitter le bien à la date d'échéance du contrat. Le document prévoit des mesures en cas de refus de l'occupant de partir, notamment le versement de pénalités journalières et de potentiels dommages et intérêts. L'appréhension d'une situation de squat non désirée conduit SNCF Immobilier à jauger l'occupant sur sa compréhension du caractère temporaire du projet d'urbanisme transitoire.

[3] En effet, dans les COT il est inscrit que cette dernière ne peut être renouvelée tacitement. L'occupant doit en faire la demande avant l'échéance du contrat, et les conditions de renouvellement sont de nouveau examinées entre l'occupant et SNCF Immobilier.

[4] Entretien avec une chargée d'affaires, direction Stratégie et valorisation, SNCF Immobilier, le 08.08.2019

propriétaire. Le renouvellement de la COT permet à l'occupant de trouver de nouveaux investissements pour le développement de son projet. C'est le cas de la Station Gare des Mines, pour lequel le renouvellement de la COT en 2017 pour une durée d'exploitation plus longue a permis au collectif d'obtenir une subvention de la Région Ile-de-France dans le cadre de son AMI dédié à l'urbanisme transitoire et ainsi de permettre l'aménagement de l'intérieur du bâtiment (chapitre 2). Pour la Cité Fertile, la renégociation rapide de la durée d'occupation du site de Pantin de trois à cinq ans, avant même son ouverture au public, a été une condition de la réalisation du projet[1]. Sinny & Ooko a d'ailleurs attendu cette reconduction pour engager la majeure partie de ses investissements, afin d'avoir la garantie de pouvoir équilibrer son modèle économique.

Plus largement, l'incertitude générée par la dimension temporaire de l'occupation et le désir d'occuper un lieu le plus longtemps possible pour y exercer son activité s'accompagnent de la naissance, chez certains occupants, d'un désir de pérennisation de leur projet. La Station Gare des Mines est un exemple révélateur, le renouvellement de la COT auprès du collectif Mu se faisant par tranche d'un ou deux ans depuis 2016. Dès 2017, le collectif évoque son ambition de rester le plus longtemps possible ; *« Il y a une forme de précarité parce que le lieu n'est pas pérenne. Après, on espère qu'on pourra prolonger même au-delà de 2018. On sait que ça va ne pas durer éternellement, et que c'est quand même un territoire qui a vocation à se transformer de fond en comble. Après, ça semble prendre du retard…* »[2]. Les espoirs du collectif MU d'occuper plus longtemps le site reposent sur les retards dans la cession du site à la Ville de Paris et le lancement du projet urbain, mais aussi par sur son action de lobbying en faveur du maintien du lieu (chapitre 2). Des membres du collectif participent à l'ensemble des réunions de concertation du futur projet urbain et insistent sur l'intérêt de leur présence sur le territoire auprès des collectivités locales. En 2018, la fin de leur convention d'occupation temporaire en 2019 est mise en scène sur leur site web sous la forme d'un compte à rebours. Le 17 août 2018, la page d'accueil du site de la Station indiquait *« fermeture programmée dans 501 jours : 14 heures : 34 minutes : 50 secondes »*[3]. Finalement, les négociations avec le futur aménageur du site, Paris & Métropole Aménagement[4] ont permis un renouvellement de la COT jusqu'en 2022, posant de nouvelles questions pour SNCF Immobilier quant à la cession d'une emprise encore occupée (chapitre 5). Depuis l'annonce officielle du renouvellement de la COT, le compte à rebours a disparu du site web de la Station Gare des Mines.

Par conséquent, la durée de la COT révèle la tension entre opportunité et précarité dans le développement de l'urbanisme transitoire, ces occupations temporaires permettant à la fois de donner l'opportunité à des structures d'accéder à de nouveaux espaces, tout en participant à précariser les occupant, particulièrement les structures dont l'accès à ces espaces repose avant tout sur la nécessité (Ferreri, Dawson, et Vasudevan 2017; Madanipour 2018). Certains collectifs d'artistes à la recherche d'espaces de travail subissent particulièrement la précarité en passant d'un lieu à un autre tous les ans ou tous deux ans et en engageant à chaque nouvel emménagement de nouvelles dépenses dans l'aménagement du bâtiment. La coordinatrice de l'un de ces lieux temporaires évoque

[1] Carnet de thèse – échanges entre Sinny & Ooko et SNCF Immobilier lors d'une réunion sur site, 2018
[2] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif Mu, le 22 août 2017, à Paris
[3] Site web de la Station Gare des Mines, page d'accueil, *https://lastation.paris/* (consultée le 17 août 2018)
[4] Paris & Métropole Aménagement est également l'aménageur du site de l'Hôpital Saint Vincent de Paul à Paris, accueillant les Grands Voisins. On peut supposer que leur intérêt marqué en faveur de l'urbanisme transitoire les a rendus particulièrement réceptifs envers la requête de prolongation du collectif Mu.

« *l'épuisement* »[1] des collectifs d'artistes face à l'impossibilité d'accéder à ces lieux sur des temporalités plus longues[2]. Le fondateur d'une association récemment professionnalisée dans l'ouverture et la gestion de lieux temporaires évoque la précarité liée à l'incertitude du renouvellement de leur COT dont la reconduction est négociée par tranche de six mois à un an maximum entre 2016 et 2019. Ce renouvellement sur de courtes durées génère un sentiment d'insécurité et une appréhension à engager des dépenses dans l'aménagement du bâtiment, notamment pour sa mise aux normes. D'après lui, « *on fait de l'éphémère, mais on ne le revendique pas, si on pouvait rester 10 ans tant mieux* »[3]. Si la précarité associée à ces occupations temporaires n'est pas nouvelle (Ruby et Desbons 2002; Vivant 2007; Grésillon 2008), le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne également d'un nouveau discours tenu par certains professionnels de l'occupation temporaire valorisant le temporaire comme source d'émulation et de créativité, liée à l'urgence et à la fin prochaine de l'occupation. Toutefois, même ces derniers refusent de plus en plus d'occuper des bâtiments pour des durées inférieures à un an, l'investissement financier et humain étant jugé trop important et l'occupation trop précaire pour les personnes occupant le lieu (association, artistes, artisans, jeunes entreprises, etc.)[4].

Au fil des projets et des échanges avec les occupants temporaires, les chefs de projets au sein de SNCF Immobilier se sont rendu compte de la précarité liée à la dimension temporaire de l'urbanisme transitoire. Pour ces derniers, l'enjeu est désormais de proposer une occupation initiale la plus longue possible, afin d'offrir davantage de stabilité à l'occupant et de réduire l'insécurité liée à ces modes d'occupation. Toutefois, cette durée d'occupation est en prise avec des contraintes liées à l'activité de SNCF Immobilier et sa délimitation repose sur des négociations complexes au sein même de l'organisation, selon le temps de disponibilité du site avant le projet urbain à venir. Le développement de ces projets repose donc sur une coordination entre les acteurs en charge de la gestion actuelle du site et ceux de sa valorisation à venir (cession, aménagement). L'estimation de la durée d'occupation repose en premier lieu sur des négociations entre le chef de projet d'urbanisme transitoire, le gestionnaire du bien, l'aménageur de la SNCF si ce dernier est impliqué dans le projet urbain ou le chargé de cession si le site est destiné à être vendu. La coordination entre ces acteurs

[1] Entretien avec la coordinatrice d'un lieu temporaire francilien accueillant des espaces de travail pour les artistes, en juin 2018

[2] La revendication de ces collectifs d'artistes se traduit notamment par écriture d'une tribune publiée dans *Libération* en octobre 2018, à l'initiative du Wonder, un collectif d'artistes professionnalisé sur le développement de lieux temporaires répondant à leur nécessité de trouver des lieux de travail. Intitulée « Friche artistique : marge ou crève » et signée par une trentaine d'acteurs culturels, elle a pour objectif d'alerter sur « l'hyper-précarisation » des collectifs artistes occupant temporairement des bâtiments vacants pour y développer des ateliers de travail : « *Il en va de notre capacité à trouver des espaces, fussent-ils "temporaires", qui nous donnent les moyens de travailler. Lorsque nous investissons un nouveau lieu, nous en assumons tous les travaux de réhabilitation. (...) Nous avons besoin de la coopération des collectivités territoriales et des propriétaires privés pour nous laisser une réelle marge d'auto-organisation, et sur un temps suffisamment long pour nous permettre de nous installer pour travailler, sans épuiser les équipes et les rendre exsangues financièrement. (...) Nous voulons montrer qu'il est encore possible d'inventer son propre modèle, mais nous mettons en garde et lançons un signal d'alarme : la création indépendante n'aura bientôt plus sa place dans les métropoles, elle risque d'y mourir d'épuisement !* » *Extrait de* « Friches artistiques : marge ou crève ». 2018. Libération.fr. Consulté le 10 octobre 2018. *https://www.liberation.fr/debats/2018/10/10/friches-artistiques-marge-ou-creve_1684419.*

[3] Carnet de thèse - Prise de parole du fondateur d'une structure spécialisée dans le développement de lieux temporaires mêlant espaces de travail et activités festives et évènementielles, juillet 2017

[4] Carnet de thèse - Prise de parole d'un directeur d'une structure spécialisée dans la mise en relation entre propriétaire et occupants, avril 2018.

permet d'identifier des sites inoccupés pour un temps donné, d'après le calendrier de début des travaux ou celui de cession. L'autorisation de développer une occupation transitoire n'est donnée que pour cet intervalle de temps. Cet agenda évolue parfois selon des facteurs internes ou externes, pouvant conduire à un retard dans la cession du terrain ou le lancement des travaux d'aménagement (chapitre 5). Ces retards permettent le renouvellement de la COT, en fonction des nouveaux calendriers de cession ou d'aménagement définis par SNCF Immobilier, donnant ainsi à l'occupant une période d'exploitation plus longue. Dans ce contexte d'incertitude, les échanges informels entre le chef de projet au sein de SNCF Immobilier et le futur occupant temporaire sont particulièrement importants. Alors qu'une certaine durée est fixée dans la COT, le chef de projet peut rassurer en amont l'occupant en prévenant de retards possibles, mais encore non officiels, du projet urbain et en lui donnant son sentiment personnel sur son avancée. Ces échanges informels sécurisent l'occupant sur une reconduction probable de la COT.

La proposition de conventions sur des durées d'occupation de plus en plus longue est permise par l'expérience accumulée par les chefs de projets et sur la confiance gagnée auprès du propriétaire au fur et à mesure du bon déroulement des projets et du départ de l'occupant en temps et en heure (chapitre 2). En effet, au lancement de l'AMI, ces usages temporaires sont alors nouveaux pour les membres de l'entreprise et l'équipe projet doit négocier en interne l'obtention de sites à mettre à disposition auprès de gestionnaires immobiliers encore « *frileux* »[1]. Au fil des expérimentations réussies, les chefs de projets obtiennent des périodes d'occupation plus longues de deux à trois ans, constituant alors une « *véritable avancée* » pour le chef de projet[2]. Une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier explique que « *si on demande directement des COT de 5 ans à la boite, on ne les aura pas »,* il leur faut négocier progressivement des durées d'occupation plus longue par renouvellement de la COT, afin d'essayer d'obtenir *in fine* la période la plus longue possible pour l'occupant[3].

La reconduction de ces COT est toutefois complexifiée depuis l'évolution juridique de la loi Sapin 2 en juillet 2017, rendant impossible le renouvellement sans remise en concurrence des occupants une fois le contrat arrivé à son terme. Cette interdiction questionne le devenir des projets déjà en place, pour lesquels les occupants qui ont investi dans l'aménagement du lieu peuvent potentiellement être mis en concurrence avec de nouveaux acteurs. Pour faire face à cette évolution, des dernières COT prévoient la reconduction du contrat, en ajoutant à la durée d'occupation initiale une clause de « prolongation », précisant le nombre d'années supplémentaires (1 à 5 ans) et les modalités de ce renouvellement. Cette nouvelle clause permet de gérer l'incertitude liée au planning de valorisation du site, sans renouveler les procédures de mise en concurrence à la fin de la COT et en donnant plus de visibilité au départ à l'occupant sur la période d'occupation maximale du site à laquelle il pourra prétendre.

Finalement, l'analyse de la phase de négociations du contenu de la COT permet de mettre en lumière l'évolution des pratiques professionnelles induites par la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier.

---

[1] Carnet de thèse – Prise de parole d'une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier lors de la présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de l'entreprise à une délégation, le 25.01.18.
[2] *Op. Cit.*
[3] Carnet de thèse - Prise de parole d'une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier lors d'une réunion de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de l'entreprise à l'Institut d'Urbanisme et d'Aménagement de la Ile-de-France, 28 juin 2017

Tout d'abord, la dimension temporaire de ces projets oblige les chefs de projet à accélérer les manières de travailler. Selon une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire nécessiterait un « *changement de méthode* » et ferait changer *« l'échelle de temps pour travailler »*[1]. Une cheffe de projet au sein d'une Direction Immobilière Territoriale évoque, quant à elle, le fait que l'« *on doit travailler plus vite, parce qu'on est dans des interstices de temps, avant le projet urbain. On doit gérer entre vitesse et précipitation* »[2]. Les projets doivent être développés en quelques mois, grâce à de nombreux allers-retours avec le futur occupant, afin d'ouvrir le lieu rapidement. Selon une directrice de projet, « *L'enjeu de ces projets temporaires c'est qu'ils sortent rapidement, car le porteur de projet dispose d'un temps limité pour occuper le site. Or, plus le projet tarde à sortir, plus le temps d'exploitation est réduit, et plus c'est compliqué pour le porteur de projet* »[3]. Le développement rapide de ces projets nécessite un investissement très important du chef de projet. Selon une cheffe de projet ayant dû traiter une demande d'occupation temporaire en quelques mois pour permettre une ouverture estivale : *« J'ai dû déployer beaucoup d'énergie sur ce projet. Je suis sûre que si on avait eu un an pour travailler dessus on n'aurait pas fait mieux. Se dire qu'on a un coup de pression… La pression a fait qu'on a réussi à sortir l'opération, car on avait une deadline. On n'avait pas le choix de ne pas réussir.* »[4]. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire représente donc une charge de travail importante pour les chefs de projets, la négociation et la rédaction de la COT représentant un moment particulièrement chronophage. Finalement, l'accélération des manières de travailler induite par l'urbanisme transitoire conduirait à « *une agilité de gestion de projet qui n'était pas dans nos métiers d'origine […] afin de suivre l'évolution du projet en temps réel »*[5]. Les membres de SNCF Immobilier impliqués de manière plus ou moins directe dans le développement des projets d'urbanisme transitoire insistent en effet sur la « *flexibilité* » et la « *souplesse* » nouvelles permises par ces projets, vécues comme une évolution positive de leurs manières de travailler[6]. Cette agilité permet de contourner la lourdeur de certains processus et la lenteur décisionnelle propre à des structures importantes comme SNCF Immobilier. En effet, en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial[7], SNCF Immobilier est soumis à des procédures d'achat particulièrement longue, par exemple lors de la commande d'études, de travaux ou de matériel. Les chefs de projets tentent de trouver des solutions pour contourner ces contraintes et accélérer la mise en œuvre des opérations, en s'appuyant notamment sur les occupants temporaires, dont le statut juridique de la structure autorise une plus grande flexibilité (associations, sociétés coopératives de projets, entreprises). Le partage des actions entre le propriétaire et l'occupant est parfois réalisé entre celui qui aura la capacité d'agir au plus vite. Selon un chef de projet, cette flexibilité permettrait finalement de « *hacker les manières de faire traditionnelles et d'aller plus vite* »[8].

---

[1] *Op. Cit.*

[2] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein de la direction immobilière territoriale de la région Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16, Saint-Denis

[3] Carnet de thèse - Discussion informelle avec une directrice de projet au sein de SNCF Immobilier, pôle communication et accompagnement du changement, 2017

[4] Entretien réalisé avec une cheffe de projet urbanisme transitoire, responsable de pôle au sein de la Direction Immobilière Territoriale Grand Sud de SNCF Immobilier, 22.11.17

[5] Carnet de thèse - discussion avec une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier, en janvier 2018

[6] D'après les résultats du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise en 2018

[7] Du moins entre 2015 et 2019, au moment de l'écriture de la thèse. En 2020, le statut de SNCF Immobilier changera avec la transformation du groupe SNCF en Société Anonyme (SA).

[8] Discussion informelle avec un membre de l'équipe projet de SNCF Immobilier, le 3/05/18

La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire révèle la manière dont les chefs de projets au sein de SNCF Immobilier doivent désormais agir en dehors des cadres, par exemple en travaillant sur des redevances hors marchés et adaptés au modèle économique de l'occupant, en expérimentant des nouvelles modalités de paiement de la redevance dans les COT, en négociant au cas par cas la prise en charge de certains postes, etc. Ils développent une action sur-mesure, en s'adaptant aux contraintes et aux capacités financières des occupants. Les négociations informelles et engagements oraux entre propriétaire et occupant mettent en lumière les processus de contournement des chefs de projet, face à la rigidité de la COT et aux clauses potentiellement bloquantes qu'elle contient. Derrière la posture protectionniste adoptée par le propriétaire dans la rédaction de ce document, ces négociations permettent notamment de rassurer l'occupant et de tenter, dans une certaine mesure, de partager les risques associés à ces opérations. En effet, selon Lisa Levy, les échanges informels participent à « *construire un intéressement durable et une confiance nécessaire à la négociation et la définition de compromis* » (Lévy 2016, p.5) et génèrent une entraide et une confiance qui permettent finalement de « *construire les conditions d'une meilleure "disposition" de l'ensemble des acteurs à l'égard du projet* » (*Op. Cit.*). Cette phase de négociation donne finalement à voir l'importance de la relation de confiance qui se noue entre le chef de projets au sein de SNCF Immobilier et l'occupant temporaire.

3.2.3. Le développement d'une relation de confiance entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire et la confrontation de mondes professionnels distincts

En tant que moment d'engagement entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire, la négociation de la COT est un prisme permettant plus largement d'analyser l'évolution des postures et des représentations de ces acteurs au cours du développement de sa démarche d'urbanisme. Cette phase de contractualisation permet en effet de mettre en lumière la nouvelle relation de confiance et partenariale qui se développe progressivement entre eux, même si cela ne se fait pas sans tensions.

En effet, comme nous l'avons démontré, la phase de contractualisation repose sur des échanges nourris entre SNCF Immobilier et le futur occupant. Comparée à l'activité de gestion locative classique de SNCF Immobilier, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire nécessite un accompagnement individualisé des occupants temporaires par les chefs de projet. Les nombreux moments de travail permettent de dépasser certaines tensions, de se rassurer mutuellement, d'appréhender les enjeux et les contraintes liés à la pratique professionnelle de chacune des parties, de se connaître et de se comprendre. Par conséquent, la mise en œuvre de ces projets favorise le développement d'une relation particulière entre SNCF Immobilier et l'occupant, différente de celle entretenue par les gestionnaires immobiliers avec les locataires classiques des sites SNCF. Ainsi, un chargé de valorisation au sein de SNCF Immobilier, également chef de projet d'urbanisme transitoire, insiste sur la relation plus partenariale qui se développe avec l'occupant, ce dernier n'étant pas seulement un « *client* » avec lequel on signe une convention, à qui l'on remet les clefs et avec lequel on n'échange presque plus par la suite[1]. La mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire nécessite au contraire une implication particulière de SNCF Immobilier tout au long du projet, permettant le développement progressif d'une relation partenariale. Dans certains cas, l'investissement

[1] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, novembre 2017

professionnel et parfois même personnel de certains chefs de projets permet la construction d'une relation privilégiée avec certains occupants, pouvant être qualifiée d'amicale.

Le développement de cette relation partenariale est jugé au sein de SNCF Immobilier comme étant une condition *sine qua non* pour permettre le bon déroulement de ces projets. C'est pendant la phase de contractualisation que se joue notamment le développement de cette relation partenariale, au travers de l'engagement pris entre SNCF Immobilier et l'occupant au moment de la signature de la COT. Ce document fixe les rôles et les devoirs de chacun, notamment en termes de responsabilité et de risques. La signature pose la question de la confiance mutuelle entre chacune des parties, du fait des enjeux de sécurité associés au développement de ces projets transitoires sur les emprises SNCF. En outre, avant la signature de la COT, l'occupant et le propriétaire sont amenés à engager un travail et des frais importants, ce qui représente une prise de risque mutuelle si le projet transitoire venait finalement à ne pas aboutir. Pour l'occupant, cette phase parfois longue impose un travail important, avant même de pouvoir percevoir les retombées économiques générées par l'exploitation du lieu. Enfin, la question de la confiance du futur occupant envers le propriétaire se joue notamment au moment de la signature de la COT, étant donné l'engagement pénal et financier qu'elle induit, mais aussi du fait des dimensions potentiellement bloquantes de la convention. La longueur du contrat, la rigidité de son contenu, l'importance du vocabulaire technique et le ton employé dans la rédaction peuvent en effet s'avérer inquiétants pour l'occupant temporaire[1]. La médiation du chef de projet SNCF Immobilier est alors déterminante pour rassurer l'occupant. Le moment de la contractualisation est donc un moment décisif, où SNCF Immobilier et l'occupant doivent se faire mutuellement confiance pour avancer dans la mise en œuvre du projet et se rassurer mutuellement pour arriver jusqu'à la signature de la COT, sur des durées parfois longues. Cette relation se construit au gré du dépassement de tensions et d'une éventuelle méfiance réciproque, dans des situations de projet nouvelles et mutuellement incertaines pour les deux parties. Contrairement aux occupations temporaires anciennement accueillies au sein de son parc, le développement de l'urbanisme transitoire repose donc sur des relations étroites entre SNCF Immobilier et ses occupants temporaires, dans le cadre d'un engagement contractuel, mais aussi moral.

L'exemple du partenariat dans la communication : entre action concertée et enjeux de contrôle

La construction de cette relation partenariale est importante pour le bon déroulement du projet d'urbanisme transitoire, par exemple pour traiter le sujet de la communication, négocié dès la phase de contractualisation. En effet, la question de la communication se pose tout au long du projet, de l'inauguration à la gestion des prises de parole publique pendant l'occupation (presse, médias, réseaux sociaux, etc.) et jusqu'à la fermeture du lieu. La phase de pré-signature de la COT est souvent celle où SNCF Immobilier convient avec l'occupant d'un plan de communication, dans lequel les engagements de chacun sont définis ensemble, ainsi que les manières de fonctionner (circulation de l'information, procédure à suivre avant la diffusion d'un communiqué de presse, évaluation des retombées médiatiques, etc.). Selon une directrice du pôle communication de SNCF Immobilier, cette phase doit permettre de « *définir le contact avec les porteurs de projets, identifier celui qui porte le rôle de communicant, convenir avec lui et lui proposer des actions de communication en*

[1] La rédaction de la COT adopte un ton que l'on peut qualifier de ferme (« *aucun recours de l'occupant* » ou aucune « *réclamation possible* », « *l'occupant s'engage à* », etc.), afin de limiter les possibilités de recours.

amont, pendant, post occupation et lui proposer les éléments de langage. »[1]. La communication autour de ces projets se doit d'être « *transparente* » et reposer sur une action *« concertée »* entre SNCF Immobilier et les occupants, nécessitant la création de « *bonnes relations* »[2]. Cela se traduit par la cosignature des communiqués de presse, la présence des deux logos sur l'ensemble des documents de communication, leur relais mutuel sur les réseaux sociaux, le partage en amont des éléments de langage, etc. La présence régulière de SNCF Immobilier tout au long de la vie du projet est jugée importante, afin de maîtriser ces questions de communication[3]. Le cas échéant, la mise en œuvre du projet peut être source de tensions.

Ainsi, un membre du pôle communication évoque une expérience jugée « *ratée* » d'un projet d'urbanisme transitoire, notamment du fait de l'action trop peu concertée et de l'absence de relation partenariale avec l'occupant ;

> *« Il n'y pas eu toute cette phase de prise de contacts juste avant la phase de signature, où j'arrivais en discussion au moment de la pré-signature de la COT ou juste après pour convenir avec eux d'un plan de communication. Et la relation, ce que j'ai pu en retirer, c'est du ressenti, je pense que [le chef de projet] a fait une COT, c'est signé, donc c'est bon, après je m'en occupe plus. Et quand ils ont ouvert, (…) c'était le truc infernal à rattraper, car on avait convenu avec leur agence de com - et là ils n'ont vraiment pas bien joué le jeu-, que la communication devait être concertée. (…) Ils ont dégainé les premiers, sans nous en parler… (…) On n'a jamais rien vu avant qu'ils publient. Je me suis engueulée avec eux pendant 2 mois. C'est le seul dossier sur lequel on a eu un problème média. Tous les autres, ça s'est hyper bien passé, en relation de bonne intelligence. »*[4]

Difficultés lors de l'inauguration, non-respect des engagements, absence de circulation des informations : l'échec, en termes de communication, de ce projet est attribué selon un autre membre du pôle communication à la relation encore trop « clientéliste »[5] entre le chef de projet et l'occupant du site, c'est-à-dire limité à celle d'un locataire classique avec son propriétaire. Notamment suite à cette expérience, dès 2017 le pôle communication de SNCF Immobilier réfléchit à la manière d'inclure davantage ces enjeux de communication au sein de la COT. L'objectif pour SNCF Immobilier est notamment la maîtrise de la communication sur ces projets et le respect des engagements négociés entre les deux parties. A l'issu du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé en 2018 au sein de l'entreprise, l'idée émerge par exemple de produire une « charte de la communication » annexée à la COT, qui « même s'il y n'y a pas de valeur très juridique »

---

[1] Entretien avec la directrice de la production, de la création et des médias du pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier, en décembre 2017, à Saint-Denis.

[2] *Op. Cit.*

[3] Lors d'un entretien réalisé avec la directrice de production du pôle communication de SNCF Immobilier, cette dernière insiste néanmoins sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une « *domination SNCF* », mais « *C'est à chaque fois une communication concertée avec les porteurs de projets, ça se passait en très bonne intelligence, pour le bien de chacun. C'était hors de question que la SNCF bouffe l'occupant, mais que la SNCF mettait à leur disposition toute la force média du groupe. Un apport média qui n'est pas négligeable.* » (*Op. Cit.*) Le cas échéant, la question de la communication peut être source de tensions, voire être associée à un effet d'image inverse pour le propriétaire, en présentant par exemple le site en des termes peu positifs et/ou erronés (« *friche* », « *terrain vague* », « *hangar abandonné* »). La bonne entente avec l'occupant est donc également liée à des enjeux de maîtrise de la communication associée à ces projets.

[4] Entretien avec une directrice de production du pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier, décembre 2017.

[5] Carnet de thèse - Discussion avec un membre du pôle communication, en 2017 à Saint-Denis.

représenterait un « engagement signé » et « formalisé »[1]. En 2019, la construction d'une procédure de sélection par appel à projets permet d'inclure une nouvelle clause relative à la communication dans la rédaction des dernières COT, comportant désormais un article sur le droit de la communication[2] et sur l'engagement mutuel en faveur d'une action concertée sur ces sujets[3].

Une confrontation entre des mondes et des cultures professionnelles différentes

Si la mise en œuvre de ces projets suppose le développement d'une relation partenariale et de bonne entente entre SNCF Immobilier et les occupants temporaires, cela a supposé au préalable l'évolution de certaines représentations négatives et le dépassement de différences dans les manières de travailler.

Du côté de SNCF Immobilier, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire s'est heurtée à plusieurs réticences et représentations négatives associées à ces démarches, malgré une vision aujourd'hui globalement très positive des membres de l'entreprise envers ces projets[4].

Tout d'abord, de la longue histoire du squat du patrimoine de la SNCF subsiste une forme de méfiance à l'égard de ces usages temporaires et la peur de voir l'occupant refuser de partir une fois la durée d'occupation arrivée à son terme. Par conséquent, le passage d'une relation de tolérance de certains usages temporaires légaux à la volonté d'en faire une activité stratégique de l'entreprise a supposé un renversement des représentations, rendu possible par la relation de confiance qui s'est nouée avec certains occupants. Ainsi, un chef de projet d'urbanisme transitoire, chargé de gestion locative et de cession au sein de SNCF Immobilier, évoque la nouveauté de ces projets dans sa pratique professionnelle *: « je n'avais jamais vu ce type de projet, sauf à avoir l'image des choses illégales, des raves. ».* Le dépassement des représentations négatives associant occupation temporaire et squat concerne notamment les gestionnaires immobiliers de SNCF Immobilier, dont la mission est de contrôler l'accès du public à ces emprises et de lutter contre des usages illégaux (squat, tags, etc.). En effet, la mission historique des entités en charge du patrimoine ferroviaire est de défendre, conserver et entretenir les biens constitutifs du domaine (Adisson 2015). D'après l'extrait d'un cours à l'usage des chefs de district dans les années 1970, *« la gestion du domaine public consiste essentiellement à en assurer la conservation et l'entretien ainsi que le contrôle de l'usage par le public, afin d'éviter notamment que des particuliers puissent commettre des dégradations, empiètements et usurpations. »* (SNCF 1979, p.17, *in* Adisson 2015, p.231). Par conséquent, le développement de l'urbanisme transitoire suppose un changement de posture fort de SNCF Immobilier et de ses agents : de la peur du squat à l'accueil d'usages temporaires, d'une fermeture

[1] Entretien avec une directrice de production du pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier, décembre 2017.
[2] Il s'agit des autorisations mutuelles entre occupant et propriétaire à reproduire et diffuser des photographies, des vidéos, des documents de communication pour une durée déterminée à l'avance.
[3] SNCF Immobilier et l'occupant doivent par exemple s'engager à se transmettre chaque support de communication avant sa diffusion, se tenir informés des manifestations importantes, respecter les chartes graphiques au sein des supports de communication…
[4] Il est important de préciser que ces représentations négatives sont minoritaires parmi les acteurs interrogés dans le cadre de l'enquête. Le retour d'expérience réalisé pour SNCF Immobilier en 2018 fait état d'une vision globalement très positive des membres de l'entreprise envers ces projets. Néanmoins, les entretiens ont révélé certaines réticences ou représentations négatives révélatrices, qu'il nous a semblé intéressant de rapporter ici, mais qui ne doivent nullement être généralisées à l'ensemble des membres de l'entreprise.

de ses emprises ferroviaires à leur ouverture au grand public, de la lutte contre la dégradation des bâtiments à la promotion de formes artistiques comme le *street-art*.

Certains types d'activité suscitent néanmoins plus de réticences de la part de ces acteurs, comme le *street-art.* Le développement du projet d'urbanisme transitoire l'Aérosol, centré sur le *street-art,* au sein d'une halle logistique de la SNCF à Paris en 2017 et 2018, a ainsi suscité de vives réactions de la part de plusieurs gestionnaires de portefeuilles. Le projet est jugé par certains d'entre eux comme étant en décalage avec les missions de gestion patrimoniale qui leur sont confiées, le *street-art* étant associée à une dégradation des bâtiments, contre laquelle ils sont normalement censés lutter. En effet, le *street-art* est « *initialement une pratique éphémère transgressive, longtemps considérée comme une dégradation de l'espace public* » (Kullmann 2015, §3). Ainsi, un gestionnaire de portefeuille en poste au sein du groupe SNCF depuis plus de trente ans, par ailleurs particulièrement moteur dans le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, exprime son mécontentement par rapport à ce projet en particulier :

> « *L'Aérosol répond peut-être à une légitimité locale (…), trouvant que c'était bien que les gens viennent taguer les murs de la SNCF plutôt que les murs de la ville, tandis que nous côté image ce n'est pas ce qu'on véhicule. Quand on fait les interventions en milieu scolaire, on dit "ne taguez pas les trains". J'en ai fait aussi [des interventions en milieu scolaire], c'est l'une de mes casquettes. Ces interventions parlent surtout du comportement que doivent avoir les enfants face au monde ferroviaire : payer ton billet de train, à quoi ça sert de le payer, comment se comporter, tout ce qui est acte de civilité, les règles de sécurité, etc. (…) Et de dire à l'école "n'allez pas taguer les trains", et puis le mercredi trouver les mêmes gamins à l'Aérosol en train de taguer les murs, ça brouille un petit peu le message… »*[1]

Le *street-art* est donc comme un sujet sensible pour certains agents, car il est perçu comme allant à l'encontre des objectifs liés à leurs métiers, voire en contradiction avec les intérêts du groupe SNCF dans son ensemble. A l'inverse, plusieurs chefs de projets d'urbanisme transitoire valorisent cette forme d'art et soutiennent très fortement l'accueil de projets dédiés au *street-art* au sein du patrimoine de la SNCF. C'est notamment le cas des membres de l'entreprise issus d'une génération plus récente, qui ne sont pas forcément cheminots et/ou dont la pratique professionnelle porte sur le développement de projets innovants, de communication, etc. Ainsi, lors de l'inauguration de l'Aérosol, le Directeur Général Adjoint en charge du projet d'entreprise et de la communication du groupe SNCF exprime particulièrement son enthousiasme pour ce projet et la réconciliation qu'il annonce entre la SNCF et le « *graff* ». Il publie également des photographies du lieu depuis sa page personnelle du réseau social Twitter (Planche 16). Par conséquent, le *street-art* cristallise les différences de représentations pouvant exister autour de ces projets transitoires entre les acteurs au sein de l'entreprise, selon leurs métiers et leurs objectifs professionnels.

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, en novembre 2017, à Saint-Denis

Planche 16. La valorisation du street-art par la direction de la communication du groupe SNCF sur les réseaux sociaux

Extrait du compte twitter de l'ancien directeur général adjoint en charge du projet d'entreprise et de la communication du groupe SNCF, postes du 11 août 2017 et du 1er septembre 2017

Deuxièmement, les membres de SNCF Immobilier se trouvent plus largement confrontés à une évolution nécessaire de leurs représentations du fait de devoir travailler avec une nouvelle typologie d'acteurs. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose en effet sur la confrontation de milieux professionnels distincts, aux manières de travailler et aux objectifs très différents : d'un côté celui du monde de l'immobilier, et de l'autre ceux de la culture, de l'évènementiel, de la restauration, de l'économie sociale et solidaire, etc.

Ces différences de milieux professionnels induisent des tensions, pouvant donner lieu à des critiques négatives de la part de quelques membres de l'entreprise. Une chargée de valorisation locative et de cession évoque ainsi la difficulté de travailler avec des acteurs d'un *« milieu un peu culturel, artistique, parce qu'ils ne bossent pas comme nous »*[1]. Les relations avec eux seraient parfois plus « *difficiles* » qu'avec les locataires classiques, générant parfois des crispations mutuelles et passagères, d'autant plus mal vécue par les gestionnaires que ces occupants bénéficient de conditions d'occupation « *relativement privilégiées* » et payent un « *loyer dégradé* »[2]. D'après une gestionnaire de portefeuille impliquée dans le développement d'un projet d'urbanisme transitoire à Paris, « *Ce sont des occupants pas faciles à manager car ce ne sont pas des professionnels de l'immobilier, donc ils n'ont pas les moyens de s'entourer comme il le faudrait. (…) Ce ne sont pas forcément les mêmes manières de travailler. (…) Ils savent qu'ils sont là temporairement, donc on ne gère pas une occupation de la même manière de 1 an à 10 ans.* »[3]. Les appréhensions des gestionnaires immobiliers sont notamment liées aux enjeux de sécurité soulevés par ces projets, face

[1] Entretien avec une chargée de valorisation locative et de cession au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, en novembre 2017
[2] Entretien avec un responsable de projets parisiens, direction immobilière de la région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
[3] Entretien avec une responsable de portefeuille au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, novembre 2017

à un manque supposé de compétences techniques des occupants pour gérer ces aspects. En effet, les membres de SNCF Immobilier précédemment cités évoquent également le « *manque de professionnalisme* »[1] des occupants, rendant par exemple les négociations entourant la rédaction de la COT plus ou moins faciles. Cette critique révèle la difficulté pour ces acteurs de travailler avec des non-professionnels de l'immobilier, c'est-à-dire des acteurs ne disposant pas des mêmes compétences professionnelles que les leurs. Les occupants temporaires doivent souvent s'acculturer à des modes d'action, à un vocabulaire et à des pratiques nouvelles pour eux, nécessitant la constitution de compétences professionnelles à la fois techniques et juridiques (mise aux normes, diagnostics et études techniques, code de l'urbanisme et de la construction...). D'autant qu'il s'agit parfois de leur première expérience en matière d'ouverture et de gestion de lieux dans des conditions aussi difficiles, sur ces temporalités et au sein d'emprises industrielles et ferroviaires.

Par conséquent, la différence de milieux professionnels et de compétences génère des tensions dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. Ces tensions sont couplées à des représentations négatives parfois associées à ces acteurs, essentiellement émises par des opérationnels (gestionnaires de portefeuilles, locatifs) pour lesquels l'urbanisme transitoire représente particulièrement une situation de nouveauté, parfois perçue comme étant en rupture avec les objectifs liés à leur métier. Ces tensions sont renforcées par le fait que la mise en œuvre de ces projets se rajoute souvent à leur charge de travail déjà très importante (chapitre 4). Toutefois, si quelques représentations négatives demeurent, la tendance générale est la reconnaissance des membres de l'entreprise de la dimension essentiellement positive des projets d'urbanisme transitoire et du partenariat avec ces nouveaux acteurs. Le développement de la démarche d'urbanisme transitoire repose en effet sur un processus d'acculturation progressif à ces projets, leurs représentations évoluant au fil du temps et de leur confrontation de ces nouveaux acteurs.

Du côté de l'occupant temporaire, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire a également supposé le dépassement de représentations négatives associées au monde de l'immobilier et aux grands propriétaires et à des réticences à travailler avec ces acteurs.

Ainsi, certains occupants évoquent les contraintes associées au développement de ces projets avec une structure importante comme SNCF Immobilier, dont l'action est régie par des règles et des procédures hiérarchiques spécifiques. Selon l'un d'eux, *« évidemment, il y a des choses qui nous font braire, c'est une grosse machine, avec des rigidités, des lenteurs, inhérentes à ce genre de structures. Donc des fois, oui, ça nous pose des petits soucis, ça nous fait chier. Mais dans l'ensemble, ça va. Et j'ai vu pire encore. »*[2]. Les critiques sur les différences dans les manières de travailler portent notamment sur la lourdeur et la rigidité des processus ou encore sur la lenteur décisionnelle. Cette rigidité, se traduisant par exemple par l'importance donnée à la sécurité, peut s'avérer pesante pour l'occupant temporaire (refus de réaliser certaines propositions, obligation de mise aux normes, etc.) et source de contraintes pour des acteurs habituellement amenés à agir « *en dessous des radars* »[3] ou sur un mode d'action relevant du « *bricolage* »[4] pour l'ouverture de leurs lieux. Par conséquent,

[1] (*Op. Cit.).* Lors des entretiens réalisés dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire, plusieurs personnes ont au contraire insisté sur le professionnalisme de ces structures et leur adaptation rapide à ces nouveaux modes d'occupation.
[2] Entretien réalisé avec un gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire, août 2017
[3] *Op. Cit*.
[4] Ce terme est revenu de manière régulière dans les entretiens et discussions informelles auprès de gestionnaires de lieux temporaires, pour des projets développés ou non sur des sites appartenant à la SNCF.

l'adaptation aux demandes spécifiques en matière de sécurité oblige les occupants à « *changer leurs pratiques* »[1]. Un occupant évoque ainsi la relation progressivement nouée avec SNCF Immobilier ;

> « *C'est un partenariat évidemment, mais c'est aussi une forme de compagnonnage, entre à la fois – une structure d'une très grande taille avec la SNCF, que tout le monde connaît, et puis un collectif de taille très modeste, qui a grossi quand même grâce à ce projet. Et donc c'est aussi une manière d'appréhender la réalité des objectifs de chacun. Je pense que les enjeux ne sont pas les mêmes, que ce soit pour nous ou pour la SNCF. Mais l'idée du projet, c'est justement une forme de dialogue. (…) j'ai l'impression qu'on est un peu en résidence à la SNCF, sans le dire comme tel, mais on a appris à connaître leur fonctionnement, on commence aussi à comprendre un peu leurs enjeux. C'est une entreprise qui est en pleine mutation et c'est vrai qu'on se retrouve au cœur de cette phase.* »[2]

Le développement de leur projet par les occupants temporaires repose sur la compréhension progressive des enjeux et des contraintes du propriétaire, permettant de trouver des points d'entente malgré des logiques et de pratiques professionnels très différentes.

D'autre part, l'occupant n'entretient pas les mêmes relations avec ses différents interlocuteurs au sein de SNCF Immobilier, certaines étant plus difficiles que d'autres, du fait des représentations variées associées à leur présence. En effet, les relations plus ou moins positives entretenues avec SNCF Immobilier représentent parfois un frein au développement de leur projet. Un occupant évoque ainsi la différence de relations qu'il entretient avec différents membres de SNCF Immobilier ou avec le gestionnaire Nexity, plus ou moins positives selon que les interlocuteurs vont essayer ou non de *« comprendre le projet »* et de *« trouver des solutions »*[3] *:*

> « *Après, il y a plusieurs niveaux à la SNCF, [personne 1], [personne 2], [personne 3]*[4]*, c'est quand même des gens avec qui… d'abord des gens qui ont reconnu la limite de leurs compétences dans le domaine, puisqu'eux aussi étaient en train d'apprendre, voilà tu vois il y avait un vrai dialogue. Il y a eu des petits moments de tension, mais dans l'ensemble ça s'est quand même bien passé. Regarde [personne 1] par exemple, (…) son souci, c'est de trouver une solution. Disons Nexity c'est des gestionnaires purs et durs, carrés quoi. Donc si tu veux la médiation de la SNCF elle est super importante.* »

Pour contrebalancer les relations plus difficiles avec certains acteurs, les occupants temporaires développent des relations privilégiées avec certains chefs de projets, qui agissent comme soutien dans l'entreprise. Ils évoquent l'importance du temps passé par certains d'entre eux dans le développement de leur projet et leur forte disponibilité, parfois même en dehors des horaires de travail, le soutien qu'ils leur apportent dans les moments de tension, la connexion qu'ils permettent avec les personnes ressources dans l'entreprise, l'appui qu'ils représentent pour faire valoir leurs intérêts au sein de l'entreprise ou après de la collectivité, etc. Ces chefs de projets sont reconnus par les occupants temporaires comme des tiers de confiance, ayant permis le bon développement de leur projet et souvent moteurs du fait de l'intérêt parfois personnel qu'ils portent à ces démarches.

Enfin, la mise en œuvre de ces projets a également supposé le dépassement de représentations négatives associées par l'occupant temporaire au « grand propriétaire » et plus largement au monde

[1] Entretien avec une chargée d'affaire, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis
[2] Prise de parole d'un gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire, mai 2018
[3] Entretien réalisé avec le gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire SNCF, août 2017,
[4] La personne interrogée cite trois membres de SNCF Immobilier, anonymisés dans la citation : une cheffe de projet au sein du pôle communication, l'ancienne directrice de la communication et une cheffe de projet au sein du pôle Valorisation locative innovante.

de l'immobilier, associé à l'image des « *affreux promoteurs* »[1]. Le fondateur d'une structure issue de l'évènementiel et récemment professionnalisée sur le développement et la gestion de lieux temporaires évoque la nécessité de dépasser une « *méfiance commune avec les propriétaires »*, avec qui « *la confiance est en train de revenir* »[2]. Les visions négatives associées par certains occupants aux grands propriétaires et aux acteurs de l'immobilier soulèvent pour eux des questions « *éthiques* » : jusqu'où aller dans les partenariats noués avec ces derniers sans compromettre leurs valeurs et leur posture militante. Dans cette lignée, l'occupant d'un site SNCF évoque les difficultés auxquelles il doit faire face dans sa recherche de partenaires et de mécènes pour le financement de leur projet :

> « *Avec [nom de l'occupant] et la SNCF, c'est une vraie relation, on est sur de l'innovation sociétale, c'est du partenariat vraiment stratégique. Même la fréquence de nos rendez-vous, les nombreux champs des sujets, même travailler sur la programmation d'un évènement comme [nom d'évènement]. On est loin de la simple subvention. Et ça c'est hyper riche sur le rapprochement de deux mondes qui étaient presque cloisonnés. Et après, il y a autre chose aussi. Moi je fais de la conduite du changement, dans le sens où il y aussi de la méfiance et presque un réflexe de caste du secteur culturel de "le privé c'est pas bien, on vend notre âme" (…). Il y a un effort de pédagogie en interne, que je n'imaginais pas du tout ! Je dois faire des listes noires, des listes vertes, des listes rouges de ceux que je peux aller voir, sur jusqu'où est-ce qu'on peut aller en termes de partenariat, en termes d'image, en termes d'éthique.* »[3]

Par conséquent, le développement de l'urbanisme transitoire repose sur la confrontation de milieux professionnels distincts et mutuellement méconnus, disposant chacun de leurs représentations, de leurs codes et de leur fonctionnement. La mise en œuvre des projets a nécessité une adaptation progressive des manières de travailler, au sein de SNCF Immobilier mais aussi pour l'occupant, pour trouver des points d'entente malgré des différences de logiques, d'objectifs ou de valeurs. Le développement de ces projets transitoire suppose une acculturation croisée des membres de ces structures sur ces nouveaux modes d'action et une évolution des préjugés parfois associés à chaque partie. Le dépassement de ces représentations permet le développement d'une relation de confiance et partenariale entre SNCF Immobilier et l'occupant, centrale dans la mise en œuvre opérationnelle de ces projets.

*

Pour conclure, l'analyse de la convention d'occupation temporaire et de la phase de contractualisation entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire ont permis de mettre en lumière plusieurs incidences liées au développement des projets d'urbanisme transitoire. La connaissance ancienne de la COT a facilité le développement de ces expérimentations et révélé la manière dont l'urbanisme transitoire se développe au sein de SNCF Immobilier en s'appuyant sur des savoir-faire déjà présents dans l'entreprise, tout en contribuant à les renouveler, au fil des expérimentations. En effet, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire s'accompagne d'une évolution des pratiques professionnelles et de l'outil même de la COT : adaptation à des nouvelles typologies de

[1] Prise de parole du directeur d'une structure spécialisée dans l'intermédiation entre propriétaire et occupant temporaire, le 6 juillet 2017, à Paris
[2] Discussion libre avec le fondateur d'une association spécialisée dans le développement de lieux à temporaires, le 19 octobre 2017
[3] Entretien avec un chargé de mécénat, au sein d'une structure gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire SNCF, août 2017, Paris

projets en termes d'activité et de temporalité, développement de compétences sur des thématiques nouvelles, accélération des manières de travailler. Plus largement, le développement de ces projets s'accompagne également d'une évolution de la posture des acteurs, à travers une importance nouvelle donnée au travail sur mesure, à la possibilité d'agir dans et en dehors des cadres, ainsi qu'aux échanges et à la médiation avec l'occupant temporaire.

La période de contractualisation révèle donc le basculement de l'occupation temporaire dans une logique de projet urbain, l'urbanisme transitoire reposant sur la promotion d'un urbanisme partenarial et négocié, prenant en compte les contraintes et les enjeux propres à chaque partie. L'action de SNCF Immobilier et des occupants temporaires est en prise avec leurs propres objectifs professionnels et obligations liés à leurs différents métiers ou domaines d'activité, rentrant parfois en contradiction et faisant l'objet de négociations importantes. Ces différences peuvent également être source de tensions ou de résistances et la contractualisation constitue une période clef dans la relation qui se noue entre l'occupant et SNCF Immobilier, puisqu'il s'agit de se mettre d'accord sur les manières d'agir ensemble. La signature de la COT représente un moment de prise de risque mutuelle et nécessite une médiation des chefs de projets entre les enjeux, les besoins et les contraintes de chaque partie.

Pendant la phase de contractualisation se joue le développement d'une relation nouvelle partenariale entre SNCF Immobilier et l'occupant, dépassant celle classiquement entretenue entre un propriétaire et un locataire. La négociation relative à la COT est en effet un moment d'engagement contractuel mais aussi moral, pendant lequel le développement d'une confiance mutuelle apparaît comme une condition du bon déroulement de ces projets. Dans le contexte d'incertitude posé par la transformation urbaine à venir du site, la COT soulève pour le propriétaire comme pour l'occupant des enjeux cruciaux relatifs par exemple à la sécurité et à la responsabilité, au modèle économique et à la précarité de ces modes d'occupation ou au partage des risques. La rédaction de la COT suscite également des tensions, liées à la confrontation d'acteurs aux pratiques professionnelles et aux représentations différentes. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire suppose, pour SNCF Immobilier comme pour l'occupant, de dépasser de représentations négatives et d'apprendre à travailler avec des acteurs ayant une culture professionnelle différente. Finalement, après un long processus de négociation, la signature de la COT marque l'entrée du projet d'urbanisme transitoire dans une nouvelle phase opérationnelle, celle des travaux et de l'aménagement du site en vue de son ouverture au public.

3.3. La norme Établissement Recevant du Public : dépasser les difficultés techniques, juridiques et économiques pour ouvrir les emprises SNCF au public

Après la contractualisation, la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire se poursuit par l'aménagement du lieu, jusqu'à son ouverture au public. Cette dernière nécessite la réalisation de travaux de mise aux normes et l'obtention d'autorisations administratives, obligatoires pour permettre un accueil légal et sécurisé du public. La mise aux normes en vue d'une ouverture au public est une étape importante, car elle implique le respect d'un cadre règlementaire spécifique, relatif aux Établissements Recevant du Public (ERP).

A partir de l'analyse de la mise aux normes ERP[1], nous verrons que le choix fait par SNCF Immobilier d'ouvrir ses sites au public dans le cadre de projets d'urbanisme transitoire n'est pas anodin. Leur mise aux normes suppose le dépassement de nombreuses difficultés techniques, règlementaires, organisationnelles et économiques, grâce au développement de compétences nouvelles en matière d'ERP, norme alors peu connue au sein de SNCF Immobilier comme pour les occupants temporaires. Nous analyserons le modèle de répartition des travaux et des responsabilités qui se construit entre SNCF Immobilier et l'occupant au fil du développement des projets. Finalement, nous montrerons que cette mise aux normes a une influence directe sur les projets d'urbanisme transitoire en eux-mêmes, leur modèle économique, leur programmation, leur fonctionnement et même leur esthétique.

Plus largement, l'entrée par la norme ERP nous permettra de révéler la complexité inhérente à la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire, inscrite dans un cadre règlementaire contraint. Soumis aux normes du code de la construction et de règlementations en matière d'urbanisme, nous montrerons que la mise aux normes ERP représente une difficulté jugée difficilement conciliable par les propriétaires et les gestionnaires avec le caractère temporaire de ces occupations, questionnant l'adaptation de la législation actuelle au développement de ces projets.

3.3.1. Ouvrir le patrimoine SNCF au public : la norme ERP comme situation de nouveauté

De Grand Train à Ground Control, en passant par la Station Gare des Mines et la Cité Fertile, les principaux sites d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier sont des lieux ouverts au public[2] et presque tous ont nécessité une mise aux normes ERP[3]. Dès les premières expérimentations, et notamment durant l'AMI des Sites Artistiques Temporaires, la volonté de SNCF Immobilier est de faire connaître la richesse du patrimoine de la SNCF en ouvrant au public des emprises ferroviaires jusque-là fermées (chapitre 2). Ce point est notamment justifié par la domanialité publique du foncier SNCF, qu'il s'agirait, grâce à ces usages temporaires, de rendre à la ville et à ses citoyens. Le développement de projets temporaires ouverts au public est au centre de l'AMI et de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier dans son ensemble. Dans la définition que lui donne SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire permet de « *faire vivre ces lieux* » de manière temporaire et de leur redonner un usage, en créant des lieux de vie, de « convivialité » et de *« mieux vivre ensemble »*[4]. Dans les échanges avec l'occupant temporaire au sujet de la programmation de ces

[1] Cette section se fonde sur la réalisation d'entretiens au sein de SNCF Immobilier auprès des chefs de projets d'urbanisme transitoire, de gestionnaires de patrimoine et de chargés de valorisation locative. Ces derniers ont permis d'analyser le processus de la mise aux normes ERP, du dépôt du dossier en préfecture jusqu'à l'ouverture du lieu au public, de saisir les difficultés rencontrées par les membres de l'entreprise et les tensions que cela a pu générer avec les occupants. Cette analyse est complétée par l'étude d'un dossier de demande d'ERP, celui de la Station Gare des Mines, et des obligations en matière d'ERP inscrites au sein de plusieurs COT. Ces données ont été couplées à des entretiens et des discussions informelles auprès des gestionnaires de ces lieux et par des observations sur les sites d'urbanisme transitoire, afin de saisir les contraintes de la mise aux normes ERP pour ces acteurs, l'incidence sur le fonctionnement du lieu et sur leur modèle économique.

[2] A l'exception de quelques rares mises à disposition de bâtiments pour des résidences d'artistes ou des projets spécifiques comme La Caverne, une ferme souterraine installée dans un parking vacant d'ICF Habitat à Paris.

[3] A l'exception de projets sur des espaces extérieurs (La Station en 2016, Les festivals du collectif Lucien à Rouen de 2016 à 2019), ayant uniquement nécessité le dépôt d'une demande d'autorisation de manifestation auprès de la préfecture.

[4] Ce discours est associé depuis l'adoption du terme d'urbanisme transitoire en 2017 (chapitre 2) et récemment dans les derniers communiqués de presse de SNCF Immobilier en 2020, lors du lancement de l'appel à projets de la Petite Ceinture (juin 2020) ou du tri-postal d'Avignon (juillet 2020).

lieux, SNCF Immobilier insiste ainsi sur l'importance de l'ouverture du lieu au plus grand nombre. SNCF Immobilier porte d'ailleurs un intérêt fort aux données de fréquentation de ces lieux d'urbanisme transitoire. En octobre 2017, un communiqué de presse diffusé par SNCF Immobilier annonce ainsi qu'« *un million de personnes ont découvert 18 nouveaux lieux SNCF en transformation* »[1]. Depuis, la mise à jour de ce chiffre (soit plus de 2 millions de visiteurs) est inscrite dans les supports de communication mobilisés par SNCF Immobilier[2]. L'ouverture au public de ces lieux est liée à des enjeux de communication, car elle s'accompagne de retombées médiatiques importantes dans la presse et les réseaux sociaux (chapitre 4). L'ouverture au public des sites d'urbanisme transitoire est un choix affirmé par SNCF Immobilier et participe de la spécificité de ses projets. En effet, nous verrons que les projets d'urbanisme transitoires menés par d'autres acteurs que SNCF Immobilier ne sont pas forcément tous ouverts au public. En effet, l'ouverture au public induit une difficulté supplémentaire, car elle nécessite au préalable obligatoirement la mise aux normes du bâtiment, dans le respect d'un cadre règlementaire précis.

La mise aux normes ERP : une procédure complexe ayant des incidences importantes en termes de travaux et de sécurité du public

La mise aux normes ERP permet d'autoriser et de sécuriser l'accès du public dans un bâtiment. D'après l'article R.123-2 du code de la construction et de l'habitation (CCH), « *constituent des établissements recevant du public tous bâtiments, locaux et enceintes dans lesquels des personnes sont admises, soit librement, soit moyennant une rétribution ou une participation quelconque, ou dans lesquels sont tenues des réunions ouvertes à tout venant ou sur invitation, payantes ou non. Sont considérées comme faisant partie du public toutes les personnes admises dans l'établissement à quelque titre que ce soit en plus du personnel*. ». La mise aux normes ERP d'un bâtiment est soumise à des règles concernant l'aménagement des locaux, contrôlées par la préfecture. La demande d'ERP peut intervenir au moment de la construction d'un bâtiment ou, si ce dernier existe déjà, pour une durée d'exploitation déterminée[3]. La transformation d'un bâtiment en ERP suppose alors la réalisation de travaux ou la mise en place de dispositifs permettant un accueil sécurisé du public, dans le respect de la règlementation en vigueur. Ces travaux concernent la sécurisation des accès et des flux, l'installation de dispositifs anti-incendie, l'isolement des activités potentiellement dangereuses ou encore l'accessibilité du site aux Personnes à Mobilités Réduites (PMR).

Les ERP sont classés par *types* et par *catégories,* en fonction de la programmation du lieu et de l'effectif attendu par l'exploitant. Il existe cinq *catégories* d'ERP selon le nombre de personnes projetées dans les lieux (jauge), symbolisées par un chiffre allant de 1 à 5. La *catégorie* varie en fonction de différents paliers d'effectifs admissibles au sein du lieu[4]. D'autre part, il existe plusieurs *types* d'ERP, symbolisés par une lettre, selon la nature de l'exploitation ou en fonction des activités accueillies au sein du lieu. Par exemple, dans le dossier de demande d'ERP fait par le collectif MU

[1] Communiqué de presse du 26 octobre 2017 « SNCF Immobilier, acteur de référence de la fabrication de la ville », Saint-Denis.
[2] SNCF Immobilier. 2019. *L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier*. Plaquette de communication. 16p
[3] « Règles d'un établissement recevant du public (ERP) ». Service Public, 1 janvier 2018. *https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31684* (consulté le 20/04/18)
[4] Les différents paliers sont : plus de 1501 personnes (ERP 1), entre 701 à 1501 personnes (ERP2), entre 301 et 700 personnes (ERP3), jusqu'à 300 personnes (ERP4) et en fonction des seuils d'assujettissement (ERP5).

pour l'ouverture des intérieurs de la Station Gare des Mines en 2017, il est spécifié que l'ERP demandé est de *type* L et N (L : salle de spectacle, projection, conférence / N : Restaurant et débit de boissons) et de 3e *catégorie* (effectif de 427 personnes).

Les aménagements et dispositifs exigés par la préfecture varient selon le *type* et la *catégorie* de l'ERP. En effet, l'effectif accueilli au sein du lieu et la nature des activités influent sur le niveau de risque lié à l'accueil du public. La mise aux normes s'accompagne de différentes règles de sécurité à observer et de travaux à réaliser afin d'obtenir l'autorisation administrative d'ouverture. Ainsi, plus la jauge est importante, plus les dispositifs de sécurité demandés seront importants, car les risques seront jugés plus élevés.

Dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire, la mise aux normes ERP des sites SNCF implique le dépôt d'une demande auprès de la préfecture. Ce dossier comprend la présentation des espaces qui seront ouverts au public, avec un plan à l'appui. La demande doit indiquer une date de début et une date de fin de l'exploitation en ERP. Le dossier doit présenter le projet et lister les activités qui seront accueillies (concert, restauration, ateliers d'artistes, locaux pour le personnel, etc.), en précisant celles rentrant dans le périmètre de l'ERP demandé. En fonction de la programmation et de la fréquentation estimée, le dossier indique la *catégorie* et le *type* d'ERP demandé. Le dossier doit décrire les dispositifs et aménagements prévus pour garantir l'accueil sécurisé du public et indiquer ces futures transformations au sein d'un plan.

Les travaux à réaliser sont estimés suite à la conduite d'études techniques par des bureaux d'étude d'ingénierie en BTP, portant par exemple sur la solidité de la structure du bâtiment et sa résistance au feu. Ces études permettent d'identifier les travaux à réaliser, concernant le renforcement du bâtiment, l'identification de locaux à risques, la mise aux normes des installations électriques ou encore la création de dispositifs de ventilation et de désenfumage... Ainsi, l'ouverture des intérieurs de la Station Gare des Mines a nécessité la réalisation de travaux de renforcement du plancher et celle de la Cité Fertile a nécessité l'isolation d'un poste à haute tension présent dans le périmètre du projet.

Une partie importante des travaux de mise aux normes concerne la limitation des risques d'incendie. Le dossier de demande d'ERP doit lister l'ensemble des aménagements qui seront réalisés pour permettre l'évacuation du public : création de sorties de secours et identification d'un accès pompier, installation de portes coupe-feu et anti-panique, disposition de moyens d'extinction, installation d'une alarme et d'un éclairage de sécurité pour baliser les issues, définition d'un plan d'évacuation affiché de manière visible, etc. La description des aménagements est faite dans un niveau de détail avancé, en indiquant par exemple les types de matériaux ignifugés utilisés en revêtement de sol et de plafond...

Des travaux doivent également être réalisés afin le gérer le flux de visiteurs et de rendre le lieu accessible aux personnes en situation de handicap. Le dossier de demande d'ERP doit inclure un plan de circulation des flux, sur lequel figurent les espaces de manœuvre, les rampes d'accès, les entrées dont les dimensions doivent correspondre aux normes en vigueur, les sanitaires, etc. Des aménagements doivent permettre de sécuriser les accès au bâtiment et rendre le bâtiment accessible aux PMR. Par exemple, la mise aux normes ERP de la Cité Fertile a nécessité la création d'un cheminement avec un revêtement adapté aux PMR, en lieu et place des pavés de la cour, et la création de rampes inclinées grâce au terrassement d'une partie du site, afin de permettre l'accès au quai couvert (Planche 17). Enfin, des aménagements doivent également être réalisés afin de contenir le

flux de visiteurs au sein de la zone classée ERP. Cela se traduit par la clôture systématique des sites d'urbanisme transitoire, afin d'empêcher le public de pénétrer sur le reste des emprises SNCF ou sur les voies (Planche 17). A la Station, certaines portes et escaliers ont été fermées afin d'empêcher l'accès à l'étage du bâtiment, dédié uniquement au personnel.

En plus de ces aménagements physiques, le dossier de demande d'ERP doit présenter les moyens humains assignés par l'exploitant à l'accueil sécurisé du public et les dispositifs de contrôle du nombre de personnes présentes sur les sites. Ainsi, des agents de sécurité équipés de clicks manuels et de *talkies-walkies* sont placés à l'entrée des sites d'urbanisme transitoire pour assurer le décompte des visiteurs et restreindre l'accès au lieu lorsque la jauge maximale est atteinte. Le dossier doit indiquer le nombre d'agents de sécurité employés et leur localisation sur le périmètre du site et l'embauche d'un directeur technique en charge de la régie du site au quotidien. Tout ou une partie de ce personnel doit être formé aux procédures d'évacuation et d'accueil des personnes en situation de handicap, à l'utilisation de moyens de secours et à la sécurité incendie.

Planche 17. L'accessibilité pour les Personnes à Mobilité Réduite à la Cité Fertile

Source : Juliette Pinard 2016, 2019

1. *La cour pavée de l'ancienne gare de marchandises de Pantin local avant l'arrivée de la Cité Fertile*
2. *Aménagement d'un sentier accessible aux PMR avec un revêtement lisse (à gauche), traversant le site de la Cité Fertile*
3. *Quai couvert de l'ancienne gare de marchandises de Pantin local avant l'arrivée de la Cité Fertile*
4. *Aménagement d'un accès PMR vers le quai couvert grâce au terrassement du site*

La constitution de ce dossier de demande d'ERP exige donc des compétences techniques spécifiques et nécessite de faire appel à un préventionniste, à même d'analyser les risques liés à la création d'un ERP et de préconiser des mesures pour les réduire au minimum. En outre, la constitution de ce dossier est le fruit de nombreuses réunions entre SNCF Immobilier, l'occupant

temporaire et les services de la préfecture. Ces réunions sont l'occasion de présenter le projet d'urbanisme transitoire et de recueillir les recommandations de la préfecture en matière de sécurité. Elles permettent de retravailler le dossier jusqu'au dépôt de la version finale. L'analyse du dossier par la préfecture s'accompagne d'un temps d'instruction d'un minimum de quatre mois. Finalement, la réalisation des aménagements indiqués dans le dossier de demande d'ERP est vérifiée grâce au passage d'une commission de sécurité, permettant la délivrance de l'autorisation finale d'ouverture du lieu au public. Par la suite, tout au long de l'ouverture du lieu, des visites de contrôle peuvent être effectuées par la préfecture afin de mesurer l'adéquation entre la jauge permise par l'ERP et les effectifs réels au sein du lieu. En cas de non-conformité, il peut faire l'objet d'une fermeture administrative par la préfecture et/ou des sanctions pénales peuvent être prises[1].

La mise aux normes ERP comme procédure nouvelle et source d'appréhension pour SNCF Immobilier et l'occupant

Par conséquent, la mise aux normes ERP est une procédure lourde et complexe, ayant des implications fortes en termes de sécurité et de contrôles de conformité. Au sein de SNCF Immobilier, une importance toute particulière est donnée au respect de cette règlementation. Comme nous l'avons démontré précédemment, la sécurité occupe une place fondamentale au sein de la SNCF. Le respect de la règlementation en matière d'ERP est jugé d'autant plus important que la SNCF est un acteur public d'importance, particulièrement regardé par les instances de la préfecture, avec lesquelles SNCF Immobilier entretient par ailleurs de nombreuses relations dans le cadre du développement des projets urbains sur ses emprises. L'ouverture au public est identifiée au sein de SNCF Immobilier comme le principal point de risque associé au développement de l'urbanisme transitoire[2]. La vigilance devant être accordée à la sécurité du public est jugée comme centrale, quand bien même il s'agit de projets temporaires, que l'on pourrait aborder de manière plus permissive :

> *« Le plus gros danger, c'est l'aspect sécurité du public. Donc sur ça, il faut vraiment rester extrêmement bien encadré. Parce que par moment, sur des projets temporaires, on pourrait avoir tendance à dire « bon, c'est pour quelques mois, on va pas chipoter ». Si ! Il faut chipoter sur cette question ! Ça, il faut bien le contrôler. (…) Je pense que la notion de la sécurité à la SNCF, même sur du provisoire, elle est tellement présente. S'il y a un blessé ou un mort, c'est fini, on aura tout perdu. »*[3]

De fait, en ouvrant des emprises industrielles et ferroviaires au grand public, l'urbanisme transitoire représente un risque pour l'entreprise qu'il convient de maîtriser, par le respect scrupuleux de la mise aux normes ERP.

Toutefois, la mise aux normes ERP est une procédure nouvelle au sein de SNCF Immobilier, nécessitant la constitution de connaissances nouvelles. L'absence de connaissances en la matière s'explique par la nature du patrimoine de la SNCF et l'usage qui en est classiquement fait. Selon une responsable de portefeuille, la norme ERP « *est un référentiel que l'on a moins développé (…), on*

[1] Ces sanctions pénales comprennent des amendes jusqu'à 45 000 € et des peines d'emprisonnement. « Règles d'un établissement recevant du public (ERP) ». Service Public, 1 janvier 2018. *https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31684* (consulté le 20/04/18)

[2] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.

[3] Extrait d'entretien avec la directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, 23.11.2017, à Paris

l'a moins travaillé que d'autres, car spontanément notre parc ne s'y prête pas. »[1]. En effet, le patrimoine géré par SNCF Immobilier est davantage utilisé à des fins ferroviaires, industrielles et/ou logistiques, dont les activités ne nécessitent pas une ouverture au public. Ces emprises et ces bâtiments sont des lieux de travail, dépendant souvent de la règlementation relative aux Établissement Recevant des Travailleurs (ERT), moins lourde et contraignante que la règlementation des ERP. D'ailleurs, la mission des gestionnaires de patrimoine consiste plutôt à empêcher l'entrée du public. Les sites SNCF sont souvent des emprises fermées, gardiennées et physiquement enclavées (murs de clôture, différences de niveau avec celui de la rue, etc.). L'ouverture au public de ces bâtiments constitue donc une nouveauté par rapport à l'activité locative classique de la SNCF, mais également par rapport aux occupations temporaires qui ont pu se développer de manière spontanée au sein de son patrimoine et qui elles n'ont pas fait l'objet d'une mise aux normes ERP[2].

Or, si la mise aux normes ERP est nouvelle pour SNCF Immobilier, elle l'est également pour les différents occupants temporaires développant les projets d'urbanisme transitoire.

Pour les structures les plus importantes, disposant pourtant d'une expérience ancienne en matière de gestion et d'ouverture au public de lieux pérennes, la création d'ERP sur des temporalités plus courtes représente une situation de nouveauté. C'est le cas de Sinny&Ooko, structure ayant ouvert et géré de nombreux lieux pérennes à Paris, mais pour qui l'ouverture de la Cité Fertile pour quelques années a posé des difficultés nouvelles. Pour des professionnels de l'évènementiel tels que La Lune Rousse (Ground Control), la nouveauté réside dans l'ouverture au public de sites industriels complexes, de dimension parfois importante et situés à proximité de faisceaux ferroviaires en activité. Ces spécificités complexifient leur mise aux normes et bien souvent leurs directeurs techniques n'ont pas d'expérience suffisante en la matière, ces derniers ayant développé des lieux qui ne sont « *pas du tout dans les mêmes conditions, c'est pas dans des bâtiments ferroviaires avec les mêmes problématiques d'emprises ferroviaires potentiellement exploitées aux abords, ça ils sont pas en mesure d'y répondre, et c'est là qu'on a un risque.* »[3].

D'autres occupants temporaires bénéficient quant à eux d'une expérience en matière d'ouverture de lieux temporaires, sous des formes d'occupations légales, mais souvent plus informelles, sans réelle mise aux normes des lieux. Par exemple, un occupant évoque un autre lieu

[1] Extrait d'entretien avec une responsable de portefeuille, au sein de la Direction Immobilière Territoriale de SNCF Immobilier, le 5.02.18, à Saint-Denis

[2] La norme ERP soulève plus largement la question de la mise aux normes des occupations temporaires s'étant développées de manière spontanée au sein du parc SNCF, avant ou en dehors de la démarche officielle d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier. Une directrice de projets parle d'un processus de « *régularisation* » de ces occupations temporaires (Carnet de thèse, 2017), dont les COT arrivent bientôt à terme. Le renouvellement des conventions pose la question de la mise en concurrence des occupants historiques avec de possibles nouveaux occupants, mais aussi de la mise aux normes de ces bâtiments. Le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne d'une vigilance nouvelle donnée à la sécurité au sein de ces occupations temporaires, jusqu'à présent restées relativement en dessous des radars. L'enjeu est la sécurisation de l'ouverture de ces lieux au public, parfois accueillie de manière informelle, mais aussi des occupants temporaires eux-mêmes. Rappelons par exemple les deux incendies qui ont touché Les Frigos dans les années 90 à Paris (Vivant 2006), ces problèmes de sécurité ont été mis sur le devant de la scène et ont poussé les pouvoirs publics à se positionner sur la mise aux normes de ces lieux (Aguilera 2012). Au sein de SNCF Immobilier, la question se pose des effets de ce processus de régularisation et de sécurisation de ces usages temporaires induits par le développement de l'urbanisme transitoire, et des moyens d'opérer cette mise aux normes dans le cadre d'occupation à l'économie souvent très précaire.

[3] Entretien avec une responsable du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, 27.11.2017 à Saint-Denis

dont il a la gestion : « *c'était un lieu qui n'était pas équipé, qui n'était pas aux normes, où on fumait, c'était un lieu un peu dessous des radars. Bon après, comme on a toujours eu des soutiens politiques, on n'a jamais eu de soucis. Et puis après tu te démerdes toujours en disant que les gens qui rentrent doivent être adhérents. C'est un peu une espèce de passe-passe juridique. Mais ce n'est pas la même logique du tout [nom du lieu], on est vraiment dans le respect le plus haut possible, de toute façon on est très surveillés à ce niveau-là.* »[1]. Pour cet occupant, la mise aux normes ERP constitue une situation de nouveauté. L'importance donnée par SNCF Immobilier à l'accueil sécurisé du public rend impossible l'ouverture de lieux « *plus ou moins aux normes* »[2], comme cela peut d'ailleurs être le cas de projets d'urbanisme transitoire menés par d'autres propriétaires[3] (Récit 5, p.229).

La mise aux normes ERP est finalement une contrainte importante pour les occupants temporaires, qui doivent embaucher des directeurs techniques et/ou nouer des partenariats avec des structures dotées de davantage de compétences en matière d'ERP. La régie globale de sites SNCF aussi complexes nécessite un directeur expérimenté et doté de fortes compétences techniques, afin de pouvoir porter le dossier de demande d'ERP et assurer une gestion sécurisée du site au quotidien, une fois celui-ci ouvert au public. Pour SNCF Immobilier, la capacité de l'occupant à se doter de cette expertise en matière d'ERP est prise en compte en amont lors de la sélection des occupants (chapitre 3.1), afin de limiter les risques liés à l'ouverture de ses sites au public.

3.3.2. La mise aux normes ERP : dépasser des difficultés pour adapter le projet et transformer les pratiques

Une mise aux normes particulièrement difficile en raison de la nature industrielle et ferroviaire du patrimoine de la SNCF

Le développement des projets d'urbanisme transitoire a supposé le dépassement de difficultés techniques liées à la mise aux normes ERP, dans un contexte de faible connaissance de SNCF Immobilier et de l'occupant en la matière. En effet, la spécificité du patrimoine de la SNCF et des enjeux de sécurité au sein du groupe rendent particulièrement complexe l'ouverture de ces sites au public.

Les activités développées dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire contrastent fortement avec la destination originelle des bâtiments SNCF, anciens lieux de production industrielle, de transport ou de stockage logistique. De la halle des messageries de Gare de Lyon Daumesnil accueillant Ground Control à l'ancienne gare de marchandises de Pantin accueillant la Cité Fertile, ces lieux n'ont jamais été conçus et dédiés à l'accueil du public. Leur mise aux normes ERP s'avère donc particulièrement complexe et onéreuse et elle soulève des enjeux de sécurité importants. La

[1] Entretien réalisé avec le gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire SNCF, août 2017, à Paris

[2] Prise de parole du gestionnaire d'un projet d'urbanisme transitoire en proche banlieue, lors de la visite du lieu en compagnie d'un membre de SNCF Immobilier, le 19/10/17

[3] En effet, les entretiens réalisés auprès des gestionnaires de plusieurs lieux d'urbanisme transitoire à Paris ou dans sa proche banlieue ont révélé que plusieurs d'entre-deux n'étaient pas forcement aux normes ERP, bien qu'ouverts régulièrement ou occasionnellement au public. Ces lieux sont marqués par l'importance du bricolage et du *Do It Yourself* (DIY) dans leur aménagement, les occupants disposant de peu de moyens pour réaliser les travaux nécessaires. Les propriétaires publics ou privés de ces biens opèrent un faible control quant à la mise aux normes du bien, ou acceptent parfois de porter le risque. Cette tolérance reflète par le négatif la spécificité des projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier, dans lesquels la mise aux normes ERP doit obligatoirement être rigoureuse.

nature industrielle de ce patrimoine pose des problèmes particuliers, comme celle de la pollution des sols, limitant la possibilité d'accueillir certaines activités[1]. En outre, la vétusté du patrimoine de la SNCF, dont l'âge moyen est de 75 ans, et son état de dégradation rendent difficile l'aménagement du lieu et la mise aux normes. Lors de l'inauguration des intérieurs de Ground Control en 2018, le directeur de La Lune Rousse évoque ainsi les imprévus auxquels il a fallu faire face pendant le développement du projet, ce qui a retardé de plusieurs mois l'ouverture du lieu au public : « *on s'est rendu compte que cette grande halle, cette grande vieille dame, qui a 150 ans à peu près, elle avait pas mal de secrets et qu'il fallait les détecter* ». En effet, le lancement des travaux s'accompagne souvent de la découverte de nouveaux problèmes techniques, nécessitant des frais supplémentaires, voire rendant impossible tout ou partie du projet : mise aux normes des installations électriques, équipement à remplacer, présence d'amiante, etc. Au-delà de ces difficultés techniques, l'occupation de ces sites industriels peut être inconfortable pour l'occupant (proximité du périphérique générant de la poussière et de la pollution, difficulté de chauffer le lieu l'hiver, de cloisonner les espaces, etc.).

La nature ferroviaire et industrielle du patrimoine de la SNCF pose également des contraintes de règlementation d'urbanisme. En effet, les sites SNCF sont souvent classés au sein du Plan Local d'Urbanisme (PLU) en zone ferroviaire et/ou industrielle, réduisant les possibilités quant aux activités accueillies. L'installation d'activités culturelles et commerciales dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire pour plusieurs années n'est pas toujours conforme à l'usage inscrit dans le PLU. Or, le changement de destination de ces sites rajoute une procédure complémentaire, nécessitant le dépôt d'une déclaration préalable, voire d'un permis de construire si les travaux sont plus importants, comme à la Cité Fertile. La différence de destination entre les sites SNCF et l'activité projetée dans le cadre de l'urbanisme transitoire est un frein au développement de certains projets et une préoccupation actuellement majeure de SNCF Immobilier quant au développement de sa démarche[2].

La mise aux normes ERP est également complexifiée du fait de la nécessité de faire coexister le projet d'urbanisme transitoire avec des activités déjà en place, relevant de la SNCF (services du matériel, des infrastructures) ou de ses locataires (entreprises de stockage, de manutention, etc.). En effet, les lieux d'urbanisme transitoire portés par SNCF Immobilier sont développés au sein de bâtiments ou de sites temporairement vacants, mais eux-mêmes souvent situés au sein de zones encore en activité. C'est le cas de la Cité Fertile et de la Station, respectivement localisées au sein des zones industrielles et logistiques SNCF de Pantin local et de la Gare des Mines Fillettes.

L'accueil de projets transitoires ouverts au public est plus contraignant sur des sites occupés, car leur développement nécessite d'organiser la cohabitation entre des activités très différentes et parfois difficilement compatibles[3]. Par exemple, les sites SNCF peuvent être occupés par des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), pouvant générer « *des nuisances éventuelles ou des risques importants de pollution des sols ou d'accident* »[4]. Soumise à une règlementation spécifique, la présence d'un bâtiment ICPE est une contrainte importante, car

[1] Par exemple, l'agriculture urbaine est impossible en plein sol, seules des plantations en bac sont autorisées.
[2] Carnet de thèse – prise de parole d'une directrice de projet au sein du pôle communication de SNCF Immobilier, le 13 novembre 2019
[3] Carnet de thèse – discussion libre avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, en juillet 2017
[4] « Installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) ». Service Public. Consulté le 16 novembre 2018. *https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33414*.

elle peut empêcher la création d'un ERP à proximité. D'autre part, l'accueil du public sur une zone logistique et industrielle en activité nécessite d'adapter le fonctionnement du site, en coordination avec les gestionnaires locaux et les sociétés de gardiennage. Ainsi, l'ouverture au public d'une partie du site SNCF de Pantin local dans le cadre de la Cité Fertile a nécessité la réorganisation d'une partie de la circulation des poids lourds, nombreux sur le site, afin de sécuriser le flux de piétons. De plus, la proximité immédiate de certains sites avec un faisceau ferroviaire en activité pose également des contraintes importantes. Une cheffe de projet explique par exemple que pour la Cité Fertile, la proximité immédiate d'un ERP avec le faisceau ferré a nécessité de « *prendre toutes les mesures de sécurité ferroviaire, car au premier accident, l'urbanisme transitoire on peut mettre une croix dessus. Car avant de faire venir des gens sur une friche, il faut s'assurer de la sécurité ferroviaire. S'il y a un accident, je ne suis pas sûre que cela dure beaucoup…* »[1]. L'ouverture du lieu au public nécessite alors de travailler, en plus de la préfecture de police, avec les services de la Sûreté Ferroviaire de la SNCF afin de prendre en compte leurs recommandations, par exemple pour l'installation de clôtures réglementaires (Planche 14, p.187).

Enfin, la cohabitation avec les activités préexistantes sur le site peut être source de tensions. Par exemple, l'ouverture de la Station au sein de la zone d'activité de la Gare des Mines a suscité quelques tensions entre le collectif Mu et les autres occupants du site, concernant par exemple des questions techniques et de partage de l'espace (raccordement électrique, stationnement, gestion du flux de piétons). A ces difficultés techniques s'ajouteraient, selon le cofondateur du lieu, des « *à priori forts* »[2] de la part des occupants voisins concernant la présence d'un lieu artistique et festif à proximité. Le développement de projets temporaires sur des sites occupés pose donc la question de la juxtaposition d'activités et d'acteurs qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer et de la cohabitation entre usagers temporaires et usagers permanents du site.

Adapter chemin faisant le projet aux contraintes pour contourner les difficultés

Les difficultés associées à la mise aux normes ERP induisent un processus de reconfiguration et d'adaptation des projets temporaires en fonction des caractéristiques des sites et de contraintes qu'ils peuvent poser. Si bien qu'il existe souvent des différences entre le projet initialement proposé lors de la sélection de l'occupant et celui finalement réalisé. Selon une cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier, l'enjeu serait de « *remodeler le projet en fonction des risques* »[3] en prenant en compte l'ensemble des aspects liés à la sécurité, afin de s'assurer de l'adéquation du projet transitoire avec le site, son fonctionnement, les activités déjà existantes, de potentiels points bloquants, etc. Ainsi, un gestionnaire de patrimoine au sein de SNCF Immobilier, impliqué dans le développement de projets d'urbanisme transitoire, explique que son rôle comme celui de :

> « *voir la cohérence entre les choix d'opérations et puis la cohérence du site : est-ce qu'on peut mettre ce type d'activité, dans ce site-là. Par exemple avec MU [La Station], mettre le collectif dans un endroit où ils peuvent faire du bruit, c'est pertinent. Donc, là il y a une logique. En tant que contributeur [à la mise en œuvre des projets], dès le départ on va te dire attention il y a des restrictions, il y a des contraintes. Ce projet-là est bien, ou dans quel sens il faut l'amender pour qu'il fonctionne. Tu vois la Cité*

[1] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein de la Direction immobilière territoriale Grand Sud de SNCF Immobilier, le 22/11/17
[2] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 22 août 2017, à la Station - Gare des Mines
[3] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein de la Direction immobilière territoriale Grand Sud de SNCF Immobilier, le 22/11/17

Fertile, très clairement, ils sont venus certes avec leurs projets mais il y a eu une co-construction, on a fait évoluer leur projet d'origine, quand ils ont vu le site (…). Donc le projet, il a mûri dès le départ parce qu'on était intégrés au dispositif. »[1]

Ces processus d'adaptation des projets transitoires nécessitent un travail important entre l'occupant et SNCF Immobilier et peuvent concerner aussi bien la forme du projet que son contenu. Par exemple, le périmètre d'occupation et/ou de la zone exploitée en ERP peuvent être réajustées. Les difficultés techniques posées par la mise aux normes ERP conduisent souvent à réduire les surfaces à mettre aux normes, surtout lorsque qu'il s'agit de bâtiments aux dimensions imposantes. Le choix est souvent fait de n'ouvrir au public qu'une partie du lieu, celles les moins coûteuses et difficiles à mettre aux normes, voire de mettre de côté les bâtiments en plus mauvais état ou ceux posant des contraintes techniques trop lourdes. Ainsi, le projet de Ground Control ne se déploie que dans une partie de l'ancienne halle des messageries, contrairement au projet d'origine qui prévoyait la transformation d'espaces supplémentaires en lieux ouverts au public, notamment pour la création d'un auditorium. Dans le cadre de la Station Gare des Mines, étant donné la complexité et les coûts engendrés par la mise aux normes ERP des espaces intérieurs, leur ouverture au public n'a été possible que suite à l'obtention d'une période d'occupation plus longue lors de la reconduction de la COT en 2017. D'autre part, l'adaptation du projet aux contraintes posées par le site peut conduire à une évolution de la programmation, de la distribution des activités ERP sur le site, voire à l'abandon de celles générant le plus de risques. Par exemple, lors du développement de la Cité Fertile, la présence d'une Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (ICPE) sur le site de Pantin Local a posé des difficultés dans la transformation du lieu en ERP. Cette installation, dédiée au stockage de papier, soulevait des problématiques de sécurité incendie particulièrement contraignantes. Finalement, la programmation du lieu a été agencée de telle manière à ce que la partie ERP soit située dans la zone du site la moins complexe à mettre aux normes. Ce processus d'adaptation repose sur des échanges nourris entre SNCF Immobilier et les occupant temporaires, dans le but de trouver des solutions pour contourner des contraintes plus ou moins lourdes et de permettre au projet de voir le jour.

De l'adaptation du projet à l'évolution des pratiques professionnelles au sein de SNCF Immobilier

Finalement, le dépassement de ces difficultés engendre une adaptation du projet, mais aussi des acteurs qui participent à son élaboration. La situation de nouveauté posée par la mise aux normes ERP pour SNCF Immobilier conduit à un apprentissage des membres de l'entreprise et à une évolution de leurs pratiques professionnelles.

Le développement de connaissances en matière d'ERP repose sur un apprentissage conjoint avec les occupants temporaires au fil de l'ouverture des lieux au public, de la constitution de dossiers de demande d'ERP, des échanges avec les préventionnistes et des réunions avec la préfecture. Cet apprentissage croisé a permis la constitution d'une nouvelle compétence sur la norme ERP au sein de SNCF Immobilier et pour les occupants. Ce travail commun permet de faire émerger les projets d'urbanisme transitoire en dépassant les difficultés de départ, au fil de la résolution de problèmes et de l'adaptation à certaines contraintes. Parfois, ces difficultés peuvent conduire à l'abandon d'un projet ou à son ralentissement. Ces situations génèrent parfois un sentiment de démotivation et de

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, en novembre 2017, à Saint-Denis

frustration de la part des chefs de projets, certaines opérations se trouvant dans des situations vécues comme inextricables. Une chargée d'affaire au sein de SNCF Immobilier évoque par exemple les difficultés qu'elle rencontre à trouver un modèle économique permettant d'occuper temporairement une vaste halle industrielle, le projet étant pour le moment au point mort ; « *Aujourd'hui ça traine, rien ne sort, il n'y a que des contres arguments. Au début j'étais super motivée et maintenant j'ai plus envie... (...) Quand tu as plein d'idées et que finalement c'est des faux espoirs, on te dit que tu vas faire de la logistique, alors que c'est pas le but de l'urbanisme transitoire. C'est pas aussi valorisant que ce qu'on voudrait faire.* » [1]. Néanmoins, l'échec de certains projets est également source d'apprentissage, en améliorant la capacité des chefs de projets à évaluer et anticiper plus en amont les difficultés liées à l'ERP. Ces nouvelles connaissances naissent de l'expérimentation et des interactions entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire, illustrant la dimension collective du processus de production et de gestion de connaissance (Hatchuel, Le Masson, et Weil 2002) qui accompagnent le développement de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation.

L'ouverture des sites SNCF au public via l'urbanisme transitoire a conduit à une adaptation des pratiques professionnelles des gestionnaires de patrimoine et des chargés de valorisation locative. Un chef de projet d'urbanisme transitoire, chargé de valorisation et de cession au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier explique ainsi que le développement de ces projets temporaires n'est pas son « *cœur de métier* », et qu'*« il a fallu s'adapter sur plusieurs règles notamment sur les règles sanitaires, la sécurité, l'administratif, la gestion de projets événementiels… »,* mais il ajoute *: « ça a enrichi ma pratique, c'est une nouvelle compétence. ».* Par rapport aux modes de gestion classique du patrimoine SNCF, la principale nouveauté associée à ces projets d'urbanisme transitoire repose sur la présence d'un occupant au quotidien sur le site et sur l'accueil du public, posant des problématiques nouvelles. La plus emblématique est celle des nuisances sonores générées par l'ouverture au public et les tensions avec le voisinage que ces projets peuvent engendrer. En effet, les plaintes pour nuisances sonores sont une problématique récurrente dans le développement des projets d'urbanisme transitoire, sauf pour certains sites particulièrement isolés des zones d'habitation, nécessitant souvent une adaptation des horaires et des installations acoustiques des lieux (chapitre 2). Bien que ces nuisances soient de la responsabilité de l'occupant temporaire (section 3.2), le chef de projet de SNCF Immobilier doit souvent intervenir comme intermédiaire auprès de la mairie ou du commissariat de police, signe d'une implication nouvelle du gestionnaire tout au long du projet, même après la signature de la COT.

Surtout, la principale nouveauté repose sur la dimension davantage « *politique* »[2] de ces projets pour les gestionnaires, nécessitant de traiter avant et pendant le projet avec des acteurs locaux tels que les élus, les services de la préfecture et le commissariat de police, etc. En effet, l'activité de gestion locative classique de SNCF Immobilier, qui consiste à installer des entreprises (logistiques, industrielles) dans ses bâtiments, ne nécessite pas d'échanges particuliers avec les acteurs locaux. En revanche, le développement des projets d'urbanisme transitoire exige pour les chefs de projet d'échanger et de coordonner leur action avec les acteurs publics ; présenter le projet aux élus et le modifier selon leurs demandes, travailler avec les services techniques de la ville, de la préfecture et du commissariat et prendre en compte leurs recommandations, etc. Ces réunions conduisent parfois à des demandes de dispositifs de sécurité renforcés, par exemple à travers l'installation de blocs de

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, SNCF Immobilier, août 2018, à Saint-Denis
[2] D'après les entretiens réalisés dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire, SNCF Immobilier, de novembre à février 2018

béton pour éviter les voitures béliers ou la création d'un nouvel accès pompier, voire à l'abandon du projet. Les bonnes relations avec les pouvoirs publics sont à la fois liées à des enjeux opérationnels (valider les autorisations administratives, faciliter les échanges avec les services techniques…), mais aussi à des enjeux de médiation positive importants pour le développement de l'activité de SNCF Immobilier (chapitres 4 et 5). Or, un gestionnaire immobilier évoque l'inconfort rencontré face à cette nouvelle situation ; « *on n'a pas forcément la compétence, on discute avec des opérateurs qui ne sont pas des industriels. Je saurais discuter avec un industriel, mais les associations, les élus ce n'est pas notre métier.* »[1].

De l'adaptation des projets à l'adaptation des pratiques professionnelles, le développement de l'urbanisme transitoire reflète plus largement une évolution des modes de gestion du patrimoine de la SNCF. L'évolution des pratiques professionnelle dans le cadre de la mise aux normes ERP s'accompagne d'une réflexion sur le rôle et les responsabilités de SNCF Immobilier dans le développement des projets d'urbanisme transitoire, réflexion cristallisée autour de la question de la répartition des travaux entre propriétaire et occupant temporaire.

3.3.3. De la répartition des travaux de mise aux normes à l'organisation des rôles et des responsabilités entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire

La mise aux normes ERP, et l'importance des travaux qu'elle implique, pose la question de la répartition entre le propriétaire et l'occupant temporaire de la réalisation et du financement de ces aménagements. Au fil des expérimentations, un mode opératoire propre aux projets développés par SNCF Immobilier émerge et sera mobilisé pour l'ensemble des opérations d'urbanisme transitoire. Ce fonctionnement soulève plus largement la question du rôle et de la responsabilité de SNCF Immobilier et de l'occupant temporaire dans le développement de ces projets.

Le modèle de répartition des travaux de mise aux normes entre SNCF Immobilier et l'occupant

Tout d'abord, SNCF Immobilier est en charge de la première phase de réalisation des travaux l'engageant obligatoirement en tant que propriétaire. En effet, le partage des travaux s'inscrit dans un cadre législatif organisant les responsabilités entre propriétaire et occupant. L'article 606 du Code Civil stipule que sont de l'ordre de la responsabilité du propriétaire les « *grosses réparations* » liées à la structure et à la solidité générale du bâtiment, c'est-à-dire « *celles des gros murs et des voûtes, le rétablissement des poutres et des couvertures entières. Celui des digues et des murs de soutènement et de clôture aussi en entier. Toutes les autres réparations sont d'entretien.* ». Le propriétaire est obligatoirement en charge des travaux relevant du clos et du couvert[2], tels que ceux permettant par exemple d'assurer la solidité du bâtiment et de son toit, ainsi que des grosses réparations liées à la vétusté de l'immeuble ou encore des travaux liés à la présence d'amiante et de plomb. Dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire, après la réalisation des études techniques nécessaires (diagnostics structure, amiante, pollution, etc.), SNCF Immobilier réalise plusieurs travaux relevant de la responsabilité des propriétaires (SNCF Réseau, SNCF Mobilité), représentant

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, en novembre 2017, à Saint-Denis

[2] « *Ensemble des éléments assurant l'étanchéité à l'eau et à l'air d'un bâtiment.* » (Dictionnaire du BTP, Eyrolles)

plusieurs dizaines à plusieurs centaines de milliers d'euros, selon la taille et l'état du bâtiment : environ 70 000 euros pour un site de petite dimension comme la Station, jusqu'à 500 000 euros pour Ground Control et 800 000 euros pour la Cité Fertile, tous deux de dimension bien plus importante. Toutefois, ces travaux ne doivent pas être trop conséquents, afin de pouvoir proposer ces lieux à bas coûts aux occupants temporaires[1]. En plus des travaux relevant de sa responsabilité en tant que propriétaire, SNCF Immobilier s'assure à minima du bon raccordement des bâtiments à l'eau et à l'électricité.

Pendant la durée du projet d'urbanisme transitoire, l'occupant temporaire sera lui en charge des « réparations d'entretien » du bâtiment, c'est-à-dire « *celles qui sont utiles au maintien permanent en bon état de l'immeuble* »[2]. Cette répartition est inscrite dans la COT signée entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire, qui stipule également que l'occupant est en charge de la réalisation de l'ensemble des travaux et de l'obtention des autorisations administratives nécessaires à la réalisation de son projet. Par conséquent, cela signifie que l'ensemble des travaux liés à la mise aux normes ERP du site sont à la charge de l'occupant temporaire, qui en supporte le financement et la réalisation. Ce dernier est également en charge du dépôt du dossier de demande d'autorisation d'ERP auprès de la préfecture, avant l'ouverture du lieu au public. A ces travaux de mise aux normes s'ajoutent enfin les aménagements nécessaires au projet, tels que les travaux de décoration, l'installation de bars, de scènes, etc. Finalement, l'ensemble des travaux à la charge de l'occupant temporaire représente des montants importants, de plus d'un million d'euros pour l'ouverture de la Cité Fertile à Pantin, à presque deux millions d'euros pour celle de Ground Control à Paris[3].

La justification de ce modèle : la limite de compétences et de responsabilité de SNCF Immobilier dans les projets d'urbanisme transitoire

Plusieurs raisons sont invoquées par SNCF Immobilier pour justifier cette répartition des tâches et des coûts[4]. Cette dernière est le fruit d'une réflexion, qui émerge dès le lancement des premières expérimentations, concernant le rôle et la responsabilité de SNCF Immobilier dans la mise aux normes de ses sites : jusqu'où le propriétaire doit-il aller dans les travaux et quels sont les périmètres de compétence de chacun ?

Le premier argument justifiant ce partage des dépenses est d'ordre économique. La volonté de SNCF Immobilier est que l'entreprise arrive à un bilan économique à minima à l'équilibre entre dépenses et recettes. L'enjeu dans le développement de ces projets d'urbanisme transitoire est

[1] Ces travaux peuvent être chiffrés à plusieurs millions d'euros pour certaines grandes halles industrielles faisant actuellement l'objet d'une réflexion pour le développement de projets d'urbanisme transitoire. Or, l'amortissement de ces travaux ne fonctionnerait plus avec le modèle économique de l'urbanisme transitoire, consistant à sortir des prix du marché. Cela peut se traduire par l'abandon du projet ou par la recherche de scénarios alternatifs d'occupation, en réduisant les surfaces occupées pour baisser le montant des travaux.

[2] Cour de cassation, chambre civile 3, Audience publique du mercredi 13 juillet 2005, N° de pourvoi: 04-13764, Bulletin 2005 III N° 155 p. 144

[3] Et sans inclure les coûts de fonctionnement de ces lieux lieu pendant la période d'exploitation, pouvant s'élever à plusieurs millions d'euros pour les sites les plus importants comme Ground Control.

[4] Dans les faits, la répartition des frais entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire est plus floue dans la prise en charge des travaux. Des négociations concernant le partage de certaines dépenses se jouent notamment au moment de la contractualisation (chapitre 3.2) et sont envisagées comme des formes de soutien économique plus ou moins direct de SNCF Immobilier au développement du projet.

d'éviter des investissements trop importants, au profit d'une certaine « *économie de moyens* » [1]. Selon une cheffe de projets au sein de SNCF Immobilier, l'idée de frugalité serait centrale dans le développement de ces projets d'urbanisme transitoire, en accord avec leur caractère temporaire et réversible[2]. De plus, le budget alloué à l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier se trouve être limité[3]. Financé par les propriétaires (SNCF Réseau, SNCF Mobilité), ce budget est géré par le Département Stratégie et Valorisation à l'échelle nationale et réparti en fonction des besoins aux directions immobilières territoriales pour le financement d'études et de travaux. L'enjeu pour les chefs de projets est de limiter les dépenses afin de rester en dessous d'un certain seuil, au-dessus duquel ils devront passer devant une commission d'engagement pour demander au propriétaire l'obtention d'un financement supplémentaire. Pour le ou les propriétaires concernés[4], ces investissements ne peuvent être que limités, notamment du fait de l'incertitude quant au devenir de certains sites[5].

De manière plus générale, le choix de faire porter la mise aux normes ERP par l'occupant temporaire est également justifié par SNCF Immobilier par le fait que ces travaux dépendent étroitement du projet de l'occupant et qu'ils ne peuvent donc pas être préalablement menés par SNCF Immobilier. Selon une chargée de projets au sein de SNCF Immobilier, « *c'est impossible pour nous de nous en occuper, parce que l'ERP dépend vraiment du projet et du lieu. On ne peut pas savoir les travaux qui doivent être réalisés, c'est en fonction des besoins du porteur de projet.* »[6]. La réalisation des travaux et les demandes d'autorisation seraient ainsi à gérer par l'occupant selon les activités qu'il souhaite développer. Cette réflexion amène SNCF Immobilier à définir son rôle comme étant de mettre à disposition une « *coque en état* »[7], sans autres travaux que ceux relevant du clos et du couvert, au sein duquel l'occupant puisse développer son projet en réalisant l'ensemble des aménagements et mise aux normes nécessaires.

Plus largement, SNCF Immobilier estime que le développement et la gestion d'un ERP ne relèvent pas de sa responsabilité, mais de celui qui occupe et gère le site au quotidien, puisque l'exploitation d'un ERP implique des enjeux de responsabilité en termes de sécurité (respect de la jauge, des dispositifs de sécurité à mettre en place, etc.). La prise en charge de la mise aux normes ERP par SNCF Immobilier aurait en outre une influence directe sur la redevance demandée à l'occupant. En effet, selon une chargée d'affaires au sein de la Direction Stratégie et Valorisation de SNCF Immobilier, le choix de faire porter la mise aux normes ERP par l'occupant serait une question

[1] Carnet de thèse 2018 – discussion libre avec une directrice de projet au sein du pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier

[2] (*Ibid*.)

[3] La question des budgets aurait pu faire l'objet d'une entrée en soit dans ce chapitre. La difficulté de débloquer des budgets pour l'urbanisme transitoire pour la réalisation de travaux et d'études, qui sont normalement inclus dans d'autres lignes de dépense, donc d'autres budgets. La localisation du budget, pour le moment situé au niveau de la gestion locative et non de l'aménagement urbain, questionne plus largement la vision et les enjeux associés par SNCF Immobilier à ces projets transitoires.

[4] Certains sites d'urbanisme transitoire sont multipropriétaires, comme la Cité Fertile, c'est-à-dire que leur périmètre s'étend sur des espaces appartenant à la fois à SNCF Réseau et à SNCF Mobilités. Cette caractéristique complique le développement du projet, de la contractualisation au financement des travaux.

[5] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, au sein du pôle Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 28/08/18 à Saint-Denis

[6] Entretien avec une chargée d'affaire immobilier innovant, au sein du pôle Valorisation locative innovante de SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

[7] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, au sein pôle Valorisation locative innovante de SNCF Immobilier, le 28/08/18 à Saint-Denis

d'« équilibre », afin de pouvoir rester dans le modèle privilégié par l'entreprise dans sa démarche d'urbanisme transitoire :

> « *Si en tant que propriétaire c'est nous qui portions les investissements de transformation du bâtiment, (…) les occupants (…) auraient cette charge en moins, mais ils payeraient des redevances plus importantes aussi. Il y a tout un jeu d'équilibre. En fonction de qui va porter l'investissement. Mais ça, ce serait aussi une politique, une stratégie de l'entreprise, de se dire je vais investir dans un bâtiment pour le transformer, pour en faire demain, je ne sais pas, une salle de concert, et dans ce cas je vais le rentabiliser par le biais d'une redevance plus élevée. Mais ça c'est une autre stratégie. Nous on est plutôt à se dire qu'on remet nos biens en l'état, (…) c'est à l'occupant de trouver son équilibre financier, donc s'il investit beaucoup, logiquement il payera moins de loyer. Donc voilà, c'est un jeu d'équilibre pour que lui aussi puisse s'y retrouver.* »[1]

La mise aux normes ERP questionne donc les différentes stratégies pour lesquelles aurait pu opter SNCF Immobilier dans le développement de l'urbanisme transitoire. Elle révèle que son ambition n'est pas de devenir directement gestionnaire de lieux d'urbanisme transitoire, mais, dans la limite des missions confiées à SNCF Immobilier, de mettre à disposition des lieux pour favoriser l'émergence de ces projets.

La norme ERP permet plus largement de questionner la limite des compétences et des responsabilités entre l'occupant temporaire et SNCF Immobilier dans le développement des projets d'urbanisme transitoire. Même si la place de SNCF Immobilier est centrale dans le *développement* de ces projets, la norme ERP fixe ici la limite du rôle de l'entreprise dans leur *mise en œuvre*, en lien avec les compétences et les missions qui sont les siennes. Au fur et à mesure des projets développés, le questionnement sur la répartition des travaux et plus largement sur la responsabilité de l'entreprise dans l'ouverture de ces sites au public accompagne la construction du modèle de mise à disposition de son patrimoine qui se développe à travers l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier.

L'adoption d'une posture d'accompagnement par SNCF Immobilier : entre soutien et enjeu d'encadrement

Toutefois, bien que les travaux de mise aux normes ERP et l'obtention des autorisations administratives d'ouverture au public dépendent entièrement de l'occupant temporaire, SNCF Immobilier est impliqué dans l'ensemble du processus. La posture d'accompagnement développée par SNCF Immobilier durant cette phase s'explique par la volonté à la fois de soutenir l'occupant et de maîtriser les enjeux de sécurité liés à la mise aux normes.

L'entreprise participe à l'ensemble du processus de constitution du dossier ERP auprès de la préfecture, en accompagnant l'occupant temporaire jusqu'à l'ouverture du lieu au public. L'appui de SNCF Immobilier s'explique par l'intérêt de l'entreprise à voir le projet transitoire aboutir en soutenant l'occupant durant cette phase complexe[2]. Grâce à l'accumulation progressive d'une expérience en matière d'ERP, les chefs de projets au sein de SNCF Immobilier sont en mesure d'aider l'occupant temporaire dans la constitution de son dossier de demande d'ERP, de lui apporter des conseils et d'identifier certains potentiels points bloquants du dossier, grâce à l'appui d'experts

[1] Entretien avec une chargée d'affaires développement locatif et grands comptes, Direction Stratégie et Valorisation, Saint-Denis, le 08.08.2019

[2] Dans la COT, une clause spécifie qu'en cas de non-obtention des autorisations d'ouverture au public, quand bien même l'occupant temporaire aurait mis en œuvre tous les efforts possibles, ce dernier a possibilité de mettre fin à la convention. Toutefois, l'intérêt pour SNCF Immobilier est que l'occupant puisse ouvrir le lieu au public et réaliser son projet, sans quoi l'investissement financier et humain de l'entreprise aurait été inutile.

techniques au sein de l'entreprise. Ils sont également présents avec les occupants lors des différentes réunions auprès de la préfecture et du commissariat, avec lesquels SNCF Immobilier a parfois développé des relations privilégiées au fur et à mesure du développement de projets d'urbanisme transitoire sur ces territoires. Le soutien de SNCF Immobilier durant cette phase serait un moyen d'accélérer le processus, par exemple en obtenant avec plus de facilité des rendez-vous avec la préfecture ou en jouant le rôle de caution aux côtés de l'occupant[1]. Par la suite, le chef de projet au sein de SNCF Immobilier reste en contact régulier avec l'occupant temporaire en suivant l'instruction du dossier, la réalisation des travaux de mise aux normes et le passage de la commission de sécurité. Par conséquent, après la signature de la COT, le suivi du dépôt du dossier de demande d'ERP est une phase particulièrement chronophage. L'accompagnement de l'occupant dans la constitution de son dossier nécessite de nombreux allers-retours avec ce dernier, ainsi que des réunions avec les services de la préfecture, si bien que le pilotage du projet occupe alors de 80 à 100% de la charge de travail des chefs de projets[2], nécessitant parfois de mettre de côté les autres dossiers sur lesquels ils travaillent. Selon chef de projet, la préparation d'une réunion avec la préfecture pour présenter de manière officielle le projet a ainsi duré trois mois : « *cela a demandé un énorme travail, une semaine avant le rendez-vous, j'y étais presque à temps plein. Un mois avant l'ouverture, j'étais quasiment que sur ce projet* »[3]. De nouveau, cette implication importante de SNCF Immobilier envers les occupants de ses sites dépasse le fonctionnement de la gestion locative classique de l'entreprise.

Cet accompagnement s'explique également par les enjeux de sécurité soulevés par la mise aux normes, conduisant à une vigilance particulière de l'entreprise durant cette période. L'objectif est d'assurer le suivi et le contrôle de la bonne mise aux normes du lieu, afin de s'assurer que l'ouverture au public se fasse en toute sécurité[4]. Avec le développement de ces lieux transitoires émerge un questionnement sur la manière de « *maîtriser* » et de « *cadrer* » l'occupation temporaire une fois le lieu ouvert au public[5]. Ces interrogations portent par exemple sur la vérification que les recommandations de la préfecture ont bien été prises en compte, que la jauge autorisée est respectée, que les dispositifs de sécurité annoncés sont en place (agents de sécurités, comptage, extincteurs), etc. Une cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier évoque ainsi le « *besoin de cadrer l'exploitant* », de vérifier qu'il agisse dans le « *cadre de ce qui est prévu avec la préfecture* », en l'accompagnant « *dans son projet dans la limite de nos responsabilités* » [6];

> *« Au moins qu'on puisse contrôler ce que fait l'exploitant, parce qu'il y a une responsabilité pénale derrière quand même. Je pense qu'on sous-estime un peu le problème. Le jour où on aura un accident dans une salle fréquentée par 500 personnes au lieu de 50 autorisées... C'est la responsabilité de l'exploitant, c'est dit dans la COT que l'exploitant se conforme au cadre réglementaire. Sauf que le jour où il y a un problème, l'exploitant vu sa notoriété, sa taille, son poids, sa structure, c'est pas lui qui va prendre, ce sera pour nous. Quand bien même on aura pris toutes les dispos contractuelles. Et quand bien même on serait irréprochable au regard du règlement.*

[1] D'après les entretiens réalisés auprès de plusieurs chefs de projets dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire, SNCF Immobilier, de novembre à février 2018
[2] *Ibid*.
[3] Entretien avec un chargé de valorisation locative et cession, au sein d'une Direction Immobilière Territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.17
[4] Entretien avec une chargée d'affaire, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[5] *Op. Cit.*
[6] Entretien avec une responsable du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, 27.11.2017 à Saint-Denis

C'est très paradoxal dans une société qui passe son temps à parler de sécurité quand même. »[1]

La vigilance quant au respect des normes ERP est importante dans la maîtrise du risque que représente l'ouverture de sites SNCF au public et se traduit par un encadrement important des occupants. Si cet encadrement est important pour ce qui a trait à la sécurité, il ne concerne pas le contenu du projet en lui-même, librement défini par l'occupant. Le gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire mené sur un site SNCF à Paris reconnaît en effet « *qu'il y a une certaine forme d'encadrement, ne serait-ce qu'à travers les dépôts de dossier à la préfecture. C'est quelque chose qu'ils suivent de très près. Un encadrement qui parfois a ses lourdeurs, mais qui au final est bénéfique.* »[2]. A la question de l'encadrement du contenu du projet par SNCF Immobilier, le gestionnaire poursuit :

> « *Ah non, ils nous foutent la paix. (…) Non justement c'est ça qui est chouette, à partir du moment où ils avaient validé le projet (…), bah voilà, à nous de le faire. Après je pense qu'ils jettent un œil à ce qu'on fait un peu, mais pas vraiment… Ils sont assez… ils nous font confiance là-dessus. (…) De toute façon je pense aussi que c'est par manque de compétences, puisqu'il y a personne chez eux qui se sente suffisamment légitime pour dire "ce que vous faite là c'est bien, là c'est pas bien"…* »[3]

Le second gestionnaire du lieu définit quant à lui la posture de SNCF Immobilier comme celle « *d'accompagnement, de résolution de problèmes (…) techniques et matériels* » à leurs côtés[4]. La mise aux normes ERP pointe donc la limite du rôle et des compétences de SNCF Immobilier dans le développement de ces projets d'urbanisme transitoire, cantonnés aux dimensions techniques et juridiques de la mise en œuvre de ces projets.

Un encadrement technique et juridique de SNCF Immobilier conduisant à des projets cadrés et formels

Si l'encadrement de SNCF Immobilier n'opère pas sur le contenu du projet, l'importance donnée à la mise aux normes influe sur le fonctionnement des lieux, contrastant avec d'autres occupations temporaires ayant pu se développer sur un mode plus spontané (Récit 5).

Récit 5. La visite d'une occupation temporaire non mise aux normes ERP et hors SNCF

En juin 2018, dans une commune limitrophe de Paris

Contexte : J'ai rendez-vous avec la gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire situé sur un terrain n'appartenant pas à la SNCF, mais à un propriétaire privé ayant mis à disposition un bâtiment à un collectif d'artistes, avant d'engager la transformation urbaine du site. Il s'agit d'un entretien et d'une visite exploratoire, devant me permettre de prendre du recul, de comparer les approches et de mieux appréhender les spécificités des projets développés par SNCF Immobilier.

Je rejoins la gestionnaire à l'entrée du lieu, il s'agit d'un projet qui se déroule dans un ancien bâtiment de bureaux et un espace extérieur. Alors que nous commençons la visite, je remarque la présence de végétation spontanée, de déchets, de fils électriques qui pendent dans le bâtiment. Le lieu me semble tout de suite beaucoup plus brut et moins cadré que les sites d'urbanisme transitoire de SNCF

[1] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, 27.11.2017 à Saint-Denis
[2] Entretien réalisé avec l'un des gestionnaires d'un lieu d'urbanisme transitoire développés sur un site appartenant à la SNCF, le 22 août 2017, à Paris
[3] *Op. Cit*.
[4] Prise de parole d'un gestionnaire d'un lieu d'urbanisme transitoire développé sur un site SNCF, 31.05.2018

Immobilier. La gestionnaire s'excuse pour l'état dans lequel se trouve le lieu, ils ont organisé un évènement important il y a quelques jours. Je remarque une affichette encore collée aux murs indiquant le prix des bières et la programmation de la soirée (concerts, performances…). Elle m'explique que le lieu accueille essentiellement des ateliers d'artistes, mais aussi quelques évènements ouverts au public.

Elle me présente l'histoire du collectif qui occupe le bâtiment. Ce dernier à l'expérience de l'ouverture de plusieurs lieux temporaires, avec un fonctionnement « *très libre* » proche du squat. Pour occuper le bâtiment, ils ont dû réaliser plusieurs mois de travaux, de plomberie, d'électricité, de menuiserie. Ce sont les résidents qui ont eux-mêmes financé et réalisé les travaux, pour que cela « *coûte moins cher* ».

Puisqu'ils accueillent du public, je demande si le bâtiment est aux normes ERP, elle me répond que non. Le bâtiment serait déjà ERT, mais elle m'explique qu'ils ne l'ont pas fait « *certifier* ». Elle insiste sur le fait que « *ce n'est pas dangereux* ». D'ailleurs, d'après elle, le bâtiment n'accueillerait « *officiellement* » pas de public. Le propriétaire n'a pas suivi cette question, il a mis le bâtiment à disposition en l'état, ils ont des échanges cordiaux mais assez peu fréquents.

Après la visite, nous discutons sur un ton plus informel. Elle me fait part de son avis négatif sur la mise aux normes ERP de ces lieux temporaires et la manière dont cela nuirait à leur liberté ; cela irait « *à l'encontre de ces projets* », serait une contrainte et « *un paradoxe pour la liberté* » des occupants.

Elle prend l'exemple d'un site d'urbanisme transitoire SNCF à Paris, qu'elle connaît bien et qu'elle fréquentait beaucoup lors de son ouverture. Elle m'explique comment la mise aux normes aurait « *changé* » le lieu. Elle prend l'exemple des horaires de fermeture et de l'arrêt de la musique en extérieur à partir d'une certaine heure ; « *ils disent qu'après l'heure c'est plus l'heure* », ils doivent respecter un certain nombre de *« règles* » concernant les nuisances sonores pour le voisinage ou le respect de la jauge ERP, si bien que « *tout doit être numéroté.* » ; « *Avant on y allait tout le temps. Après la mise aux normes, c'est devenu différent. On a fait un évènement ensemble : une résidence création ici et un évènement là-bas. J'ai vu comment ils bossent. Tout est compliqué. Il n'y a plus cette dimension humaine. Les choses sont plus organiques ici. Pour les performances ou les propositions artistiques, les normes viennent rigidifier. Ça m'a fait une drôle de sensation [de monter le projet là-bas] et je me suis dit "on est bien à la maison"* !»

Cet exemple illustre la manière dont la mise aux normes ERP conduit au développement d'occupations temporaires plus formelles, réglementées et encadrées. Ces projets temporaires aux normes et dans les règles révèlent plus largement le processus d'institutionnalisation qui accompagne la mise aux normes de ces lieux et qui a une influence directe sur la manière dont ils sont gérés. Ce récit met également en lumière la spécificité des projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier dans l'importance donnée par l'entreprise à la sécurité et à la mise aux normes de ses lieux. Les projets développés sur ses emprises contrastent avec d'autres lieux, pour lesquelles une importance moindre et une absence de contrôles sont données à ces enjeux par les propriétaires. En effet, l'ensemble des lieux d'urbanisme transitoire ouverts au public ne sont pas forcément tous mis aux normes, qu'ils appartiennent à des propriétaires publics ou privés et bien que plusieurs occupants temporaires essayent de se « *rapprocher de la légalité au maximum* »[1] dans l'ouverture au public de ces lieux. La mise aux normes ERP constitue en effet une contrainte importante pour l'occupant temporaire et n'est pas toujours possible, du fait des coûts importants qu'elle engendre, sur des durées d'occupation courtes. L'ouverture au public de ces lieux pose en effet de manière

[1] Prise de parole publique d'un architecte fondateur d'une occupation temporaire emblématique en Ile-de-France, lors du rendu de l'étude produite par l'APUR le 11 juillet 2017 à Pantin, ayant pour thème « *La ville autrement : initiatives citoyennes, urbanisme temporaire, innovations publiques, plateformes numériques* »

directe la question du financement des travaux de mise aux normes par l'occupant et de son modèle économique.

3.3.4. L'influence de la mise aux normes ERP sur les lieux d'urbanisme transitoire et le modèle économique de l'occupant temporaire

L'ouverture de lieux d'urbanisme transitoire impose aux occupants temporaires la réalisation d'importants travaux à leur charge, parmi lesquels les travaux de mise aux normes ERP s'avèrent particulièrement coûteux. Le prisme de la norme ERP permet de mettre en lumière l'influence de ces travaux sur le modèle économique et le fonctionnement des lieux d'urbanisme transitoire. L'importance des travaux à réaliser pour des durées d'occupation courtes questionne également pour ces acteurs l'adaptation de l'actuel cadre législatif au développement de ces projets d'urbanisme transitoire.

La difficulté de mise aux normes ERP des lieux d'urbanisme transitoire, entre temps de l'éphémère et temps long de la production urbaine

Les travaux exigés pour mettre aux normes ERP un bâtiment sont importants, quand bien même l'occupation du lieu est temporaire. Toutefois, une certaine tolérance est permise pour les occupations temporaires sur des durées d'occupation très courtes, allant de quelques heures à quelques mois. Il existe en effet un lien entre la durée de l'occupation et le degré de travaux imposé par la mise aux normes ERP : plus l'occupation est courte, plus les dispositifs de sécurité et travaux exigés par la préfecture peuvent donner lieu à des demandes de dérogation ou à la mise en place de mesures compensatoires. Au lieu de réaliser des aménagements « en dur » (construction d'un nouvel escalier, élévateur pour personnes à mobilité réduite, de sanitaires…), l'occupant peut mettre en place des mesures de compensation (présence plus importante de vigiles, mise en place de barrières provisoires, de toilettes temporaires...) afin de satisfaire aux exigences de la préfecture. Toutefois, la mise aux normes ERP de sites pour des occupations de quelques années répond à des exigences plus strictes. D'après une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier, les travaux exigés par la préfecture pour des projets de deux à trois ans seraient comparables à ceux nécessaires pour la mise aux normes d'un bâtiment neuf et pérenne[1]. Selon elle, il n'existerait pas « *d'entre-deux* » permettant la réalisation de travaux moins importants pour des lieux qui n'ont pas vocation à durer dans le temps.

Dans le cas de la Station Gare des Mines, alors que l'ouverture du lieu pour la première période d'occupation de six mois en 2016 s'est faite grâce à des mesures compensatoires plus flexibles, la reconduction de la COT pour plusieurs années et l'ouverture des intérieurs ont nécessité d'importants travaux pour la mise aux normes ERP. Par exemple, l'accès au rez-de-chaussée surélevé du bâtiment a nécessité la mise en conformité de l'escalier (nez de marche contrastés et antidérapants, bandes podotactiles), la création d'un nouveau palier et surtout l'installation d'un élévateur à destination des personnes en situation de handicap (Planche 18, p.233). L'installation de ce monte-charge PMR a représenté une dépense de plusieurs dizaines de milliers d'euros pour le collectif MU, représentant alors, selon le gestionnaire du lieu, une dépense très difficile à amortir financièrement[2]. A Ground Control, durant la première phase d'exploitation des espaces extérieurs, situés au-dessus

[1] Discussion libre avec une directrice de projet du pôle communication de SNCF Immobilier, juillet 2017
[2] Carnet de thèse - discussion libre avec l'un des fondateurs du collectif et exploitant de la Station, le 14/02/18

du niveau de la rue, l'accès au site était autorisé via l'étroit escalier d'origine, sous réserve de la présence de personnel à proximité (Planche 18, p.233). Toutefois, l'ouverture des intérieurs et des extérieurs du site pour trois ans a cette fois-ci nécessité la réalisation de travaux importants afin de créer un nouvel escalier aux normes permettant d'accéder au site (Planche 18).

Face à l'importance des dépenses et des contraintes, les occupants temporaires tentent de contourner certains travaux par des demandes de dérogation justifiées par la nature temporaire de l'occupation et les montants très importants des aménagements demandés. Par exemple, lors de l'ouverture des espaces intérieurs de la Station Gare des Mines, le collectif Mu a réalisé une demande de dérogation dans son dossier de demande d'ERP déposé à la préfecture, concernant l'accès aux personnes à mobilité réduite au niveau -1 du bâtiment en conservant la rampe extérieure préexistante (Planche 18). En effet, cette pente de 7,6% qui s'étend sur 13 mètres n'est pas conforme à la règlementation en vigueur. Pour la mise aux normes, le collectif Mu devrait réaliser une rampe d'accès à 4%, avec trois paliers de repos, qui s'étendrait alors sur une longueur de 28,9 mètres. Cet aménagement coûterait plus de 20 000 euros et la longueur de la rampe atteindrait presque la limite du périmètre du site. Le collectif a donc proposé de conserver la pente préexistante, mais d'installer une main courante sur le muret à proximité et de prévoir des moyens humains suffisants. La demande insiste en effet sur l'importance de la présence humaine sur le lieu et de l'aide apportée par les membres du personnel de l'association, positionnés en haut et en bas de la pente lors de l'ouverture de cet espace au public. Cette demande de dérogation est justifiée par le Collectif Mu, avec plan et devis à l'appui, par « *la disproportion manifeste entre les améliorations apportées et leurs conséquences* »[1], puisque la réalisation de cet aménagement « *aurait des conséquences excessives sur l'activité de l'établissement* » en raison des coûts de travaux qui seraient « *disproportionnés* » au regard de l'activité « *qui vise à un accueil ponctuel du public* »[2]. La demande est également justifiée par le caractère temporaire de l'occupation et par sa durée « *à ce stade incertaine* » d'un an à quatre ans[3]. La dérogation a finalement été acceptée par la préfecture.

Certains chefs de projets au sein de SNCF Immobilier évoquent finalement l'inadaptation de la règlementation actuelle pour l'ouverture de ces lieux au public sur un temps « *moyen* » ou « *d'entre-deux »,* entre l'éphémère et le pérenne. En dehors des projets menés sur les sites SNCF, certains occupants décident de ne pas mettre leurs sites aux normes (Récit 5, p.229) ou refusent d'occuper des lieux trop coûteux à convertir. Plusieurs professionnels de l'occupation temporaire privilégient également le développement de lieux de travail (artisans, artistes, start-ups, etc.), ne nécessitant pas d'ouverture au public ou seulement sur une petite partie du site[4]. Finalement, plusieurs acteurs, dont quelques membres de SNCF Immobilier, s'interrogent sur les possibilités de créer un « ERP temporaire » pour faciliter le développement de l'urbanisme transitoire[5].

---

[1] Dossier de demande d'ERP, la Station Gare des Mines, demande de dérogation à l'article 111-19-10, paragraphe 3 du Code de la construction et de l'habitation

[2] (*Op. Cit.*)

[3] (*Op. Cit.*)

[4] Ces professionnels choisissent des sites en bon état, sur lesquels ils peuvent s'installer rapidement et les destinent à des activités de bureaux et d'ateliers ne nécessitant pas l'accueil du public. Ce ne sont pas des lieux ERP, mais ERT (Établissements Recevant des Travailleurs), pour lesquels la mise aux normes est moins contraignante. Ce choix est justifié par les moindres contraintes et coûts de travaux.

[5] Ce sujet est abordé à plusieurs reprises depuis par SNCF Immobilier. En 2019, il est évoqué par le groupe de réflexion Nouvelles Urbanités (chapitre 6). Dans son étude sur l'urbanisme temporaire en 2017, l'Apur pointe l'inadaptation de ce cadre juridique, dont les contraintes « *brident fortement le potentiel de certains sites* ».

Planche 18. La mise aux normes ERP des sites SNCF dans le cadre de l'urbanisme transitoire

Source : Juliette Pinard 2016, 2017, 2018, dossier de demande d'ERP de la Station (2017)

Photo 1. La Station Gare des Mines en 2016, lors de l'ouverture au public des espaces extérieurs uniquement
Photo 2. Installation d'un élévateur PMR et mise aux normes de l'escalier pour l'ouverture des intérieurs
Photo 3. Escalier d'origine menant au site SNCF, utilisé durant la première phase d'occupation de Ground Control en 2017
Photo 4 et 5. Nouvel escalier construit en 2018 pour permettre l'accès sécurisé du public à Ground Control
Photo 6. A droite, la pente d'accès au niveau -1 de la Station (porte rouge), le long d'un muret
Photo 7. Extrait de la demande de dérogation pour attester de la disproportion de la rampe exigée par la règlementation en matière de mise aux normes ERP

De fait, la difficulté de la mise aux normes ERP repose essentiellement sur l'importance des travaux à rentabiliser sur un temps court. Elle rajoute un délai supplémentaire dans le développement des projets et cette phase est particulièrement chronophage, car elle nécessite la réalisation d'études longues par un préventionniste, de multiples rendez-vous avec la préfecture, ainsi qu'un délai incompressible d'un minimum de quatre mois liés à l'instruction du dossier par les services de la préfecture. Si bien que l'ouverture au public d'un projet d'urbanisme transitoire sur un site SNCF nécessite à minima 5 à 8 mois, alors que certains professionnels de l'occupation temporaire qui favorisent l'ERT à l'ERP mettent en avant leur capacité à ouvrir un site en 5 semaines, de la signature du bail à l'entrée des occupants dans le lieu[1]. Or, le temps d'occupation de ces sites étant souvent limité (de quelques mois à quelques années), le temps d'instruction de l'ERP peut empiéter sur le temps d'occupation alloué au porteur de projet. Dans le cas de Ground Control dans le 12e arrondissement, les retards dans l'instruction du dossier et les allers-retours avec la préfecture ont fortement retardé l'ouverture du site au public. L'attente du passage de la commission de sécurité et de l'autorisation officielle d'ouverture sont source d'appréhensions pour l'occupant temporaire, qui ne peut commencer l'exploitation du lieu sans cette dernière. Lors d'un échange informel, le gestionnaire de Ground Control énonçait ainsi que « *si on doit attendre 15 jours de plus [pour ouvrir le lieu au public], on va fermer boutique* »[2]. La mise aux normes ERP constitue donc une importante prise de risque pour les occupants temporaires, au vu des montants investis et de l'absence de retombées économiques avant l'ouverture du lieu au public. Elle conditionne donc fortement le modèle économique de l'occupant temporaire, qui doit trouver les moyens de financer ses investissements et de développer des activités lui permettant de les rentabiliser sur une temporalité réduite.

Or, le modèle économique des lieux d'urbanisme transitoire ouverts au public repose sur trois principales sources de financement, présents de manière récurrente dans les projets développés sur des sites appartenant à la SNCF.

Premièrement, la vente de boissons et la restauration représentent souvent la recette la plus importante pour les occupants. La vente de bière permet également aux occupants temporaires disposant de peu de capitaux de financer en partie l'ouverture de leur lieu grâce aux avances de brasseurs. Celles-ci sont le fruit de partenariats entre les occupants temporaires et des marques de bière, fixant ensemble un objectif en termes de vente de bières, selon la jauge estimée et la durée d'occupation du lieu. Le brasseur avance une somme d'argent avant l'ouverture, permettant de financer certains travaux et aménagements. L'un des gestionnaires de la Station Gare des Mines explique ainsi le rôle important de ces avances de brasseur dans le lancement du lieu, alors que le collectif Mu disposait de peu de fonds propres : « *On a essayé d'avoir des astuces pour trouver des avances d'argent. (…) L'année dernière [en 2016], on avait eu une aide d'une marque de bière qui s'appelle Grolsch, de 10-15 000 euros, mais qui nous suffisait déjà pour lancer les extérieurs. Et cette année on a eu 60 000 euros de Kronenbourg, parce qu'on avait un horizon d'exploitation plus*

[1] Entretien réalisé avec le directeur d'une structure spécialisée dans l'intermédiation entre propriétaires et occupants temporaires, juin 2017

[2] Prise de parole du directeur associé de la Lune Rousse et gestionnaire de Ground Control, lors d'une visite guidée du lieu à une délégation de SNCF Immobilier et d'un aménageur, en janvier 2018

long. L'idée c'est que tu payes plus cher ta bière jusqu'à ce que le différentiel, le surplus, couvre la somme avancée ». Le modèle économique de Sinny&Ooko, structure gestionnaire de la Cité Fertile, consiste quant à lui à financer les activités évènementielles et culturelles proposées gratuitement au sein du lieu (concerts, festivals, ateliers, etc.) grâce aux recettes du bar et de la restauration. Pour l'ouverture de la Cité Fertile, un partenariat a été noué avec le grand brasseur parisien Panam Brewing Company. Ce dernier a investi une partie de la halle logistique afin d'installer son lieu de production de bière, ensuite revendue directement dans les bars de la Cité Fertile. La participation financière de ce sous-occupant au projet de la Cité Fertile a eu un rôle direct dans la possibilité d'ouvrir le lieu, en permettant un apport supplémentaire de capitaux. Dans le cas de Ground Control, la vente de consommations et la restauration jouent également un rôle très important dans le modèle économique du lieu. Si la structure gestionnaire de Ground Control gère en direct les différents bars répartis sur le site, les différents comptoirs de restauration sont sous-loués à des restaurateurs et ces loyers contribuent à financer le fonctionnement du lieu[1].

Une deuxième source de financement est celle de la billetterie associée à l'offre artistique, culturelle et/ou ludique (concerts, soirées, expositions, etc.) proposée par ces lieux. Si la billetterie permet de financer tout ou partie de ces activités, elle représente une source de recettes nettement moins importante que celle générée par le bar. De plus, la billetterie ne concerne pas l'ensemble des activités proposées, puisque qu'une partie d'entre elles sont gratuites. Néanmoins, elle met en lumière l'importance de la dimension évènementielle dans le fonctionnement économique de ces lieux. L'objectif est de maintenir une fréquentation importante par le public sur toute la durée d'occupation et l'ouverture de ces lieux sur des périodes de deux à trois ans, et non plus uniquement durant la période estivale, pose la question de leur fonctionnement pendant la période hivernale. Ces derniers sont en effet particulièrement attractifs l'été, pour les activités et terrasses en plein air qu'ils proposent. Le maintien d'une activité sur l'ensemble de l'année impose aux occupants la mise aux normes ERP des bâtiments, afin d'avoir des intérieurs accessibles au public et d'ainsi maintenir une activité, même réduite, pendant la période hivernale ou sur des amplitudes horaires plus longues sans risque de nuisances sonores pour les riverains.

Une troisième source de financement provient de la privatisation. En effet, des lieux comme Ground Control ou la Cité Fertile accueillent régulièrement des structures publiques ou privées à la recherche d'espaces pour organiser des évènements, présenter un nouveau produit, conduire un séminaire, etc. Ces privatisations ponctuelles représentent une source de revenus parfois importante pour l'occupant temporaire[2], notamment lorsqu'elles s'accompagnent de la vente de prestations supplémentaires (service de traiteur, ingénierie son, etc.). Ces privatisations permettent en outre de générer des retombées économiques pendant les jours de fermeture au public et pendant la période hivernale. Dans le cas de la Cité Fertile, la privatisation est envisagée comme une activité accompagnant le financement du lieu. L'ambition est de faire de la halle logistique située sur le site un vaste espace évènementiel, proposant une offre alternative aux grands salons d'exposition proches de Paris, en misant sur l'ambiance atypique et décalée de la Cité Fertile.

[1] C'est également le cas pour les quelques boutiques (plantes, de meubles, studio photo) présentes sur le lieu.
[2] Toutefois, SNCF Immobilier et les occupants temporaires évoquent la limite que doit représenter cette activité de privatisation dans le chiffre d'affaires global. Cela reviendrait sinon à fermer ces lieux au public sur des périodes importantes, allant ainsi à l'encontre de l'objectif d'ouverture au public associée à la démarche d'urbanisme transitoire.

Toutefois, avant de pouvoir percevoir ces différentes recettes, l'ouverture du lieu et les travaux de mise aux normes sont souvent financés grâce à des fonds propres, à l'aide de prêts bancaires parfois conséquents contractés par les occupants temporaires et/ou des avances de brasseurs. A cela s'ajoute des financements sous la forme de subventions, jouant parfois un rôle prépondérant dans le développement de ces lieux. Ces subventions peuvent être publiques, à l'image de celle versée par la Région Ile-de-France dans le cadre de son dispositif de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire[1], mais également privées[2]. Au fur et à mesure du développement de ces projets, les modes de financement des lieux évoluent, grâce aux recettes générées directement au sein de ces derniers. Ainsi, pour la Station Gare des Mines, alors que lieu fonctionnait en 2016 à l'aide de 80% de subventions et de 20% de recettes, il fonctionne en 2018 grâce à 80% de recettes propres et de 20% de subventions[3]. L'importance graduelle de l'autofinancement s'accompagne d'une croissance de la structure en elle-même, passant de quatre à une quinzaine d'employés sans compter le personnel du bar et de la sécurité, et d'un budget de 300 000 à 1,2 millions d'euros[4].

Par conséquent, l'accueil du public joue un rôle primordial dans le modèle économique de ces lieux, grâce à la vente de consommations, aux activités évènementielles et à la privatisation. Pour cela, la mise aux normes ERP du site est nécessaire et permet de maintenir des activités durant toute la période d'occupation. La nécessité de rentabiliser les investissements réalisés par l'occupant temporaire conduit au développement d'activités marchandes et rémunératrices afin d'amortir rapidement ces dépenses, avant la fin de la convention d'occupation temporaire.

Un modèle économique critiqué : entre « limonadiers » et « pompes à friches »

Toutefois, ce modèle économique conduit à l'émergence d'une critique plus globale envers le fonctionnement de ces lieux d'urbanisme transitoire, portée par plusieurs acteurs de l'occupation temporaire et par certains articles de presse. L'analyse de presse réalisée dans le cadre de la thèse révèle que, même si la majorité des articles portant sur l'urbanisme transitoire porte une vision positive de ces démarches, quelques-uns soulèvent également un certain nombre de critiques[5].

Premièrement, le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne d'une critique concernant la dimension essentiellement marchande et commerciale de certains lieux, qui s'apparenteraient essentiellement à des bars. Ces derniers sont régulièrement comparés à des « *limonadiers* » ou à des « *pompes à friches* »[6], c'est-à-dire des lieux de consommation à vocation

[1] C'est d'ailleurs cette subvention qui a permis de financer en grande partie la mise aux normes ERP des intérieurs de la Station Gare des Mines (chapitre 2).

[2] Des structures commencent ainsi à émerger, proposant aux occupants temporaires de les aider dans leur recherche de financement auprès d'acteurs publics comme privés. C'est par exemple le cas d'Ancoat, structure de conseil créée en 2017, qui propose ses services auprès des gestionnaires de lieux temporaires en matière de développement économique et de recherche de financements (Entretien, 2018). La recherche croissante de financements privés par ces structures s'explique par le contexte d'austérité budgétaire des pouvoirs publics et la baisse de subventions qui l'accompagne, les obligeant à trouver de nouvelles sources de financement.

[3] Prise de parole de l'un des fondateurs du collectif Mu, lors de la table ronde « L'Europe des cafés et des tiers-lieux », dans le cadre de l'European Lab, le 9.05.2018 à Lyon

[4] *Ibid*.

[5] Parmi les 45 articles de fond sur l'urbanisme transitoire étudiés dans notre analyse de presse, 75% ont une tonalité que l'on peut qualifier de positive, contre 16% d'articles plus nuancés et 9% d'articles critiques (Annexe 4).

[6] Ces termes ont été mobilisés à plusieurs reprises lors des entretiens réalisés auprès de porteurs de projets d'urbanisme transitoire en dehors des sites SNCF, ainsi que lors de la rencontre d'acteurs travaillant dans ce domaine à l'occasion des évènements professionnels et publics auxquels j'ai pu assister. Ces critiques sont

uniquement festive et commerciale. Le co-fondateur d'une structure spécialisée dans le développement de projets d'occupation temporaire au sein d'espaces vacants regrette ainsi que, dans le développement de l'urbanisme transitoire, *« trop de projets se limitent à ouvrir une buvette à bière dans une friche »*[1]. L'utilisation essentiellement marchande et festive de certains espaces vacants est condamnée par certains acteurs, car ces derniers pourraient être utilisés pour accueillir d'autres activités à vocation sociale, répondant à une utilité publique ou à des besoins urgents[2]. Cette critique illustre la concurrence dans l'accès à ces espaces temporairement vacants entre d'un côté leur utilisation pour des usages de loisirs et festifs et de l'autre pour des besoins urgents, comme l'hébergement d'urgence, l'accompagnement social ou la réinsertion. Dans la presse, les lieux d'urbanisme transitoire sont mis en avant comme des lieux qui devraient au contraire favoriser l'intérêt général, donc se situer en dehors du marché, échapper aux logiques privées et marchandes[3].

Une seconde critique associée à certains lieux d'urbanisme transitoire porte sur la manière dont leurs activités marchandes et ludiques contribueraient à un fonctionnement enclavé de ces lieux par rapport à leur quartier et à des processus de gentrification. Cette critique a notamment pu être adressée envers certains projets temporaires comme les éditions de Ground Control et Grand Train dans le 18e arrondissement, pour le peu de liens entretenus entre le lieu et son quartier, le tarif potentiellement prohibitif des consommations pour les habitants du quartier et la présence de vigiles à l'entrée (Pontecaille 2016). Le caractère potentiellement excluant de certains lieux d'urbanisme transitoire, aux fonctions marchandes et festives, les rapproche des enclaves ludiques évoquées par Maria Gravari-Barbas, des zones dédiées à la consommation et au loisirs, que l'on retrouve d'ailleurs souvent au sein d'espaces interstitiels comme les friches urbaines (Gravari-Barbas 2006). Gérés par des opérateurs privés, ces espaces de consommation festifs, denses et animés organisées sur le modèle des parcs à thèmes sont parfois coupés de leurs territoires environnants et reposent sur une sélection ségrégative du public visé, seul les citoyens solvables y étant invités (*Ibid.*) (Chapitre 1).

Une troisième critique porte sur certains nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, des opérateurs privés qui s'accapareraient ces espaces temporairement vacants pour y créer des lieux essentiellement commerciaux[4]. Plusieurs articles insistent notamment sur le profil « *entrepreneur* »[5] de certains occupants temporaires ou leur orientation trop « *business* »[6], les rapprochant des « *spéculateurs du ludique* » évoqués par Burgel (Burgel 1993, p.121) et ouvrant potentiellement la voie vers un développement commercial orienté vers le profit et des dynamiques de spéculation immobilière et de gentrification (Colomb 2012; Bragaglia et Caruso 2020; Vivant 2020). En effet, la professionnalisation de nouvelles structures qui accompagne l'émergence de l'urbanisme transitoire est finalement critiquée en ce que ce milieu deviendrait « *un marché de consulting* »[7], transformant

portées à propos de certains sites SNCF, particulièrement Ground Control, mais plus largement sur les lieux dont le fonctionnement s'apparente à celui de bars éphémères, comme la Friche Richard Lenoir en 2017 et la Base Filante en 2018 à Paris.

[1] Citation d'un membre fondateur de Plateau Urbain, dans l'article de presse : Eeckhout, Grégoire Allix et Laetitia Van. « Après les Grands Voisins à Paris, l'urbanisme temporaire s'installe pour durer ». *Le Monde.fr*, 29 décembre 2017, sect. Économie.

[2] D'après les entretiens réalisés avec les membres fondateurs de deux structures récemment professionnalisées sur la gestion et le développement de projets d'occupation temporaire, le 28/06/17 et le 29/09/17

[3] Nous y reviendrons dans le chapitre 6.

[4] Correia, Mickaël. 2018. « L'envers des friches culturelles ». *Revue du Crieur* N° 11 (3): 52-67.

[5] Calvino, Antoine. « Les friches, vernis sur la rouille ? » *Le Monde diplomatique*, 1 avril 2018

[6] Correia, Mickaël. 2018. « L'envers des friches culturelles ». *Revue du Crieur* N° 11 (3): 52-67.

[7] Eeckhout, Grégoire Allix et Laetitia Van. « Après les Grands Voisins à Paris, l'urbanisme temporaire s'installe pour durer ». *Le Monde.fr*, 29 décembre 2017, sect. Économie.

l'occupation temporaire en un « *business* » lucratif et jouant sur l'engouement actuel du grand public pour ces lieux au profit du développement d'une nouvelle niche marketing. Le développement croissant de projets temporaires gérés par opérateurs privés est parfois critiqué dans la presse, notamment lorsqu'ils investissent des espaces vacants appartenant au domaine public, pour leur participation potentiellement à des logiques de privatisation des espaces urbains[1].

Finalement, le développement de l'urbanisme transitoire soulève des critiques s'inscrivant dans le débat actuel de la marchandisation et de la ludification des espaces urbains (chapitre 1). L'importance croissante donnée aux fonctions ludiques, culturelles et marchandes dans le développement des villes contemporaines (Zukin 1991; 1995; Sorkin 1992; Burgel 1993; Gravari-Barbas 2006), se traduit notamment au travers de modes d'action de plus en plus éphémères et évènementiels (Pradel 2013a; Monnet 2012; Matthey 2016b), dans lesquels les tensions entre usages temporaires marchands et non marchands sont récurrentes (Colomb 2012). Bien que ces critiques concernent une minorité des articles de presse, ces dernières imprègnent fortement les débats qui entourent l'urbanisme transitoire et révèlent la confrontation de valeurs qui accompagnent son développement (chapitre 6). Elles révèlent également l'ambiguïté inhérente au développement des lieux d'urbanisme transitoire ouverts au public et la difficulté de trouver des modèles économiques permettant de rentabiliser rapidement les investissements réalisés par l'occupant temporaire, en dehors d'activités marchandes et dans un contexte de diminution des subventions publiques. Au sein de SNCF Immobilier, la réflexion porte sur le développement de nouveaux modèles économiques, n'incluant pas forcément l'accueil du public[2]. Enfin, les difficultés économiques que connaissent les gestionnaires de plusieurs projets d'urbanisme transitoire pour rentabiliser leurs investissements, même pour les lieux aux nombreuses activités marchandes, révèlent la dimension encore incertaine de leur modèle économique. L'ouverture de ces lieux représente une prise de risque pour l'occupant, au vu des prêts contractés par ces structures, ces dernières restant elle-même souvent marquées par la précarité[3].

Faire de nécessité vertu : entre contraintes économiques et esthétiques de la récupération

Au vu des investissements nécessaires à la mise aux normes ERP, et de la prise de risque liée à l'ouverture de ces lieux pour l'occupant temporaire, le développement de ces projets d'urbanisme transitoire nécessite souvent de privilégier une certaine économie de moyens, par exemple en limitant les dépenses relatives à l'aménagement de ces lieux. Selon une directrice de projet au sein de SNCF Immobilier, « *il faut garder une idée de frugalité dans ces projets, pour ne pas être dans de grosses*

[1] Correia, Mickaël. 2018. « L'envers des friches culturelles ». *Revue du Crieur* N° 11 (3): 52-67.

[2] De fait, les chefs de projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier réfléchissent à la possibilité de développer des projets dont le modèle économique ne nécessite pas l'ouverture au public et la mise aux normes ERP. Le principal exemple est celui de la Caverne, une ferme urbaine souterraine créée au sein d'un parking vacant appartement à ICF Habitat, bailleur social de la SNCF.

[3] En atteste notamment l'importance des emplois précaires au sein de certaines structures, les faibles niveaux de rémunération, voire les difficultés pour ces acteurs à se rémunérer (Pinard et Morteau 2019). Le développement de ces projets repose en outre de manière importante sur le bénévolat, parfois nécessaire à l'émergence de certains lieux et révélant leur économie souvent précaire. Le co-fondateur d'une structure issue de l'évènementiel et récemment professionnalisée sur la gestion d'occupation temporaire évoque l'importance cruciale du bénévolat pour faire "*tourner le lieu et l'aménager*. (...) s*i l'on avait dû prendre en compte les moyens humains, le modèle économique n'aurait pas pu fonctionner, ça aurait été impossibl*e". Même pour des projets conséquents, comme celui de la Cité Fertile, Sinny&Ooko a lancé un appel à bénévoles sur les réseaux sociaux afin d'obtenir de l'aide pour l'aménagement du lieu.

dépenses pour l'occupant, faire des aménagements légers ». Le directeur général de SNCF Immobilier évoque lui la « *sobriété* » de ces projets transitoires, réalisés avec « *quelques bouts de ficelles »*[1].

Cette économie de moyens se traduit par l'importance donnée à la récupération de meubles et au réemploi de matériaux dans l'aménagement du lieu. A Ground Control, le co-fondateur de La Lune Rousse explique ainsi que « *puisque l'occupation est temporaire, tous les matériaux utilisés pour l'aménagement du lieu sont issus de la récup* », lors de brocantes ou dans les poubelles, incluant le mobilier (tables, chaises), la décoration ou les matériaux utilisés pour réaliser les bars et les cloisons[2]. Pour l'aménagement de la Station Gare des Mines, le collectif MU a privilégié le réemploi de matériaux ou l'utilisation « *de trucs pas chers* »[3] : installation de bidons comme tables extérieurs, récupération de meubles usagés pour aménager les bureaux du collectif, emploi de matériaux peu onéreux comme le bois pour réaliser la clôture, etc. Selon le co-gestionnaire du lieu :

> « *On est de toute façon sur des économies relativement modestes, on n'a pas trop le choix d'avoir recours à des matériaux pauvres. (…) C'est à la fois des orientations esthétiques que l'on a, évidemment pour certaines choses on aimerait avoir un peu plus d'argent pour acheter un truc plus beau, mais c'est vrai que c'est un temps d'exploitation qui est court donc on ne va pas s'amuser à tout refaire. Je pense qu'on a toujours eu l'habitude de faire ça chez MU, même pas forcement dans le domaine de la scénographie, c'est un peu notre culture hein, essayer de faire avec peu. Moi j'aime bien aussi que les choses se fassent dans une économie de moyens. Ne serait-ce que pour des questions environnementales et après il y a une esthétique aussi je dirais, de la sobriété, que moi j'aime bien*. »[4]

Le réemploi est justifié par souci d'économie, au vu des investissements importants déjà réalisés et du caractère temporaire de ces projets, mais aussi pour l'esthétique qu'il engendre.

En effet, à travers un aménagement favorisant le réemploi et une certaine frugalité, ces lieux revendiquent également une esthétique particulière. Dans le cas de la Station, le second fondateur évoque le parti-pris esthétique du collectif Mu et la volonté d'aménager un lieu pas trop « *propre* » ni trop « *lisse* », mais un peu « *brut* »[5]. Un troisième membre du collectif raconte quant à lui que : « *la dernière fois, on cleanait le lieu, et puis on s'est dit mais stop arrêtons de cleaner, les gens viennent aussi chercher un peu de crade* »[6]. L'importance du réemploi et l'utilisation de matériaux à bas coût se traduit notamment par une utilisation intensive de la palette en bois dans l'aménagement de ces lieux (mobilier, clôture, etc.), matériau brut et peu onéreux par excellence devenu un marqueur récurant de ces occupations temporaires (Lévy et Soubeyran 2018). Cela s'explique par ses qualités d'appropriation, « *adaptable et modulable à l'envie (…), mobile et réversible* », très souvent intégrée dans la réalisation « *d'aménagement expérimentaux et éphémères* » (*Ibid*.). Pour l'occupant temporaire, cette économie de moyens se traduit en effet par l'adoption de formes d'aménagement fondées notamment sur la débrouillardise ou le bricolage, proche de celles favorisées dans l'urbanisme tactique ou DIY (chapitre 1), notamment afin d'en limiter les coûts. L'importance

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la table ronde « Les Tiers-lieux artistiques, sémaphores du Grand Paris culturel », organisée à l'occasion du festival Métamines 2, au 6B à Saint-Denis, le 2 juin 2018
[2] Prise de parole du gestionnaire de Ground Control, réunion sur site le 12 juillet 2017
[3] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 4 août 2017, à la Station - Gare des Mines
[4] *Op. Cit.*
[5] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 22 août 2017, à la Station - Gare des Mines
[6] Entretien réalisé avec un membre du collectif MU, en charge du mécénat, le 9 août 2017, à la Station - Gare des Mines - « Cleaner » signifier « nettoyer ».

donnée au réemploi et au bricolage n'est pas sans rappeler les formes d'aménagement produites au sein des lieux *off* comme les squats, dictées par des contraintes financières et temporelles, et conférant à ces lieux une esthétique particulière (Vivant 2006; 2007). Le développement d'un « *esprit friche* » (Gravari-Barbas 2004) ou d'une « *esthétique néo-squat* » (Vivant 2007), inspiré par le côté « *underground* » des squats (Aguilera 2014), devient en effet un motif d'inspiration dans l'aménagement de ces lieux temporaires. Si cette esthétique est parfois dictée par la nécessité et les contraintes économiques de ces projets, nous démontrerons qu'elle devient également un outil de mise en scène de ces lieux d'urbanisme transitoire (chapitre 5).

*

En conclusion, l'exemple de la mise aux normes ERP illustre l'importance des difficultés techniques, juridiques et économiques liées à l'ouverture au public de site SNCF, révélant la complexité inhérente à la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. Le dépassement de ces difficultés au fil du projet, dans une situation de faible connaissance des occupants temporaires et des membres de SNCF Immobilier en matière d'ERP, engendre un apprentissage conjoint de ces acteurs et la production de connaissances nouvelles, accompagnant leur professionnalisation. Au sein de SNCF Immobilier, l'ouverture de ses sites au public dans le cadre de projets d'urbanisme transitoire s'accompagne plus largement d'une évolution des pratiques professionnelles des membres de l'entreprise et de la manière de gérer le patrimoine du groupe SNCF, à travers l'accueil d'usages impliquant une présence du public bien plus importante sur ses emprises. La mise aux normes ERP accompagne également une évolution de la posture du propriétaire, dans l'accompagnement des occupants de son parc tout au long de la procédure et par la gestion de la dimension politique nouvelle associée à ces projets. Plus largement, la mise aux normes ERP fait naître un questionnement de SNCF Immobilier sur les limites de son rôle et de sa responsabilité dans le développement des projets d'urbanisme transitoire. La question du partage des travaux entre occupant temporaire et propriétaire participe à la construction d'un modèle définissant les limites d'action et de compétences entre ces acteurs dans la mise en œuvre de ces projets. Finalement, le prisme de la mise aux normes ERP révèle la forte évolution induite par le développement de l'urbanisme transitoire par rapport aux occupations temporaires s'étant développées sur un mode spontané, de manière légale ou non. Le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne du passage de lieux en dessous des radars et non conformes à des lieux règlementés et cadrés[1]. La question de l'ERP révèle les effets de la mise aux normes sur les lieux temporaires dans leur modèle économique, leur fonctionnement et l'esthétique qu'ils mobilisent. Toutefois, des différences existent entre les lieux d'urbanisme transitoire, selon le niveau d'exigence en matière d'ERP et d'encadrement du propriétaire. L'importance donnée à une mise aux normes rigoureuse par SNCF Immobilier révèle donc la spécificité de cet acteur, qui confère à la question de la sécurité et à la maitrise du risque une place prépondérante dans le développement de sa démarche. La norme ERP illustre finalement l'évolution des formes et des pratiques liées à l'occupation temporaire des espaces vacants. Cette évolution suscitée par leur diffusion au sein des pratiques urbanistiques et immobilières d'un acteur comme SNCF Immobilier fait entrer ces modes d'occupation dans les règles en matière d'urbanisme et de construction.

[1] D'ailleurs, le développement de l'urbanisme transitoire génère des tensions importantes entre acteurs historiques de l'occupation temporaire et du squat, et nouveaux professionnels de l'occupation temporaire développant une activité économique au travers des projets d'urbanisme temporaire et transitoire.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous nous sommes concentrés sur l'analyse de trois entrées, - une procédure de sélection, un contrat et une norme-, qui nous ont permis d'aborder trois moments clefs de la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. L'analyse intensive de ces objets sociotechniques a permis à la fois de révéler leur dimension stratégique, de resituer le développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier et les transformations qui l'accompagnent au sein de l'organisation, tout en montrant la manière dont ils contribuent à cadrer l'action de ses membres.

Ces entrées nous ont permis de révéler l'importance des enjeux et difficultés techniques, économiques, juridiques, politiques et organisationnelles posées par le développement de ces projets. Nous avons montré que ces difficultés ont une incidence directe sur les différentes étapes de la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire, du choix des occupants, à la contractualisation, jusqu'à l'ouverture du lieu au public. Le dépassement de ces difficultés, grâce à un travail commun avec l'occupant temporaire, engendre une évolution des pratiques professionnelles des membres de SNCF Immobilier ; accélération des manières de travailler, adoption de modes d'action tournés vers l'adaptabilité et le sur-mesure, évolution des manières de gérer et de mettre à disposition le patrimoine de la SNCF, etc. Le développement de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation marque en effet une nouveauté dans la manière d'utiliser le patrimoine de la SNCF, concernant aussi bien les activités accueillies et leur temporalité que les modalités de l'ouverture des emprises au public.

Le développement de ces projets d'urbanisme transitoire s'accompagne de l'émergence de connaissances nouvelles au sein de SNCF Immobilier, produites par l'expérimentation des chefs de projets au fil du développement progressif de nouveaux projets. Leur mise en œuvre participe à l'accumulation d'expérience et à la construction d'une expertise en matière d'urbanisme transitoire en interne, permettant aux membres de l'entreprise d'anticiper davantage certaines difficultés et de définir des processus de plus en plus précis. Le développement de cette nouvelle pratique est en effet le fruit d'une démarche apprenante au sein de SNCF Immobilier. Cette montée en compétence se fait de manière conjointe entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire et se traduit par leur professionnalisation simultanée.

L'évolution des pratiques professionnelles des membres de SNCF Immobilier s'explique par l'implication importante de l'entreprise tout au long du projet, de sa genèse jusqu'à la fin de l'occupation temporaire. Cette implication est nécessaire, étant donné la complexité liée au développement de ces projets sur des sites industriels et ferroviaires et l'organisation nécessaire des relations à l'échelle du groupe SNCF. Par conséquent, les projets d'urbanisme transitoire se trouvent être particulièrement chronophages pour SNCF Immobilier et révèlent ainsi l'engagement direct de l'entreprise envers cette démarche. Toutefois, la mise en œuvre de ces projets a supposé un ajustement mutuel des représentations entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire, au fur et à mesure de la prise de conscience des contraintes et des enjeux propres à chacun. Le travail important mené avec l'occupant temporaire accompagne au sein de SNCF Immobilier une évolution des postures, le dépassement de représentations négatives et la prise de recul des membres de l'entreprise sur leur pratique. Finalement, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire permet le développement d'une relation partenariale avec l'occupant temporaire, dépassant celle classiquement entretenue entre le propriétaire et les locataires de son parc immobilier. Le développement de cette

relation accompagne l'acculturation de SNCF Immobilier à ces nouveaux modes de projet et au travail avec ces nouvelles catégories d'acteurs.

En effet, le développement des projets d'urbanisme transitoire oscille entre situations de nouveauté et savoir-faire ancien au sein de SNCF Immobilier. L'urbanisme transitoire n'est pas une activité en rupture avec les pratiques de SNCF Immobilier, mais son développement s'inscrit dans la continuité de ses pratiques de gestion locative et patrimoniale et s'appuie sur des agents déjà présents au sein de l'organisation. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose sur des connaissances indigènes à l'organisation (Akrich, Callon, et Latour 1988), pouvant expliquer l'appropriation rapide de cette nouvelle pratique au sein de SNCF Immobilier. Si l'urbanisme transitoire n'est pas en rupture avec leurs pratiques professionnelles, nous avons démontré qu'il participe en revanche à les renouveler. Le développement de l'urbanisme transitoire est d'ailleurs souvent perçu positivement par certains membres de SNCF Immobilier, comme une ouverture à de nouvelles manières de faire et un renouvellement de leurs pratiques professionnelles (chapitre 4).

L'analyse de ces trois objets techniques a permis de mettre en lumière l'évolution de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier. La mise en œuvre de ces projets s'est d'abord faite de manière exploratoire, à travers un mode d'action relativement improvisé dans un contexte de découverte de cette nouvelle typologie de projets et d'indétermination quant à la meilleure manière de les mener (chapitre 2). Ces projets échappent donc en partie au cadre des pratiques professionnelles des membres de SNCF Immobilier et leur dimension expérimentale crée une « *situation inhabituelle, si ce n'est déstabilisante* » (Arab et Vivant 2018, §4). L'ajustement des projets et des pratiques de SNCF Immobilier et de l'occupant temporaire aux contraintes construisent progressivement les « *conditions d'une disponibilité réciproque, à travers l'entraide et la connaissance partagée.* » (Lévy 2016, p.4). Cela se manifeste par un mode d'action expérimental, par la recherche de solutions flexibles et par l'importance des échanges informels avec l'occupant temporaire afin de contourner la rigidité de certains outils et de certaines procédures. Cette période se caractérise par une forme de bricolage, se traduisant par la capacité des membres de SNCF Immobilier à agir dans les règles, tout en jouant avec ces dernières et en les contournant à la marge. Toutefois, le développement de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier s'accompagne d'une structuration progressive de la démarche, à travers le développement de procédures unifiées, de formations et d'outils types permettant d'encadrer la mise en œuvre des projets. Cette structuration s'explique par la volonté de diffuser plus largement l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation, de faciliter la mise en œuvre de ces projets et d'en favoriser l'appropriation par les membres de l'entreprise.

Cet encadrement croissant pose la question de ses effets sur les lieux d'urbanisme transitoire. En effet, l'importance particulière donnée à la sécurité par SNCF Immobilier conduit à un encadrement important des projets d'urbanisme transitoire dans leurs dimensions techniques. De fait, la maitrise du risque apparaît comme centrale à chaque étape du développement des projets : choix de l'occupant, contractualisation, décision d'ouverture des sites au public. L'enjeu pour SNCF Immobilier est de réduire le plus possible les risques potentiellement associés à ces projets, condition jugée comme nécessaire pour continuer le développement de la démarche au sein de l'organisation. L'encadrement croissant de ces projets et l'importance donnée à la sécurisation de ces lieux avant leur ouverture marque une évolution importante par rapport aux modes d'occupation spontanés ayant émergé dans les années 1980 en France. Le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne en effet d'un processus de régularisation de ces occupations temporaires, soumis aux règlementations

en matière d'urbanisme et de construction. D'initiatives spontanées, non planifiées et initiées par des acteurs informels (chapitre 1), la structuration de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier donne à voir le glissement de l'occupation temporaire dans une logique urbanistique et immobilière. L'analyse de nos trois objets sociotechniques démontre en effet que ces usages transitoires sont progressivement envisagés et menés comme des projets urbains à part entière, dans le cadre de démarches planifiées et formelles, par l'action de professionnels expérimentés et de propriétaires immobiliers proactifs.

Finalement, nous avons démontré que la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire s'accompagne d'effets directs sur l'organisation, à travers l'évolution des manières de travailler, des représentations et de la posture de SNCF Immobilier. De fait, nous allons voir à présent que le développement de ces projets est perçu plus largement comme un levier de changements et d'accompagnement de la transformation de l'organisation.

Chapitre 4. L'urbanisme transitoire comme facteur et instrument de changement au sein de SNCF Immobilier

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser aux liens entre urbanisme transitoire et accompagnement du changement au sein de SNCF Immobilier. La question du changement est devenue un enjeu central des entreprises dans un contexte d'incertitude, dans lequel les situations de travail se caractérisent non plus par la stabilité, mais pas le mouvement (Alter 1996; 2000). Terme flou et ambigu, le changement est un processus difficile à appréhender (Bernoux 2004). Il est le fruit d'influences à la fois internes et externes aux organisations, à l'interaction entre des contraintes venues de son environnement, des institutions et des acteurs, qui jouent un rôle central dans la mise en œuvre du changement (*Ibid*.). Le changement ne peut être analysé de manière statique, car il s'agit d'un processus, caractérisé par une « *situation de passage entre deux formes de définition des activités et de leur coordination* » (Alter 2000, p.117). Toutefois, le changement introduit dans une organisation constitue un « *problème* », car il n'est pas naturel (Crozier et Friedberg 2014). Représentant une rupture par rapport à un état antérieur, le changement doit donc être accompagné : « *aucun changement ne devrait être engagé sans inclure l'après-changement, la manière dont les individus et les groupes reconstruiront leur identité.* » (Bernoux 2004, p.195).

Or, la création de SNCF Immobilier en 2015 et le développement d'une nouvelle stratégie immobilière pour le groupe SNCF représentent un changement important pour l'organisation et ses salariés. La création de SNCF Immobilier s'accompagne de la mise en place d'une démarche d'accompagnement du changement, confiée au pôle Communication et Accompagnement du changement. Cette démarche doit permettre d'accompagner les évolutions importantes qui résultent de la naissance de SNCF Immobilier, tant en termes d'organisation interne, d'objectifs pour l'entreprise et d'évolution des métiers. Cela se traduit par le lancement d'expérimentations relatives au numérique, à la transition énergétique ou aux nouvelles technologies. Parmi ces différents sujets, la démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier est utilisée dès le début de l'expérimentation comme un outil de conduite du changement. Nous démontrerons que cette nouvelle activité est mobilisée comme un levier de transformation interne accompagnant la création récente de SNCF Immobilier. Cependant, en même temps que l'urbanisme transitoire se diffuse au sein de l'organisation, cette nouvelle activité introduit elle-même du changement, de l'incertitude et fait naître des tensions. Le développement de l'urbanisme transitoire et son appropriation repose alors à son tour sur la mise en œuvre d'actions d'accompagnement, afin de faire accepter cette nouvelle activité. Afin de mettre en lumière ces processus, trois entrées sont privilégiées dans ce chapitre, chacune abordée à travers une approche évolutive.

Tout d'abord, nous nous intéresserons au pilotage des projets d'urbanisme transitoire, à la localisation de cette nouvelle activité dans l'organisation, aux entités et aux acteurs mettant en œuvre les projets. Nous insisterons sur les interactions entre les salariés et les conflits organisationnels qui accompagnent le développement de l'urbanisme transitoire. Nous montrerons que ces choix d'organisation et leurs évolutions dans le temps reflètent plus largement une transformation de la démarche elle-même dans sa définition et dans ses enjeux pour l'entreprise.

Deuxièmement, nous montrerons que la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose sur un fonctionnement transverse au sein de l'organisation. Développés en « mode projet », ils sont porteurs d'une ambition de l'entreprise de faire évoluer les modes de travail, les métiers et

les relations nouées entre les salariés. Cette ambition est influencée par la théorie du management de projet, qui s'est diffusée comme une bonne pratique au sein des entreprises publiques et auprès des professionnels de la ville (chapitre 1). Nous analyserons les résistances et l'appropriation à plusieurs vitesses de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation, ainsi que les questionnements qui l'accompagne et les réflexions que soulèvent ces projets pour les salariés sur l'évolution de leurs pratiques professionnelles.

Troisièmement, nous analyserons la stratégie de communication développée par SNCF Immobilier autour de sa démarche d'urbanisme transitoire, à l'interne et à l'externe. Nous démontrerons que cette stratégie soutient des enjeux directs pour SNCF Immobilier et pour la SNCF, en accompagnant la naissance du nouvel opérateur et le développement de la nouvelle stratégie immobilière du groupe.

Finalement, à travers ces trois entrées, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire est à la fois facteur et instrument de changement. Soutien à la stratégie de transformation de l'organisation et des métiers menée par SNCF Immobilier, la diffusion de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation génère également des doutes et des tensions. Dans ce chapitre, nous porterons donc une attention spécifique aux salariés qui développent les projets d'urbanisme transitoire et à leurs réactions face au changement. En effet, selon Crozier et Friedberg, les modes d'organisation en entreprise sont des construits sociaux et le rôle des acteurs y est central, car « *le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer* » (Crozier et Friedberg 2014, p.11). Dans une approche croisant urbanisme et étude des organisations, nous nous intéresserons aux interactions entre les acteurs et leur évolution durant le développement de la démarche d'urbanisme transitoire, en centrant notre analyse sur les relations et les échanges entre les salariés, la manière dont ils travaillent ensemble et s'organisent pour agir, mais aussi le sens qu'ils attribuent à leur action. Nous montrerons que l'action des salariés est en prise avec des contraintes propres à leurs métiers et à leurs objectifs professionnels, influençant la manière dont ils perçoivent l'urbanisme transitoire et les revendications qu'ils portent en la matière. Sans visée déterministe, nous essayerons de comprendre comment les salariés agissent et raisonnent, en prenant en compte la complexité de leurs positionnements et de leurs réactions face à ces démarches nouvelles (Boltanski et Thévenot 1991).

4.1. Le pilotage de l'urbanisme transitoire : une activité qui se déplace dans l'organisation au fur et à mesure de sa structuration

Dans cette section, nous allons analyser le pilotage de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier et son évolution, de l'émergence à la structuration de cette nouvelle activité au sein de l'entreprise. A partir de l'étude des organigrammes de SNCF Immobilier, depuis la période de préfiguration de la création de l'entreprise en 2014 jusqu'en 2020, nous analyserons le positionnement de l'activité d'urbanisme transitoire dans la structure de l'organisation. Nous insisterons sur la manière dont l'urbanisme transitoire se glisse et se déplace au fur et à mesure de la diffusion et du développement de cette nouvelle activité au sein de SNCF Immobilier. Objet d'étude classique de la sociologie des organisations, les organigrammes se caractérisent par leur dimension formelle, structurée et leur inscription dans le temps. Image symbolique de l'organisation bureaucratique, « *Avec ses divisions, ses grades, ses fonctions, ses tâches, l'organigramme est une façon de positionner de façon visible, et autant que possible durable, les individus qui composent*

l'entreprise » (Ménégoz 2003, p.11). Mais, l'analyse des organigrammes n'est pas suffisante pour montrer la manière dont s'organise l'action entre les salariés de SNCF Immobilier dans le cadre de sa démarche d'urbanisme transitoire. La mise en œuvre de ces projets repose également sur des formes d'organisation collective échappant au cadre rigide et formel des organigrammes. Grâce à notre approche ethnographique, nous mettrons l'accent sur l'étude des relations entre les membres de SNCF Immobilier et leurs formes d'organisation plus informelles, en analysant les situations de travail, les interactions, les échanges, les compromis et les conflits (Bernoux 2004) qui traversent le développement de l'urbanisme transitoire[1]. Nous mettrons ainsi en avant le changement induit par la démarche d'urbanisme transitoire au sein de l'organisation et les transformations internes qui l'accompagnent. Le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne d'interrogations et d'une réflexion des salariés de SNCF Immobilier quant aux manières d'organiser et de piloter cette nouvelle activité, pouvant être source de tensions. L'analyse de ces tensions organisationnelles nous permettra de révéler les différences de représentations associées à l'urbanisme transitoire selon les acteurs et les différents départements de l'entreprise. En effet, l'évolution de la localisation de l'urbanisme transitoire dans l'organisation met en lumière l'évolution de l'activité elle-même, les ambitions qui s'y rattachent et la construction de différentes visions de l'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise.

4.1.1. Aux prémices de l'expérimentation, un pilotage adaptatif et bricolé selon les projets

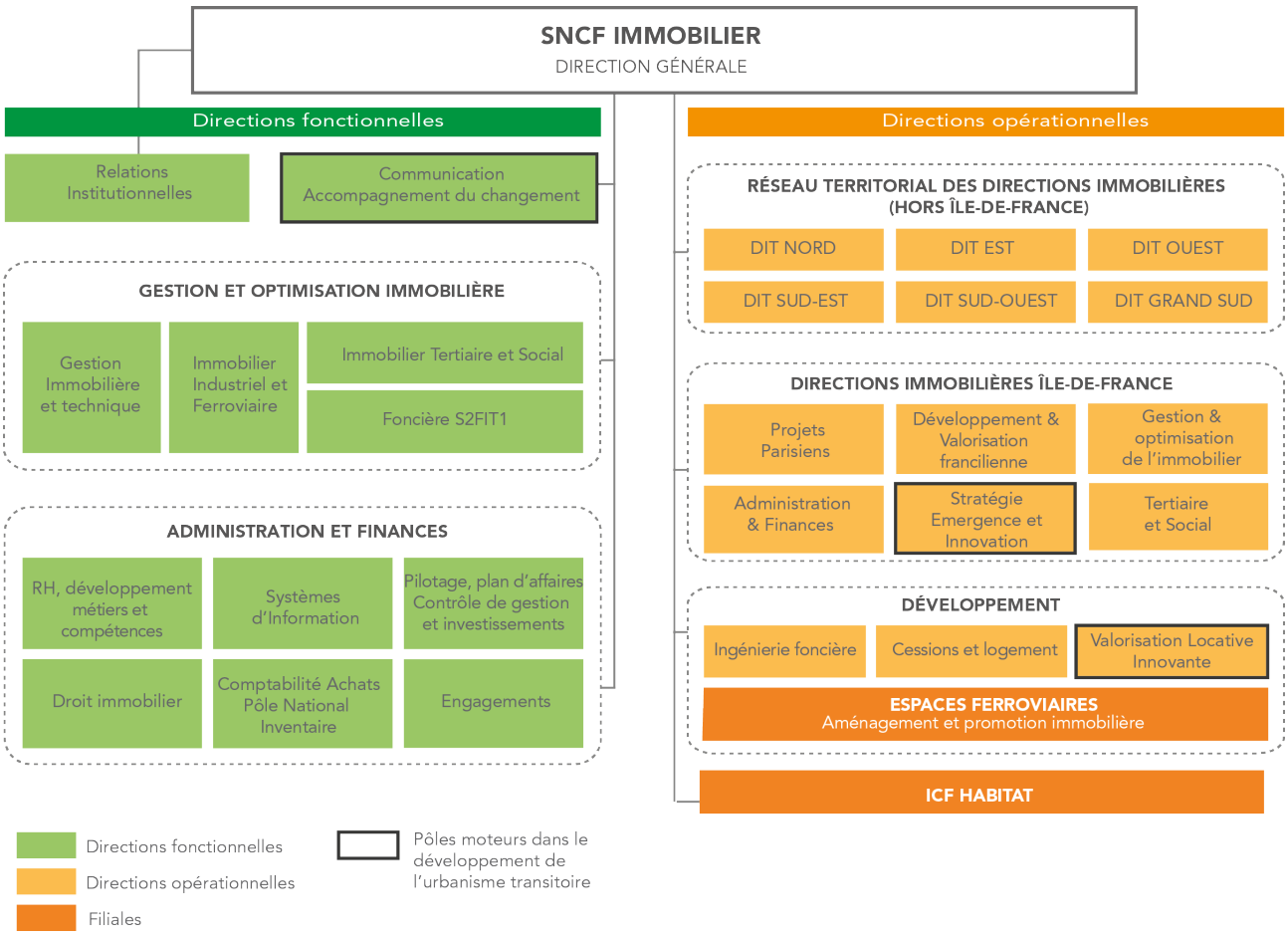
Dans cette sous-section, nous allons présenter les principaux départements de SNCF Immobilier impliqués dans le développement de l'expérimentation en matière d'occupation temporaire, ainsi que leurs différents rôles. Nous démontrerons que, dès les prémices de ces démarches, il n'existe pas de pilotage unique pour mettre en œuvre ces projets, dont l'émergence relève de forme de bricolages organisationnels.

Pour rappel, SNCF Immobilier est organisée entre des fonctions nationales, qui constituent le siège, et des fonctions régionales, dispersées sur le territoire national au sein de sept Directions immobilières territoriales (DIT) (Schéma 5). Au niveau du siège, les directions fonctionnelles concentrent les fonctions supports ayant une action à l'échelle nationale, comme le pôle communication et accompagnement du changement, la direction de la gestion et de l'optimisation immobilière, le département administrations et finances. Les directions opérationnelles regroupent notamment les métiers relatifs à la gestion de portefeuille immobilier, au développement locatif ou

[1] Cette section se fonde sur l'analyse des organigrammes de SNCF Immobilier de 2014 à 2020 et la réalisation d'entretiens et d'observations qui ont permis d'analyser les interactions entre les salariés et leurs formes d'organisations plus informelles. Cette section mobilise notamment les entretiens réalisés dans le cadre du retour d'expérience réalisé pour SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, comportant des questions relatives au pilotage de ces projets dans l'entreprise, aux rôles des différents acteurs dans leur mise en œuvre, des difficultés liées à l'organisation du travail et aux possibles améliorations. Cette section se fonde également sur les observations réalisées dans le cadre de l'enquête ethnographique menée au sein de SNCF Immobilier de 2016 à 2019, ayant permis d'analyser les situations de travail, les relations et les interactions entre les salariés de SNCF Immobilier. Ces observations ont été couplées à des discussions informelles avec plusieurs membres de l'entreprise, allant d'échanges le temps d'une pause-café à des discussions d'une heure, sur le ton de la confidence. La question de la confidentialité et de l'anonymisation sera particulièrement importante dans cette section. Le choix a été fait de ne pas toujours donner à voir le matériau d'origine, mais d'en transcrire les idées principales dans le manuscrit.

encore à la cession au sein des directions immobilières territoriales[1]. Ces fonctions opérationnelles concernent également la direction du développement, en charge du lancement des projets de valorisation sur les emprises de la SNCF, et les filiales Espaces Ferroviaires et ICF Habitat.

Schéma 5. L'organigramme de SNCF Immobilier en 2018[2]



Source : Juliette Pinard, d'après les organigrammes de SNCF Immobilier, 2018

Au début de l'expérimentation, trois pôles ont principalement été impliqués dans le développement de l'urbanisme transitoire et la mise en œuvre des projets : le pôle Valorisation Locative Innovante, le pôle Communication et accompagnement du changement et le pôle Stratégie, Émergence, Innovation [3]. Depuis le lancement de l'AMI des sites artistiques temporaires en 2015, le degré d'implication et le rôle de ces trois entités ont évolué dans le temps.

[1] Ces directions territoriales sont organisées entre plusieurs pôles relatifs aux activités administratives et financières, à la valorisation et au développement (locatif, cession, urbanisme), à la gestion de portefeuilles immobiliers (industriels, tertiaires, sociaux) et aux activités techniques (gestion des fluides, sécurité incendie, maintenance).
[2] Depuis 2018, nous verrons que cette organisation a évolué. Toutefois, elle correspond à la phase de lancement de l'expérimentation (chapitre 2 – temps 2) et nous permet d'analyser cette période précise.
[3] Outre ces trois pôles, de nombreux autres acteurs sont impliqués plus ou moins directement dans la mise en œuvre des projets, à l'échelle de SNCF Immobilier et du groupe SNCF. Nous y reviendrons dans ce chapitre.

Le pôle Valorisation locative Innovante (fonction opérationnelle – échelle nationale)

Le pôle Valorisation Locative Innovante (VLI) existe depuis la création de SNCF Immobilier. Ce pôle est localisé au sein de la direction du développement de SNCF Immobilier, une direction nationale située au siège de l'entreprise à Saint-Denis et faisant partie des fonctions opérationnelles. La direction du développement est en charge de la stratégie de valorisation immobilière de SNCF Immobilier (développement locatif, ingénierie foncière, cessions et logements, développement durable) et s'occupe de la définition de stratégies urbaines pour une vingtaine de sites de projets urbains jugés particulièrement stratégiques. La création du pôle valorisation locative innovante s'inscrit dans le cadre de la nouvelle stratégie immobilière qui accompagne la naissance de SNCF Immobilier et a en partie pour objectif la croissance de l'activité locative au sein de son parc immobilier[1]. A l'origine nommé « Valorisation Innovante et Immobilier Culturel », ce pôle est en charge de la mise en œuvre de la démarche d'immobilier culturel initiée dès la création de SNCF Immobilier en 2015 (chapitre 2). Ce pôle a eu un rôle historique dans le développement des premières expérimentations, en mettant en œuvre les projets de Ground Control en 2015 et de Grand Train en 2016, puis en participant au lancement de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires. Depuis, le pôle est progressivement devenu le référent métier pour l'activité d'urbanisme transitoire et tient le rôle d'expert concernant la mise en œuvre des projets.

La mission du pôle est de participer au développement de l'urbanisme transitoire à l'échelle nationale, notamment à travers la transmission des compétences acquises par ses agents auprès des directions territoriales. Il concentre en effet une expertise technique, grâce à son implication ancienne dans la mise en œuvre de nombreux projets temporaires, ayant permis l'accumulation d'un savoir-faire par ses membres. Le rôle du pôle est d'être une « *fonction support* » et un « *support métier* » auprès des opérationnels, c'est-à-dire de « *venir en assistance* » et « d'*accompagner* » les directions immobilières territoriales dans la mise en œuvre des projets transitoires lorsqu'elles en expriment le besoin[2]. La question de la « *passation* » et de la diffusion des compétences acquises sont centrales, si bien que selon une chargée d'affaires, « *Quelque part on aura réussi quand ils [les opérationnels en DIT] n'auront plus besoin de nous.* »[3]. Tout au long du développement de l'urbanisme transitoire, le pôle accompagne les opérationnels des directions territoriales grâce à la création d'outils et de procédures ayant pour objectif de faciliter la mise en œuvre des projets (convention d'occupation temporaire type, modèles de cahier des charges, création de la procédure par appels à projets, d'une offre de formations, de la plateforme Epublimmo, etc.) (chapitre 3). Le pôle est également en charge de la gestion du budget national alloué aux gestionnaires locatifs en matière d'urbanisme transitoire. Enfin, une partie de l'activité du pôle repose sur de l'« *animation métier* »[4], en organisant régulièrement des journées de rencontres avec les directions territoriales afin de présenter les outils mis en place et de sensibiliser les acteurs aux intérêts et enjeux des projets d'urbanisme transitoire pour SNCF Immobilier.

[1] Outre les projets d'urbanisme transitoire, le pôle valorisation locative innovante accompagne les directions immobilières territoriales dans leur stratégie de valorisation locative. Le pôle est également en charge de la gestion de contrats à l'échelle nationale et de la gestion des grands comptes.
[2] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle valorisation locative innovante, le 29.11.17 à Saint-Denis
[3] *Op. Cit.*
[4] *Op. Cit.*

En outre, le pôle est directement en charge de la mise en œuvre opérationnelle de certains projets d'urbanisme transitoire. Occasionnellement, et à la demande de la direction immobilière territoriale concernée, le pôle est mandaté pour prendre en charge le développement du projet, en réponse à une insuffisance de ressources (manque d'effectif disponible, charge de travail trop importante, etc.) ou à la complexité du projet, nécessitant le recours à son expertise technique. Cette délégation est formalisée par une lettre de mission, mandatant officiellement le pôle en tant qu'assistant à la mise en œuvre ou au pilotage du projet d'urbanisme transitoire[1].

Le pôle comprend entre cinq et six agents permanents. De 2015 à 2019, une salariée est à temps plein sur les projets d'urbanisme transitoire. Présente depuis le début de l'expérimentation et juriste de formation, elle occupe aujourd'hui le poste de responsable en matière de valorisation locative innovante. A ce poste permanent s'ajoute l'appui d'un poste en CDD, créé à l'occasion de l'AMI pour faire face au surplus d'activité, et grâce au recrutement de stagiaires et d'alternants. En 2019, une première création de poste en CDI dédiée à l'urbanisme transitoire est allouée au pôle afin d'accompagner le développement de l'activité, permettant le recrutement à l'externe d'une salariée issue d'une formation en droit et en immobilier. Le pôle compte désormais deux personnes à temps plein sur l'activité d'urbanisme transitoire, auxquelles s'ajoute le soutien ponctuel des autres agents du pôle, notamment sur des questions juridiques ou pour des fonctions d'encadrement.

Le pôle Communication et Accompagnement du changement (fonction support – échelle nationale)

Le pôle Communication et accompagnement du changement fait partie des fonctions supports, donc non-opérationnelles, à l'échelle nationale. Il est historiquement impliqué dans le développement des premiers projets d'occupation temporaire, notamment dans le lancement de l'AMI, et soutient le développement de la démarche d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier depuis le début de l'expérimentation. Cet engagement s'explique notamment par la trajectoire professionnelle de la directrice de la communication de l'époque. Précédemment en poste en tant que directrice de la communication au sein de Gares & Connexions, elle participe au développement de projets culturels et évènementiels dans les gares, aux côtés de l'ancienne directrice générale ayant initié une action en matière d'immobilier culturel (chapitre 2). L'implication ancienne du pôle en faveur de ces projets temporaires s'explique également par le fait que ces expérimentations sont envisagées dès le début comme des outils d'accompagnement du changement et comme des leviers de transformation de l'organisation[2].

En terme de missions, le pôle joue un rôle d' « *impulsion* » et d' « *émergence* » dans le développement des projets d'urbanisme transitoire[3]. Au lancement de l'expérimentation, son rôle est de « *chercher les porteurs de projet* »[4], de rencontrer les acteurs à la recherche de sites, puis de diffuser les demandes et les opportunités identifiées auprès des autres services (directions

[1] Par exemple, il a été mandaté pour aider la direction immobilière territoriale de la Région Ile-de-France dans le cadre du projet de la Petite Ceinture, à travers une mission d'assistance au pilotage de l'AMO Stratégie valorisation commerciale et marketing du projet.

[2] L'urbanisme transitoire est envisagé dès le début de l'expérimentation comme un sujet relevant de l'accompagnement du changement, pour des enjeux que nous allons expliciter tout au long de ce chapitre. Cela explique l'implication de ce pôle dans le développement de la démarche, outre les enjeux de communication qui, nous le verrons, sont associés à ces projets.

[3] Carnet de thèse - Prise de parole d'une directrice de projets au sein du pôle Communication en 2016

[4] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

immobilières territoriales, pôle valorisation locative innovante, etc.). Pendant l'AMI, le pôle tient également un rôle de soutien dans la mise en œuvre des projets (médiation avec les élus, rencontre et sélection des porteurs de projets, organisation des visites de site…). Toutefois, le pôle est progressivement amené à jouer un rôle de moins en moins important dans la mise en œuvre opérationnelle des projets d'urbanisme transitoire, même s'il reste en charge du développement de certains projets évènementiels intégrés à la démarche[1].

D'autre part, le rôle du pôle est de définir la stratégie de communication de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire. Cela se traduit par exemple par la proposition d'une terminologie spécifique pour évoquer ces projets temporaires, à travers la sélection du terme de *Sites Artistiques Temporaires* dans un premier temps, puis de celui *d'urbanisme transitoire* par la suite (chapitre 2). Le pôle accompagne la communication sur les projets et gère les relations avec la presse et les médias, en collaboration avec l'occupant temporaire. Il est en charge de la production de documents de communication (communiqués de presse, brochures de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire, articles, etc.), de l'organisation des inaugurations des projets et de la production de contenu sur les réseaux sociaux. Le pôle est en charge de la rédaction des éléments de langage mobilisés par le directeur général de SNCF Immobilier dans ses prises de parole lors des nombreux évènements externes et internes ou pour des interviews données à la presse. La prise de parole de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire est régulièrement assurée par une directrice de projets du pôle Communication, qui présente la démarche à l'externe. Enfin, le pôle Communication participe et anime des groupes de réflexion externes en matière d'urbanisme transitoire, par exemple à travers l'organisation d'évènements comme le festival Métamines en 2017 et 2018, lors de la Biennale d'Architecture de Venise en 2018 et du Mipim en 2019 (chapitres 2 et 6).

En termes de ressources, le pôle communication comprend trois agents permanents, auxquels s'ajoute un directeur de la communication, membre du comité de direction de SNCF Immobilier. Parmi eux, une personne est en charge de la question de l'urbanisme transitoire depuis 2015. Géographe et urbaniste de formation, ayant une expérience dans la mise en œuvre opérationnelle de projets urbains, elle a été recrutée par l'ancienne directrice de la communication afin de travailler sur l'émergence et le développement de projets innovants[2]. Elle joue un rôle particulièrement moteur dans le développement de la démarche d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier et jouit d'une visibilité importante à l'externe du fait de sa participation à de nombreux évènements. Les autres agents du pôle participent à la mise en œuvre des actions de communication liées à l'urbanisme transitoire. Dès le lancement de l'AMI, le pôle recrute plusieurs stagiaires et une doctorante en Cifre pour travailler sur ces sujets et étudier le développement de sa démarche. Par conséquent, une expertise en matière d'urbanisme transitoire se constitue également au sein du pôle communication.

Le pôle Stratégie Émergence Innovation (fonction opérationnelle – échelle régionale)

Le pôle Stratégie Émergence Innovation (SEI) est intégré à la direction immobilière territoriale d'Ile-de-France. Cette direction opérationnelle dispose d'une organisation spécifique, du

[1] C'est le cas notamment de la mise à disposition d'un site SNCF lors de la Nuit Blanche en 2017 et de la participation de l'entreprise aux Journées Européennes du Patrimoine en 2017 et 2018.

[2] Elle a développé des projets urbains pour d'autres grands propriétaires fonciers avant de rejoindre SNCF Immobilier los de sa création. Profil atypique au sein d'un pôle communication, elle évoque son recrutement comme le fruit d'une « *rencontre* » avec la précédente directrice de la communication, avec laquelle elle partage alors les mêmes idées.

fait de l'importance du patrimoine à sa charge, de sa dimension stratégique et de l'importance des projets urbains en cours sur le territoire francilien. La direction compte entre un département Gestion et Optimisation de l'immobilier (GOI), un département développement et valorisation et un département dédié aux projets parisiens. La spécificité de cette direction régionale repose sur la création du pôle Stratégie émergence innovation. Grâce à une action « *transverse* » entre les différents départements et à l'« *expertise immobilière* »[1] de ses membres, le rôle du pôle est d'aider à l'émergence et au développement de projets complexes, qui peuvent représenter une nouveauté pour SNCF Immobilier en terme de configuration, de montage et/ou de thématique[2]. Selon le directeur du pôle, son activité relève du « *développement* » et non de la « *production* »[3], car son rôle est de faire émerger le projet, d'étudier sa faisabilité, puis de passer la main à d'autres services opérationnels pour sa mise en œuvre. Il participe plus largement à l'ensemble des projets et des sujets touchant à l'innovation au sein de SNCF Immobilier.

Historiquement, le pôle a joué un rôle important dans le développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, en portant directement la mise en œuvre de plusieurs projets, comme la Cité Fertile, l'Aérosol ou la gestion de la Petite Ceinture. Au fur et à mesure de la démarche, il joue un rôle de plus en plus important et autonome dans la mise en œuvre des projets, en s'appuyant sur les compétences acquises auprès du pôle valorisation locative innovante. La direction immobilière de la région Ile-de-France étant située au sein du même campus que le siège de SNCF Immobilier à Saint-Denis, la proximité physique avec les pôles Valorisation locative innovante et Communication permettent des échanges très importants entre ces trois entités. Progressivement, le pôle présente son rôle comme étant celui de faire émerger les projets d'urbanisme transitoire, de mettre en œuvre les opérations et d'accompagner *« l'industrialisation »* de la démarche, c'est-à-dire de favoriser sa diffusion dans l'organisation et son appropriation comme pratique de plus en plus classique auprès des opérationnels[4]. Il prend en charge la mise en œuvre des projets lorsque les responsables de portefeuille de la Direction de la Gestion et de l'Optimisation de l'Immobilier ne disposent pas des ressources humaines, des moyens ou du temps suffisant. Les responsables de portefeuille sont organisés par secteurs géographiques et selon la nature des biens gérés (industriel, tertiaire, social, ferroviaire, etc.). Ces gestionnaires immobiliers aident à la mise en œuvre des projets, lors de l'identification des sites, de la contractualisation avec l'occupant, de la coordination avec les activités sur place, etc. S'ils ne jouent pas un rôle direct dans le lancement de l'expérimentation en matière d'occupation temporaire, nous démontrerons qu'ils revendiquent un rôle de plus en plus important dans le pilotage de ces projets au fur et à mesure du développement de l'urbanisme transitoire.

En termes de ressources, le pôle stratégie émergence innovation compte cinq agents, dont quatre ont été amenés à travailler directement sur des projets d'urbanisme transitoire. Progressivement, une cheffe de projets s'est particulièrement orientée vers le développement de projets d'« *innovation et de valorisation alternative* »[5], appuyée par le recrutement régulier

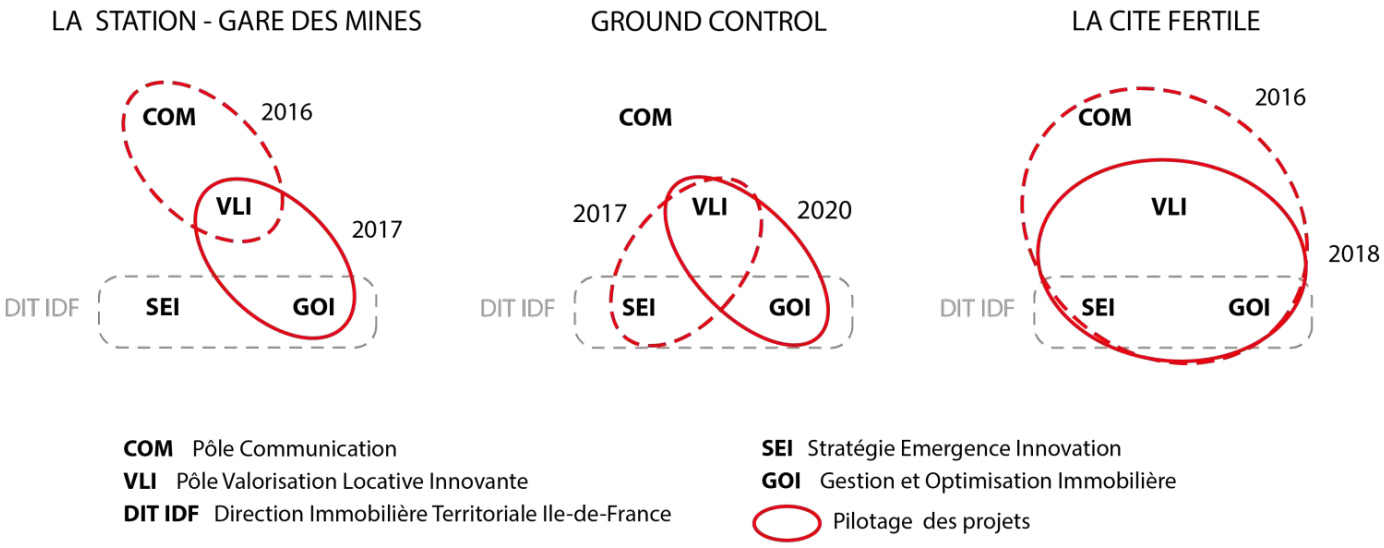
[1] Prise de parole du directeur du pôle Stratégie émergence innovation, lors d'une réunion en mai 2016
[2] Par exemple, le pôle gère la mise à disposition des terrains de la SNCF dans le cadre des appels à projets urbains innovants (Inventons la Métropole du Grand Paris 1 et 2, Réinventer Paris 1 et 2) ou les projets situés sur des sites ferroviaires complexes et nécessitant un montage immobilier spécifique (Projet Grand Central de la gare Saint-Lazare, projet de la Petite Ceinture en partenariat avec la ville de Paris, etc.)
[3] Prise de parole du directeur du pôle Stratégie émergence innovation, lors d'une réunion en mai 2016
[4] *Op. Cit.*
[5] Signature de mail d'une cheffe de projet du pôle Stratégie émergence innovation, SNCF Immobilier, 2018

d'alternants en urbanisme. Dans le pôle, on observe une diversité des profils, avec une majorité des membres formés en immobilier et en urbanisme, mais aussi en économie et gestion, et en sciences de l'information. Toutefois, nous verrons que ce pôle disparait finalement en 2018, conduisant à une évolution du pilotage de ces projets au sein de cette direction immobilière.

Au lancement de la démarche, un pilotage adaptatif et à cheval entre plusieurs directions

Ces trois pôles ont joué un rôle direct dans le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Cette nouvelle activité s'appuie sur des « métiers traditionnels »[1] des salariés déjà présents dans l'entreprise. La mise en œuvre des projets repose sur le développement des compétences en interne, par le biais de l'accumulation et de la diffusion de compétences, sur la base des ressources déjà existantes dans l'entreprise, sans le recrutement de personnes externes, outre celui de stagiaires et d'alternants. La démarche d'urbanisme transitoire se fonde sur l'action d'une équipe réduite[2], dispersée entre les pôles. Toutefois, le degré d'implication des trois pôles évolue dans le temps et ces différences donnent lieu à une grande diversité de formes d'organisation entre les différents projets étudiés dans la thèse (Schéma 6).

Schéma 6. La diversité des configurations organisationnelles pour la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire et leur évolution dans le temps



Source : Juliette Pinard

Concernant la Station-Gare des Mines à Paris, la première période d'occupation en 2016 d'une durée de six mois est organisée dans le cadre de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires, fruit d'une action croisée et cofinancée par les pôles Valorisation locative innovante et Communication et accompagnement du changement, auquel s'ajoute le soutien des directions immobilières

[1] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre d'une réunion du Club Ville Aménagement dédié à l'urbanisme transitoire, le 13.06.18 à La Défense
[2] Finalement, on compte seulement de 2 à 4 personnes à temps plein sur ces sujets. L'urbanisme transitoire est une démarche qui repose sur des moyens humains et financiers jugés encore trop limités dans l'organisation, bien que ces derniers tendent à se développer.

territoriales dans l'identification des sites mis à disposition. Toutefois, la reconduction de la convention d'occupation temporaire en 2017 pour une période plus longue s'accompagne d'une réorganisation du rôle des acteurs. Le renouvellement du contrat et la gestion du projet sont assurés directement par la direction immobilière territoriale de la Région Ile-de-France, par le biais du gestionnaire de portefeuille en charge du site au sein de la Direction de la gestion et de l'optimisation immobilière. Le rôle du pôle communication devient moins important, sauf au travers de son implication dans le développement de projets partenariaux avec le collectif Mu comme le festival Métamines (chapitre 2).

Le projet de Ground Control (Paris 12e) est essentiellement mené par le pôle Valorisation locative innovante entre 2016 et 2017, mandaté par la direction immobilière territoriale d'Ile-de-France pour prendre en charge le pilotage de l'opération, avec l'appui direct du pôle Stratégie émergence et innovation[1]. Une lettre de mission émise par la direction immobilière encadre cette organisation et « *légitimise* »[2] l'intervention du pôle Valorisation locative innovante sur le projet. Le pôle communication n'est pas impliqué dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. En 2019, le retard du projet urbain à venir permet la reconduction du contrat d'occupation temporaire jusqu'en 2021, cette fois-ci pris en charge directement par le gestionnaire de portefeuille de la région Ile-de-France en charge du site (Direction de la gestion et de l'optimisation immobilière).

La mise en œuvre opérationnelle du projet de la Cité Fertile à Pantin a reposé dans un premier temps sur une action croisée entre les pôles Valorisation locative Innovante, Communication et accompagnement du changement et Stratégie émergence innovante. Alors que le site de Pantin est identifié comme un site de replis dans le cadre de l'AMI, suite à l'impossibilité d'occuper plusieurs terrains initialement proposés, la sélection du projet se fait en 2016 dans le cadre d'un jury interne composé de représentants des trois pôles (chapitre 3). Le pôle Communication est impliqué dans la création de liens avec les élus locaux et le pôle Stratégie émergence innovation dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. A partir de 2017, le pôle Stratégie émergence innovation revendique un pilotage de plus en plus autonome du projet. Le pôle Communication s'efface progressivement et le pôle Valorisation locative innovante intervient comme appui technique. Le pôle Stratégie émergence Innovation porte la mise en œuvre du projet jusqu'à son ouverture en 2018, avec l'appui direct des opérationnels de la direction de la gestion et de l'optimisation immobilière de la région Ile-de-France.

Ces trois projets révèlent la complexité des modes d'organisation associés à la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Au lancement de la démarche et pendant les premières années, il n'existe pas de mode d'organisation commun et formalisé à l'ensemble des projets étudiés. Au contraire, le rôle des trois pôles varie en fonction des projets et de leur localisation. Le contexte d'émergence du projet influe également sur les modes d'organisation entre les acteurs, en fonction du pôle ayant réceptionné la demande d'occupation ou l'ayant initiée, selon le cadre dans lequel ce projet émerge (AMI, gré à gré, appel à projets), la délégation du pilotage par le biais d'une lettre de mission, etc. En outre, ces modes d'organisation évoluent au fil du temps et on peut observer un glissement de l'organisation entre les départements entre le lancement du projet, sa mise en œuvre opérationnelle et la reconduction de la convention d'occupation temporaire. Enfin, l'organisation des acteurs évolue selon les contraintes et les moyens

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante, le 29.11.17 à Saint-Denis
[2] *Op. Cit*.

humains disponibles au sein des différents pôles au moment du lancement du projet. Le pilotage des projets varie selon le plan de charge des gestionnaires immobiliers, les ressources des départements pour porter ou non la mise en œuvre des projets, les compétences disponibles au sein des pôles. Finalement, le pilotage s'adapte constamment aux différentes configurations des projets d'urbanisme transitoire. Selon une cheffe de projet ; « *Compte tenu du côté sur-mesure de chaque projet, c'est difficile de dire dans quelle instance de pilotage il sera. (...) La question du pilotage elle doit être posée et réglée à chaque fois, mais elle ne peut pas être déterminée. Elle ne peut pas être gravée dans le marbre.* »[1]. La dimension expérimentale de la démarche d'urbanisme transitoire engendre des modes d'organisation variés, mouvants entre les acteurs et non déterminés à l'avance.

Toutefois, de grandes tendances se dessinent quant à l'organisation des acteurs au fur et à mesure du développement de d'urbanisme transitoire et de sa diffusion comme activité de plus en plus classique au sein de l'organisation (schéma 7). Ainsi, les directions immobilières territoriales jouent progressivement un rôle croissant dans l'émergence et la mise en œuvre des projets. Les opérationnels localisés en région (gestionnaires de portefeuille, chargés de gestion locative, etc.) revendiquent de plus en plus de porter le pilotage des projets d'urbanisme transitoire[2]. Le pôle Valorisation locative innovante tend à avoir une fonction moins opérationnelle, au profit d'un rôle de transmission de ses compétences, de soutien technique et d'animation auprès des opérationnels des directions immobilières territoriales. Le pôle communication adopte essentiellement une fonction de support au développement de l'activité d'urbanisme transitoire, en centrant son action sur des activités de communication, de réflexion et de prospective, et par l'organisation d'évènements en lien avec ces thématiques. Par conséquent, on observe un renversement progressif des modes d'organisation au fur et à mesure du développement de l'urbanisme transitoire, d'une démarche à l'origine initiée et portée par les fonctions centrales de SNCF Immobilier à un rôle désormais prépondérant des opérationnels situés au sein des directions régionales.

Dès le début de l'expérimentation, l'originalité de la démarche d'urbanisme transitoire réside dans son mode de fonctionnement à cheval entre plusieurs pôles et plusieurs métiers. Cette organisation transverse alors est privilégiée par rapport à la création d'un pôle ou d'une « *cellule* »[3] uniquement dédié à ces projets. Il en résulte que la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose sur des modes d'organisation informels entre les départements, échappant à la structure rigide et formelle des organigrammes. De fait, aucune mention de l'urbanisme transitoire n'est directement visible dans les organigrammes de SNCF Immobilier[4].

---

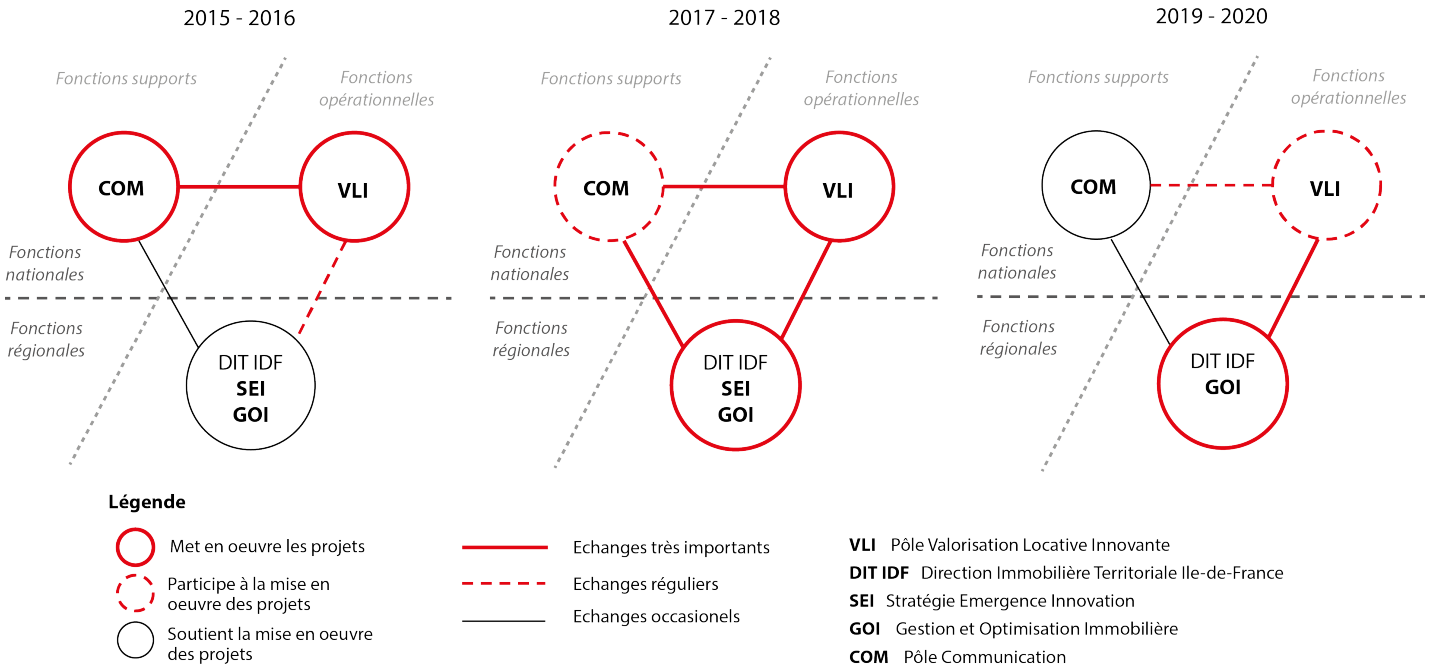
[1] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017

[2] Le rôle des DIT est de plus en plus important, même en dehors de la région Ile-de-France. En atteste leur rôle central dans les projets temporaires menés à Arles dans le cadre du partenariat avec les Rencontres de la photographie, ou encore à Rouen dans le cadre de l'occupation répétée de la gare Saint-Sever par le collectif Lucien. Cette implication croissante des DIT se traduit par le recrutement d'alternants, de stagiaires et de salariés en CDD pour les aider à mettre en œuvre ces projets.

[3] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre d'une réunion de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire auprès des services d'un grand musée parisien, le 1.04.19 à Paris

[4] La seule exception est la mention dans les organigrammes datés de 2015 d'une case en pointillé intitulée « AMI / Ground Control » et mentionnant des agents des pôles Valorisation locative innovante, Stratégie émergence innovation et Communication et accompagnement du changement. Cette case, située à côté de la structure classique de l'organigramme, est temporaire. Formalisant le pilotage spécifique de l'AMI, elle disparaît rapidement de l'organigramme, puisque la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire se complexifie finalement au profit de différents modes d'organisation plus informels entre les services.

Schéma 7. Evolution synthétique de l'organisation des acteurs au sein de SNCF Immobilier dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire de 2015 à 2020



Source : Juliette Pinard

*

Pour conclure, au lancement de sa démarche d'urbanisme transitoire, l'organisation des acteurs au sein de SNCF Immobilier relève largement de formes de bricolage organisationnel. Le caractère expérimental et improvisé de la démarche amène les salariés à privilégier différents modes d'organisation pour mener à bien ces projets, afin de de s'adapter à l'incertitude que génère cette nouvelle pratique dans l'entreprise. Chaque projet d'urbanisme transitoire repose sur une forme d'organisation unique et contingente au contexte et aux ressources présentes au sein des départements au moment de l'émergence du projet (Crozier et Friedberg 2014). Dans ce contexte, le recours au bricolage organisationnel est un élément de réponse permettant à l'entreprise de s'adapter à la diversité de ces situations et aux nouveaux problèmes qu'elles posent (Coutard 2001). Or, ces formes de bricolage organisationnel introduisent, au sein de SNCF Immobilier, de l'incertitude et du flou dans l'organisation des acteurs et la répartition des rôles. Des tensions émergent entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets, révélant plus largement des questionnements quant au développement de cette nouvelle activité.

4.1.2. De la remise en cause des modes d'organisation à un questionnement sur les définitions de l'urbanisme transitoire pour l'entreprise

Le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier s'accompagne rapidement de l'émergence de questionnements sur le choix de l'organisation à adopter pour mettre en œuvre ces projets. Dès 2016, les acteurs impliqués dans leur développement s'interrogent sur la nécessité de créer un pôle dédié ou au contraire de continuer à privilégier un fonctionnement

transverse entre les acteurs[1]. Alors que la démarche prend progressivement de l'ampleur, la question du partage des rôles entre les pôles est posée de manière de plus en plus pressante. Selon une cheffe de projet au sein du pôle Stratégie émergence innovation, « *La question se pose de comment on gère l'accroissement lié au succès de l'AMI de la démarche des SAT. Nous allons vers l'industrialisation d'un processus, le portage doit se professionnaliser. La montée en puissance de ces projets est la preuve d'un succès, mais comment passer à l'étape supérieure ?* »[2]. En effet, l'augmentation du nombre de projets développés et la structuration de l'activité d'urbanisme transitoire s'accompagnent d'une remise en question des formes de bricolage organisationnel qui caractérisent jusqu'alors la mise en œuvre de ces projets. A partir de 2017, des tensions émergent entre les trois pôles Valorisation locative innovante, Communication et Stratégie émergence innovation. Une cheffe de projet évoque une « *rupture* » par rapport au mode de fonctionnement originel, qui reposait sur un travail conjoint et sur une relation de bonne entente entre ces trois pôles, au profit d'un « *repli* » et d'un « *isolement* » des acteurs[3]. Ces tensions sont le fruit de plusieurs critiques.

La critique d'une organisation floue et confuse, questionnant le périmètre d'action des acteurs

La critique principale porte sur la confusion qui existerait dans l'organisation entre les pôles, en l'absence d'une organisation formelle et unique dédiée à la mise en œuvre des projets. Dès 2016, une cheffe de projet évoque ainsi la nécessité de « *cibler* » davantage la « *gouvernance* », de « *créer une structure où chacun sait quel rôle il a à jouer* », car pour le moment « *on comprend plus rien de qui fait quoi… Y a-t-il un pilote dans l'avion ?* » [4]. Plusieurs chefs de projets critiquent une organisation jugée « *confuse* » et « *pas toujours claire* »[5], en raison notamment de l'implication de trop nombreux acteurs dans la mise en œuvre des projets, rendant peu compréhensible l'organisation du pilotage. Selon une gestionnaire de portefeuille de la direction immobilière territoriale d'Ile-de-France, *« Quand je vois le nombre de gens qui s'y concentrent et qui se marchent dessus… Tout le monde s'en mêle, parce que c'est plus sympa qu'une occupation classique. (…) La difficulté sur les projets artistiques, c'est qu'on ne sait pas très bien qui pilote.* »[6]. Du fait de l'implication de plusieurs pôles, certains chefs de projets expliquent que l'action des membres se superpose, voire se « *court-circuite* »[7], et devient source de désordre ou d'erreurs pouvant impacter négativement la mise en œuvre du projet. A ces problèmes d'organisation s'ajoutent des tensions interpersonnelles portant sur la manière d'agir de quelques acteurs et générant des difficultés à travailler entre certains salariés[8].

Le mode de fonctionnement transverse sur lequel repose la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire engendre des difficultés de coordination entre les entités et acteurs devant

[1] D'après les entretiens réalisés dans le cadre du retour d'expérience sur l'Appel à Manifestation d'Intérêt des Sites Artistiques Temporaires en 2016
[2] Prise de parole d'une cheffe de projet du pôle Stratégie émergence innovation lors d'une réunion de service du pôle Communication et accompagnement du changement, le 29 août 2016 à Saint-Denis
[3] Carnet de thèse – discussion libre avec une directrice de projets, en 2017
[4] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis
[5] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.
[6] Entretien avec une responsable de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[7] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 9.10.2018
[8] *Op. Cit*.

travailler ensemble. Par exemple, plusieurs chefs de projets critiquent la mauvaise circulation des informations entre les différents pôles. Certains acteurs regrettent ne pas être suffisamment mis « *dans la boucle* »[1], de ne pas être tenus au courant de l'émergence d'un projet ou de la tenue d'un évènement, de recevoir trop tardivement des informations, conduisant à une mauvaise synchronisation des agendas, etc. Pour répondre à cette critique, plusieurs tentatives de coordination des acteurs et d'organisation de la prise de décision accompagnent le développement de la démarche d'urbanisme transitoire. Par exemple, en 2016, le pôle Stratégie émergence innovation crée un « comité d'opportunité », réunissant une quinzaine de personnes des pôles Valorisation locative Innovante, de la Communication et des grands départements de la direction immobilière territoriale de la région Ile-de-France (directions des projets parisiens, du développement et de la valorisation francilienne, de la gestion et de l'optimisation). Ce groupe, se réunissant tous les deux mois, a pour objectif de traiter les demandes d'occupation reçues par SNCF Immobilier, d'analyser leur pertinence et d'en retenir certaines pour une étude approfondie. Sa création illustre la volonté d'organiser et de formaliser un fonctionnement pour traiter le développement des projets d'urbanisme transitoire. Toutefois, au bout d'un an, ce comité disparaît. L'importance des acteurs à solliciter pour chaque réunion, la lourdeur de la procédure et le faible nombre de projets développés par rapport aux demandes reçues font apparaître l'inadéquation de cette instance à ce stade de la démarche[2]. Second exemple, à partir de 2018, des réunions mensuelles se mettent en place entre les pôles Communication et Valorisation locative innovante. L'objectif est de faire le point sur l'avancée des projets, de se tenir mutuellement informés des difficultés rencontrées ou à venir, des nouvelles opportunités de projets, etc. Ces réunions sont organisées en réaction aux dysfonctionnements identifiés dans les relations de travail entretenues entre les pôles et doivent permettre de renforcer les échanges, d'améliorer la circulation de l'information et d'harmoniser les agendas. Ces exemples donnent donc à voir la volonté des salariés d'améliorer les modes d'organisation, en réaction aux difficultés engendrées par le fonctionnement transverse de l'urbanisme transitoire. En effet, la participation de plusieurs pôles dans la mise en œuvre des projets ne permettrait pas l'identification claire d'un référent parmi les métiers au sein de SNCF Immobilier. Une gestionnaire de portefeuille au sein de la direction immobilière territoriale d'Ile-de-France évoque ainsi : « *Je ne pense pas que ce soit une bonne idée de donner la possibilité que ce sujet soit traité dans différents départements. (…) Ça brouille les pistes à l'interlocuteur externe. Les gens ne comprennent rien car tout le monde s'en mêle. (…) Qui-est-ce qui porte le métier ? ».*

Par conséquent, le développement de la démarche d'urbanisme transitoire s'accompagne plus largement d'un questionnement sur le périmètre d'action et de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets, selon leur métier et leur pôle de rattachement. Ainsi, l'implication de certains acteurs lors de certaines étapes du projet est désapprouvée, du fait de la confusion que cela porterait sur la répartition des rôles avec les acteurs en charge du projet[3]. Une cheffe de projet du pôle Valorisation locative innovante évoque les dysfonctionnements liés à la posture de certains

[1] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis

[2] On peut supposer que cette tentative de formalisation intervient trop tôt, alors qu'une partie des membres de SNCF Immobilier ne sont pas encore forcément convaincu des enjeux. Cela pose la question de l'appropriation de la démarche d'urbanisme transitoire par les différents départements et métiers de l'entreprise, sur laquelle nous reviendrons dans ce chapitre.

[3] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, le 29.11.17 à Saint-Denis

collègues d'autres pôles, qui outrepasseraient leur rôle, prendraient la main à un moment inapproprié ou se positionneraient comme pilote à la place d'un autre pôle dans la mise en œuvre des projets.[1]

Toutefois, l'urbanisme transitoire ne concerne pas un pôle, un métier ou une échelle d'action unique, mais se trouve à l'intersection de différentes compétences hiérarchiques et fonctionnelles. Au sein de SNCF immobilier, le flou et l'incertitude générés par ce mode d'organisation vont faire naître une demande de formalisation d'un mode d'organisation des acteurs pour l'ensemble des projets d'urbanisme transitoire et de désignation d'un pôle référent sur ce sujet.

Des gestionnaires aux opérationnels, la question de la légitimité des acteurs à porter la démarche d'urbanisme transitoire

La définition de l'organisation à adopter et du pôle devant devenir « référent » de l'activité posent de manière centrale la question de la légitimité des acteurs. En effet, plusieurs départements se revendiquent progressivement comme davantage légitimes que d'autres à intervenir dans la mise en œuvre des projets, voire à porter plus largement le développement de cette activité au sein de SNCF Immobilier. Dans le même temps, certains pôles sont critiqués pour leur faible légitimité à intervenir sur ces projets. Ces tensions se cristallisent notamment autour du débat classique opposant entités opérationnelles et gestionnaires, entre ceux qui font (acteurs de terrains, localisés en région) et ceux qui encadrent (services et fonctions supports, le siège), quand bien même la répartition des rôles « est *beaucoup moins claire dans la pratique que dans les manuels de management ou dans les organigrammes formels des entreprises*. » (Veltz 2001, p.29-30). Or, ce débat apparaît comme un prisme d'analyse plus large pour mettre en lumière l'évolution de l'activité d'urbanisme transitoire en elle-même et les enjeux et les compétences qui s'y rattachent au sein de SNCF Immobilier.

Ces tensions entre gestionnaires et opérationnels s'illustrent notamment à travers la remise en cause progressive du rôle du pôle Communication dans la mise en œuvre opérationnelle des projets d'urbanisme transitoire[2]. Malgré son implication ancienne dans le développement de la démarche, la légitimité du pôle Communication à mener ces projets est remise en question par plusieurs opérationnels au sein des directions immobilières territoriales. Cet extrait d'entretien, mené en 2018 auprès d'une cheffe de projet du pôle Stratégie émergence innovation au sein de la direction immobilière d'Ile-de-France met en lumière plusieurs points de tension :

> « *La question fondamentale, c'est où doivent être pilotés ces types de projets. Et là-dessus, pour moi c'est de décider qui porte. Si tu as pas une caution opérationnelle, ça ne marche pas. Plus je me suis détachée de la Com, vis-à-vis des contributeurs*[3]*, plus le projet il est passé. Parce que dans l'idée des gens, la Com ça sert à rien. Alors que je me mobilise sur un projet immobilier, parce que je comprends que stratégiquement c'est un site vide, etc. Tout ça s'entend pour un professionnel de l'immobilier. Par contre, qu'on dépense de l'argent pour [de la com]… C'est du plus, mais l'implication sera pas la même. Moi, à partir du moment où (…) j'ai réussi à lever le scop sur une stratégie immobilière sur le long terme, ton discours a beaucoup plus de performance. Donc derrière, c'est tout de suite la question du pilotage pour ces projets. Il faut que le chef de projet soit légitime. »*[4]

[1] *Ibid*.
[2] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.
[3] Le terme de contributeur désigne ici les gestionnaires immobiliers qui aident à la mise en œuvre des projets.
[4] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation, direction immobilière territoriale d'Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

Une première critique porte sur l'implication du pôle Communication dans la phase opérationnelle. Rattaché au siège et comptant parmi les fonctions supports, le pôle Communication est perçu comme moins légitime, car n'appartenant pas à une direction opérationnelle. Il est reproché à ses membres « *de ne pas produire* », donc de ne pas avoir de « *vision* » des enjeux opérationnels posés par ces projets, de ne pas appréhender la complexité et les difficultés techniques qu'ils soulèvent[1]. Si l'implication du pôle Communication est perçue comme légitime à certaines phases du projet, elle est considérée comme ne pouvant se soustraire à l'action de pôles comme la Valorisation locative innovante ou la direction de la Gestion et de l'optimisation immobilière au sein de la région Ile de France. Ces pôles se disent plus légitimes à agir, car disposant de davantage de compétences techniques et d'une expérience dans la mise en œuvre opérationnelle de ces projets. Une seconde cheffe de projet du pôle Stratégie émergence innovation résume ainsi : « *Pour moi, c'est une question de métier, chacun son métier*. »[2].

D'autre part, la remise en cause du rôle du pôle Communication dans la mise en œuvre des projets réside également dans une évolution de la définition et des enjeux associés à l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, de plus en plus associée à une démarche immobilière. Ainsi, une seconde cheffe de projet au sein du pôle Stratégie émergence innovation affirme que « *La Communication prend une place trop importante, elle doit être au service de ces projets*. *Il faut qu'on garde en tête que c'est un process immobilier, c'est pas un process de communication. Je comprends l'histoire des Sites Artistiques Temporaires, il fallait rendre la branche visible, etc. C'est quand même le pôle à l'origine de cette démarche. Mais, pour moi c'est plus ça aujourd'hui.* »[3]. L'association des projets d'urbanisme transitoire à une stratégie de communication représenterait un frein en interne, car elle rendrait la démarche moins légitime auprès des opérationnels. Leur sollicitation serait dès lors plus difficile, car les projets seraient jugés comme plus éloignés des préoccupations et des enjeux liés à leurs métiers. Pour les convaincre, les projets doivent être présentés par les chefs de projet comme étant des projets immobiliers, afin que la démarche se diffuse plus largement au sein de SNCF Immobilier.

De fait, le développement de l'urbanisme transitoire s'accompagne de l'émergence d'une revendication de plus en plus forte des opérationnels à porter eux-mêmes la mise en œuvre des projets. C'est notamment le cas des gestionnaires immobiliers et des chargés de valorisation locative au sein des directions immobilières territoriales, qui se revendiquent comme étant les plus légitimes à porter ces activités. Ils associent progressivement l'urbanisme transitoire à leur périmètre de compétences, en termes de métier (gestion et valorisation immobilière) et de périmètre d'action (échelle régionale). La revendication des opérationnels en région à porter ces projets s'accompagne d'une critique croissante du pilotage de ces projets à l'échelle nationale et par des fonctions supports. Selon une gestionnaire de portefeuille au sein de la direction immobilière d'Ile-de-France :

> « *il y a un vrai sujet sur l'organisation du pilotage de ces sujets. (…) Nous on est vraiment dans le métier de l'occupation et de la gestion, et on ne comprend pas pourquoi c'est fait ailleurs. Or, on a pas les moyens et les ressources, qui ont été mis ailleurs, à la Com, à la Valorisation locative innovante… Donc on est un peu dans la*

[1] *Op. Cit.*
[2] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie Emergence Innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017 à Saint-Denis
[3] *Op. Cit.*

quadrature du cercle, on ne peut pas faire ces projets car on a de gros plannings et vous [la Communication] avez été dédiée sur ces sujets. »[1].

Cette revendication des opérationnels à porter ces projets est nourrie par la volonté d'avoir également l'opportunité de travailler sur des projets « *sympas* », permettant de contrebalancer le travail « *difficile* » qu'ils mènent ;

> « *C'est une question de management, car on ne peut pas décider que tous les projets innovants et culturels soient traités ailleurs qu'à DGOI [direction de la gestion et de l'optimisation immobilière], et que les trucs un peu sympas ne soient pas traités ici. En termes de management, c'est pas une bonne idée. Priver de la cerise ceux qui font un travail de galérien, ce n'est pas une bonne manière de gérer les sujets. (...) On nous sollicite sur des sujets qui sont portés par d'autres, plus fun que les autres et pour lesquels on aura le fond de la cuve. Donc c'est pas très bien vécu par notre département.* »[2]

La répartition des rôles entre fonctions nationales et régionales est parfois critiquée par certains opérationnels[3], car elle génère un sentiment de frustration du fait du manque de ressources qui leur sont allouées et de leur faible implication dans les projets, au-delà de leur rôle d'appui à la résolution de difficultés techniques.

L'urbanisme transitoire est donc une pratique de plus en plus appropriée par les opérationnels et ces derniers affirment leur légitimité à mettre en œuvre ces projets. L'éloignement du pôle Communication de la phase opérationnelle du développement des projets participe à la construction de la légitimité de la démarche d'urbanisme transitoire auprès des opérationnels. Cette évolution organisationnelle reflète et permet la redéfinition des enjeux associés à l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, de plus en plus envisagé comme une activité immobilière, faisant partie des métiers et compétences classiques des gestionnaires immobiliers de l'entreprise.

Entre logique urbanistique et immobilière, l'émergence de visions contrastées de l'urbanisme transitoire

Le processus d'appropriation de l'urbanisme transitoire par plusieurs pôles, mobilisant différents métiers et différentes logiques, participe à insuffler différentes visions et définitions de l'urbanisme transitoire au fur et à mesure de son développement au sein de SNCF Immobilier. Ces visions et ces définitions se confrontent parfois durant la mise en œuvre des projets, créant des désaccords plus généraux sur ce que représente ou ce que devrait être l'activité d'urbanisme transitoire. La structuration progressive de l'urbanisme transitoire est source de tensions quant à la définition à donner à cette nouvelle activité et à l'orientation à donner à son développement. Des tensions émergent entre les pôles, chacun soutenant une vision et une définition propres selon leur métier, les enjeux de leur entité ou encore leur formation d'origine. Ce processus s'illustre notamment par une scission progressive des visions portées par le pôle Communication et Accompagnement du changement et celles portées par la Valorisation locative innovante et la

[1] Entretien avec une responsable de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis

[2] *Op. Cit.*

[3] Toutefois, nous verrons que ce désir d'implication se heurte au plan de charge de ces acteurs et aux objectifs liés à leur métier. Si bien qu'un autre responsable de portefeuille, malgré l'intérêt et le rôle direct qu'il a joué dans la mise en œuvre des projets, exprime l'impossibilité pour lui de devenir le pôle référent sur ces sujets ou de porter seul la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire (Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis).

direction immobilière de la région Ile-de-France (Stratégie émergence innovation, direction de la Gestion et de l'optimisation immobilière). Toutefois, ces tensions sont diffuses, ne sont pas toujours exprimées de manière frontale et sont par conséquent plus difficiles à saisir. Elles se traduisent par des prises de position différentes, dans la manière de mener ou d'envisager les projets d'urbanisme transitoire, pouvant influencer le projet lui-même[1].

D'un côté, le pôle Communication et accompagnement du changement a envisagé rapidement ces usages temporaires comme un levier de réflexion sur les enjeux de la ville de demain, d'expérimentation et d'innovation urbaine. L'urbanisme transitoire, en tant que levier d'accompagnement du changement, est envisagé comme outil d'acculturation à de nouvelles pratiques urbanistiques et immobilières au sein de SNCF Immobilier. Le pôle associe à ces projets des retombées essentiellement immatérielles et sur le long terme (chapitre 6). Cette vision prospective et réflexive associée à l'urbanisme transitoire est notamment portée par une membre du pôle Communication. Formée en géographie puis en urbanisme dans le cadre du master de l'École Urbaine de Sciences Po, elle dispose également d'une expérience professionnelle dans le développement de projets urbains[2]. Elle porte le développement de projets touchants à des thématiques nouvelles comme l'hébergement temporaire, à travers le lancement du protocole Toits Temporaires Urbains (chapitre 2)[3]. Particulièrement identifiée étant donné ses prises de parole régulières lors d'évènements publics et professionnels, cette dernière joue le rôle d'intermédiaire entre les acteurs externes (porteurs de projets, élus, institutions, professionnels de l'urbanisme transitoire, etc.) et les membres de SNCF Immobilier. Selon elle, le pôle communication assurerait une réflexion prospective en matière d'urbanisme transitoire et porterait la « *vision* »[4] associée à cette démarche, en organisant une réflexion plus large sur les enjeux urbains associés à ces projets. Ainsi, après avoir choisi le terme d'urbanisme transitoire, le pôle Communication porte le développement de partenariats et de groupes de réflexion associant de manière plus large l'urbanisme transitoire à la transformation de la ville : les festivals Métamines avec le collectif Mu (2017, 2018), le partenariat de SNCF Immobilier dans le cadre de la Biennale d'architecture de Venise (2018) et l'organisation avec Plateau Urbain de la conférence sur l'urbanisme transitoire au Mipim (2019). Cette vision est également fortement portée et diffusée par le directeur général de SNCF Immobilier, qui insiste dans ses prises de parole sur les enjeux urbains liés aux projets d'urbanisme transitoire dans la transformation de la ville (chapitre 5 et 6).

Or, le positionnement du pôle Communication est source de plusieurs critiques de la part des pôles Valorisation locative innovante et la direction immobilière de la région Ile-de-France (Stratégie émergence innovation, direction de la Gestion et de l'optimisation immobilière). D'abord, comme nous l'avons précédemment évoqué, ce dernier est critiqué car n'étant pas pôle « *opérationnel* », ayant de fait une vision déconnectée des difficultés techniques, juridiques ou économiques soulevées

[1] Il ne nous appartient pas de débattre ici du caractère fondé ou non des accusations réciproques portées par les différents pôles. Il s'agit plutôt, à travers ces tensions, d'illustrer les différences de conception de l'urbanisme transitoire qui émergent au sein de SNCF Immobilier.

[2] D'ailleurs, lorsqu'elle présente son poste et son rattachement au pôle Communication dans le cadre de réunions externes ou lors de prises de parole publiques, elle insiste sur sa formation en urbanisme et son expérience opérationnelle en la matière.

[3] Or, cette thématique est source de crispation de la part de certains gestionnaires immobiliers. En effet, l'expérience de la réquisition du site SNCF de la Chapelle par la ville de Paris pour accueillir le village humanitaire en 2016 a été perçue négativement par ces acteurs, car retardant le projet urbain en cours.

[4] Carnet de thèse – Discussion informelle avec un membre du pôle Communication en avril 2019

par la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire[1]. Certains projets portés par le pôle, à l'image du partenariat noué dans le cadre de la Nuit Blanche en 2017 ou de la Biennale de Venise en 2018, sont jugés par certains comme n'étant pas des projets d'urbanisme transitoire, mais comme des opérations de communication. Une cheffe de projet évoque son « *incompréhension* » quant à certains projets menés par le pôle communication, car il ne s'agirait pas de « *projets immobiliers* », donc ne pouvant « *rentrer dans le terme d'activité d'urbanisme transitoire* »[2]. Cette dernière reconnaît les enjeux de ces projets en termes de « *communication* », mais soutient qu'ils devraient être nommés autrement[3].

D'un autre côté, les pôles Valorisation locative innovante et la direction immobilière de la région Ile-de-France (Stratégie émergence innovation, direction de la Gestion et de l'optimisation immobilière) présentent l'urbanisme transitoire comme une démarche immobilière et rattachent ces projets à des missions et à des enjeux relevant de la gestion immobilière et de la valorisation locative. Cette différence de conception de l'urbanisme transitoire se traduit par exemple dans les signatures de mails des cheffes de projets au sein deux de ces pôles, où les termes de « *développement locatif innovant* » et de « *d'immobilier innovant* » sont utilisés pour évoquer l'activité d'urbanisme transitoire[4]. Issus de formations ou des métiers de l'immobilier, les membres de ces pôles utilisent parfois le terme d'« *immobilier transitoire* » de manière informelle, orale et ponctuelle au sein de l'organisation pour décrire ces projets. La référente en matière d'urbanisme transitoire au sein du pôle Valorisation locative innovante, ayant suivi une formation juridique, prône la prise en compte des enjeux opérationnels et d'un principe de réalité quant à la possibilité de développer de nouveaux projets.

Face à cette vision, plusieurs membres du pôle Communication évoquent le risque d'une vision essentiellement immobilière, pragmatique et utilitariste de l'urbanisme transitoire, pouvant influencer la manière dont les projets sont menés. Par exemple, un projet porté par la direction immobilière de la région Ile-de-France est critiqué pour son loyer plus élevé que d'usage. Selon un membre du pôle Communication, cela révèlerait la vision commerciale et clientéliste associée par le pôle à ces projets temporaires[5]. Cela se traduirait par une relation beaucoup moins partenariale avec l'occupant, source de tensions et de difficultés quant aux actions de communication menées avec lui (chapitre 3). Enfin, certains opérationnels de ces pôles sont critiqués pour ne pas porter de vision plus large des enjeux urbanistiques associés à ces projets et pour des maladresses dans la manière de porter un discours externe sur ces projets[6].

Pour conclure, ces différentes critiques illustrent les tensions entre les acteurs qui accompagnent le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Différentes

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[2] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 9.10.2018
[3] *Op. Cit.*
[4] D'après les signatures électroniques des adresses mails professionnelles de trois chefs de projets au sein des pôles Valorisation locative innovant et Stratégie émergence innovation, en 2018
[5] Carnet de thèse - discussion libre avec une directrice de projets, juillet 2017
[6] Cela se traduit par exemple par l'utilisation du terme de « *friche* » par certains opérationnels pour mentionner les sites de la SNCF quand ils présentent la démarche d'urbanisme transitoire. Ce terme a finalement été prohibé par le pôle Communication pour mentionner les fonciers SNCF à l'externe, interdiction incomprise, et parfois moquée, par les opérationnels des autres pôles. Cela s'est traduit par la production d'une petite note interne expliquant la connotation péjorative de ce terme et son caractère erroné quand il s'agit de mentionner les terrains de la SNCF.

définitions de l'urbanisme transitoire se construisent, oscillant entre des visions urbanistiques ou immobilières, des enjeux stratégiques et pragmatiques, des retombées à long et à court terme[1]. Ces différences de vision sont le signe d'une activité qui se construit, qui s'éprouve au fur et à mesure de sa diffusion dans l'organisation et de l'explicitation des enjeux et objectifs liés à l'urbanisme transitoire pour SNCF Immobilier. Toutefois, ces différences de représentations vont conduire à des divergences importantes au sein de l'organisation, allant jusqu'à couper le dialogue entre certains de ses membres. Une cheffe de projet va jusqu'à parler d'une forme de « *guerre froide* » entre les différents pôles[2]. La définition jugée trop floue de l'urbanisme transitoire, l'absence de modes d'organisation clairs entre les acteurs et de référent en termes de métier conduisent à une demande de clarification et d'arbitrage par la direction de SNCF Immobilier.

4.1.3. Une démarche réflexive sur les manières d'organiser l'action pour structurer et clarifier le pilotage de l'urbanisme transitoire

Cette période de tension entre 2017 et 2018 engage une nouvelle étape de réflexion quant à l'avenir de l'urbanisme transitoire pour SNCF Immobilier. Plusieurs études sont lancées successivement pour répondre à la demande de clarification du rôle des acteurs et de structuration d'un mode d'organisation adapté à ces projets. Face à l'ampleur croissante de l'activité d'urbanisme transitoire, ces études doivent permettre d'obtenir un arbitrage de la direction de l'entreprise quant à la définition à donner à l'urbanisme transitoire et l'orientation à donner à son développement.

Le retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire : faire le bilan de la démarche et interroger son avenir dans l'entreprise

En novembre 2017, le pôle Communication et accompagnement du changement propose la réalisation d'un retour d'expérience sur la démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier[3]. Cette étude doit permettre de répondre aux tensions et interrogations soulevées au fur et à mesure du développement de la démarche. L'enjeu est d'obtenir un positionnement du comité de direction sur le sujet et d'animer un débat concernant la poursuite ou non de son développement.

La réalisation de cette étude intervient dans le contexte précédemment évoqué de tensions croissantes entre les pôles, concernant notamment la répartition des rôles entre les différentes entités impliquées dans la mise en œuvre des projets. Ce retour d'expérience doit répondre aux interrogations du comité de direction de SNCF Immobilier, pour qui il existe une « *zone de flou* »[4] entre les rôles des pôles Communication, de la Valorisation locative innovante et de la direction immobilière de la région Ile-de-France. La réalisation du retour d'expérience doit ainsi permettre une

[1] Toutefois, ces différentes visions ne peuvent être simplifiées comme étant exclusivement représentatives de tels pôles. Ainsi, le pôle Stratégie émergence innovation porte par exemple une vision croisée de ces différents enjeux. Au sein même des pôles, les membres peuvent également avoir des représentations différentes.
[2] Carnet de thèse - discussion libre avec une directrice de projets, novembre 2018
[3] D'après les données issues du retour d'expérience d'après quatre opérations d'urbanisme transitoire réalisées entre 2017 et 2018 et la présentation faite de l'étude auprès du comité de direction de SNCF Immobilier en mars 2018. L'objectif n'est pas de livrer ici les résultats de ce retour d'expérience, qui sont diffusés dans l'ensemble de la thèse. Il s'agit d'analyser et de mettre en perspective la commande de cette étude par la direction, les enjeux liés à sa réalisation, ainsi que les tensions qui l'ont accompagnée.
[4] Réunion de lancement du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire, en présence de trois membres du pôle Communication et accompagnement du changement, en octobre 2017, Saint-Denis

« *clarification des modes opératoires* » et l'identification de la « *responsabilité de chacun* » dans la mise en œuvre des projets[1].

Ensuite, l'objectif de ce retour d'expérience est de réaliser plus globalement un bilan de la démarche d'urbanisme transitoire, alors que cette dernière tend à prendre de plus en plus d'ampleur au sein de SNCF Immobilier. Cette étude est l'occasion d'un retour réflexif concernant les enjeux que représente l'urbanisme transitoire pour SNCF Immobilier et doit permettre de saisir les différences de conception qui peuvent exister entre ses membres. Vis-à-vis du comité de direction, il s'agit de répondre à plusieurs questions : « *à quoi ça sert, pourquoi on le fait* », « *qu'est-ce qu'on cherche à faire* » et « *est-ce qu'on continue* ? »[2]. Trois ans après le début de l'expérimentation, cette étude doit permettre de prendre de la distance par rapport aux projets réalisés, afin de situer les enjeux de l'urbanisme transitoire pour l'entreprise.

Enfin, cette étude doit permettre d'évaluer les retombées positives comme négatives générées par ces projets. En mesurant ces effets, l'enjeu est de démontrer auprès du comité de direction l'intérêt que peut présenter l'urbanisme transitoire pour SNCF Immobilier. En effet, plusieurs membres du comité ne sont pas encore convaincus par « *l'objet* » de la démarche et de ses « *bénéfices* », au-delà des enjeux de communication[3]. D'après l'un d'eux, « *j'ai le sentiment que tous les points de vue ne sont pas alignés, tout le monde ne partage pas le "à quoi ça sert" et quel engagement on a là-dedans*. »[4]. Pour ce faire, le retour d'expérience doit permettre d'« *identifier les choses qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas* », les « *points de blocages* » et les bénéfices pour chaque département.

Réalisé entre novembre 2017 et février 2018, ce retour d'expérience repose sur l'analyse de quatre opérations, deux à Paris (La Station- Gare des Mines, L'Aérosol) et deux en régions (Ground Control à Arles, les Festivals Parenthèse à Rouen). Ces opérations ont été choisies afin de représenter différents types de projets en termes de localisation, de format et de durée, allant d'occupations plus évènementielles dans le cas de Rouen, à des projets d'urbanisme transitoire de plusieurs années pour la Station-Gare des Mines. Pour chacun des projets, l'étude a porté sur l'analyse du pilotage et de la manière dont s'organise leur mise en œuvre (identification des rôles et responsabilités des acteurs, des disfonctionnements, de la charge de travail) et l'évaluation des retombées positives ou négatives générées par les projets (pour les salariés par métiers, pour SNCF Immobilier et pour le groupe SNCF), suivies de recommandations pour l'amélioration de la démarche. L'étude repose sur une analyse quantitative (bilan économique des opérations, données de fréquentation, impact médiatique, etc.) et surtout sur la réalisation de quatorze entretiens avec de personnes impliqués plus ou moins directement dans la mise en œuvre des projets et représentatifs de plusieurs métiers[5].

Toutefois, le lancement de ce retour d'expérience va susciter des tensions au sein de l'organisation, se traduisant même par le refus de quelques acteurs de participer à l'enquête. Sa réalisation devient l'occasion pour certains managers de rappeler la légitimité qu'ont leurs pôles à porter le développement de la démarche d'urbanisme transitoire avant la présentation de l'étude au

[1] *Op. Cit*.
[2] *Op. Cit.*
[3] *Op. Cit.*
[4] Réunion de lancement du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire, en présence de trois membres du pôle Communication et accompagnement du changement, en octobre 2017, Saint-Denis
[5] La réalisation de l'étude fait partie des missions qui m'ont été confiées par l'entreprise. Ce choix d'organisation est justifié par la volonté d'une prise de distance et d'une neutralité d'analyse. Les résultats de cette analysée sont dispersés dans la thèse. L'objectif est ici d'analyser la commande même de cette étude.

comité de direction. Ces revendications prennent par exemple la forme de mails récapitulatifs rappelant l'ensemble des projets réalisés par ces derniers, outre les sites étudiés dans le retour d'expérience, en insistant sur les actions menées en faveur de l'urbanisme transitoire et sur les compétences opérationnelles et stratégiques de leurs membres. Arène de débats et de revendications multiples, la réalisation de ce retour d'expérience reflète la compétition existante entre les pôles pour s'affirmer comme référents en matière d'urbanisme transitoire, illustrant ainsi la reconnaissance croissante des enjeux stratégiques associés à l'urbanisme transitoire pour l'entreprise et l'appropriation de la démarche par de plus en plus d'acteurs.

L'étude est présentée au comité de direction de SNCF Immobilier en mars 2018. Ses membres reconnaissent l'importance des enjeux associés à la démarche d'urbanisme transitoire et arbitrent en faveur du développement de cette activité dans les années à venir[1]. Le comité de direction valide ainsi la douzaine de recommandations émises dans le retour d'expérience, orientées en faveur de la professionnalisation, de la structuration, de la promotion et du développement de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Ces recommandations portent par exemple sur le développement d'outils ou d'une formation en matière d'urbanisme transitoire, sur la proposition de création d'un comité de pilotage spécifiquement lié à l'urbanisme transitoire ou encore sur l'organisation d'une conférence d'envergure sur le sujet[2]. La principale recommandation porte sur la réalisation d'une étude prospective quant au développement possible de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, lancée directement à la suite du retour d'expérience.

Organiser et planifier le développement de l'activité d'urbanisme transitoire

Lancée au milieu de l'année 2018, cette nouvelle étude est soutenue et suivie par quatre membres du comité de direction de SNCF Immobilier ; le directeur général et les directeurs des principaux pôles en charge de l'urbanisme transitoire (la directrice du développement et de la valorisation, le directeur de la direction immobilière de la région Ile-de-France, le directeur de la communication). Cette étude porte sur le potentiel de développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Elle doit définir les moyens humains et financiers nécessaires au développement de l'activité, identifier les sites pouvant accueillir des projets d'urbanisme transitoire au sein du patrimoine de la SNCF à l'échelle du territoire national et proposer un plan de développement pour un horizon de 5 à 10 ans[3]. L'étude doit également proposer une organisation quant au pilotage des projets et au rôle des différents pôles, afin d'obtenir l'arbitrage de la direction.

Après avoir envisagé de confier la réalisation de cette étude aux pôles Valorisation locative innovante et Communication, le comité de direction fait finalement le choix de faire appel à un acteur extérieur. L'enjeu est de dépasser les tensions internes générées par les questions d'organisation et d'éviter les conflits d'intérêt en garantissant la neutralité de l'étude. Son pilotage est confié à la

[1] D'après la réunion de présentation des résultats du retour d'expérience auprès du comité de direction de SNCF Immobilier en mars 2018 et du compte-rendu officiel de séance.
[2] Cette recommandation se concrétisera à travers l'organisation de deux conférences, la première lors de la Biennale d'architecture de Venise en 2018, et la deuxième lors du Mipim en 2019 (chapitre 6).
[3] La réalisation de cette étude s'appuie sur les bases de données immobilières de la SNCF et sur des entretiens avec une dizaine de membres de SNCF Immobilier, à peu près similaires aux personnes interrogées dans le cadre du retour d'expérience en 2017 ; des membres des pôles Communication, de la Valorisation locative innovante, de la Stratégie émergence innovation, d'Espaces Ferroviaires, de gestionnaires de patrimoine et de chargés de valorisation au sein de plusieurs directions immobilières territoriales.

directrice en charge de l'excellence opérationnelle, membre du comité de direction et non partie prenante dans le développement des projets d'urbanisme transitoire, et la réalisation aux structures Wavestones et à l'Atelier Georges. Wavestone est un cabinet de conseil en transformation des entreprises, connu de SNCF Immobilier puisqu'il s'agit de la structure ayant réalisé le plan stratégique de l'entreprise lors de sa création. Si le cabinet dispose déjà de connaissances sur SNCF Immobilier et ses enjeux, il ne dispose pas de compétences en matière d'urbanisme transitoire. Pour réaliser l'étude, le cabinet s'associe avec l'Atelier Georges, une agence d'urbanisme, d'architecture et de paysagisme, se décrivant comme une structure spécialisée dans le développement de projets « *qui mobilisent / stimulent l'intelligence collective de la ville et des territoires* » et promeut un « *urbanisme négocié et inclusif* »[1]. Lauréat du Palmarès des jeunes urbanistes en 2014, l'Atelier Georges est présent lors du *meet-up* dédié à l'urbanisme temporaire organisé en 2016 au Pavillon de l'Arsernal (chapitre 2). Disposant de connaissances en matière d'urbanisme transitoire bien que n'ayant pas directement développé de projets, l'agence joue le rôle de « *caution* » entre SNCF Immobilier et Wavestone sur le sujet[2]. La réalisation de l'étude est suivie par un comité technique, composé de trois responsables au sein des pôles Valorisation locative innovante, Communication et Stratégie émergence innovation.

La réalisation de l'étude s'avère plus longue que prévue. Débutée à l'été 2018, sa validation finale n'est actée par le comité de direction qu'en juin 2019. Générant de nombreux débats entre les membres du comité technique, les réunions d'avancement deviennent un lieu de résurgence et de confrontation des différentes tensions entre ces trois pôles.

Ainsi, la question de la définition à donner à l'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise, au cœur de l'étude puisque cette dernière doit proposer un plan de développement de l'activité, est source d'importantes discordes entre les membres du comité technique. Lors de réunions, différentes visions de l'urbanisme transitoire sont mises en avant par les différents pôles, générant des désaccords quant au futur à donner à cette activité et à son organisation au sein de SNCF Immobilier. Finalement, l'étude aboutit à la proposition de définition suivante ;

> « *L'urbanisme transitoire a vocation à donner un nouveau souffle à certaines emprises non utilisées (terrains inoccupés, bâtiments vides), en libérant de nouveaux espaces de partage et de vie dans l'attente d'une reconversion. Les projets d'urbanisme transitoire, de taille, de durée et de nature très variables, ont en commun une dimension expérimentale, partenariale et sociale, en cohérence avec les valeurs d'innovation et d'intérêt général de SNCF. Bien que n'étant pas régis par une logique de rentabilité immédiate, les sites faisant l'objet d'opérations d'UT participent dans le temps long à la création de valeur pour le groupe, en contribuant à son image et en préparant les projets de valorisation de fonciers et de bâtis*. »[3]

Cette définition ouverte, désormais adoptée par SNCF Immobilier, a pour objectif de synthétiser les différentes visions associées à l'urbanisme transitoire par les membres du comité technique : entre vision urbanistique et immobilière, enjeux stratégiques et pragmatiques, entre retombées sur le temps court et sur le temps long. Dans le cadre de l'étude, cette définition est affinée en trois typologies de projets ; les projets d'urbanisme transitoire, les projets d'occupation temporaire et les projets d'une

[1] Plaquette de présentation de l'Atelier Georges, 2016
[2] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 14.08.2018
[3] L'analyse de ces différents enjeux sera réalisée dans le prochain chapitre. Nous nous intéressons ici davantage au travail réflexif et de définition engagé au sein de SNCF Immobilier.

autre nature (Tableau 2). Cette typologie doit permettre de distinguer les différents projets menés par SNCF Immobilier, caractérisés par leur hétérogénéité, et ainsi de répondre aux désaccords internes concernant leur appartenance ou non à la démarche d'urbanisme transitoire. Outre cette typologie, l'étude distingue également des « *projets prospectifs* » rattachés au pôle Communication, qualifiés de « *non-opérationnels* », incluant l'activité de veille et la participation à des groupes de réflexion.

Tableau 2. Typologie des « projets opérationnels d'urbanisme transitoire » adoptée par SNCF Immobilier en 2019

Type de projet	**Définition**	**Exemples de projets réalisés**
*Projet d'**urbanisme de transition***	Projets qui consistent à développer un projet territorialisé et spécifiquement orienté vers le projet final qui peut s'étendre sur plusieurs années. Cette transition entre l'état initial du lieu et un état final repose sur une gestion alternative et peut permettre d'enrichir le projet final, d'intégrer de nouveaux acteurs et de faire émerger de nouvelles initiatives	*Grand Train, Ground Control, La Station, l'Aérosol, La Cité Fertile, Les rencontres de la photographie d'Arles…*
*Projets d'**occupation temporaire** (ou « d'urbanisme éphémère »)*	Projets qui consistent à s'implanter sur un terrain ou dans un bâtiment pendant un temps donné pour révéler son état existant et explorer collectivement le potentiel de transformation du lieu	*Festivals Parenthèse (Rouen), Nuits Blanches, Festivals Métamines, Dérives (Paris 20e)*
Projets d'**autres natures**	Projets permettant de répondre à des besoins sociaux non satisfaits, tels que des solutions d'hébergement temporaire	*Projets d'ICF Habitat (La Caverne, hébergement d'urgence...), Toits Temporaires Urbains…*

Source : d'après l'étude réalisée par Wavestone et l'atelier Georges, version de juin 2019

Par ailleurs, la réalisation de cette étude s'accompagne de nouveau de nombreux débats concernant l'organisation de l'activité entre les pôles et leur légitimité à agir. Selon une cheffe de projet, les réunions du comité technique seraient l'occasion, pour les différents acteurs en présence, de tenter de prendre la main sur l'activité d'urbanisme transitoire[1]. Une seconde cheffe de projet, également présente au sein du comité technique, évoque les vives critiques qu'elle aurait reçues lorsqu'elle a affirmé que l'urbanisme transitoire ne devait pas être la « *chasse gardée* » d'un seul pôle et donc, de fait, d'un seul métier ; selon elle, en effet, conserver une organisation transverse, à cheval entre plusieurs fonctions et métiers, permettrait de garder une vision elle-même transverse de l'urbanisme transitoire[2]. Par conséquent, la réalisation de cette étude permet d'exprimer certaines tensions sous-jacentes et de confronter les points de vue de chacun. Finalement, selon une cheffe de projet, cela aurait permis de mettre les choses à plat et d'engager un tournant dans le développement de la démarche d'urbanisme transitoire ; « *en ce moment, on passe enfin un cap* », « *les choses sont en train de se décanter* »[3].

[1] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire à propos de la première réunion du comité technique, le 14.08.2018
Du verbe anglais *to lead*, qui signifie prendre la main, diriger, mener.
[2] Carnet de thèse – discussion libre avec une directrice de projets, le 15.11.18
[3] Carnet de thèse – discussion libre avec une directrice de projets, le 15.11.18

Après la phase de consultation des différents acteurs, les résultats de l'étude menée par Wavestone et l'atelier Georges sont très attendus au sein de SNCF Immobilier. Cette dernière doit en effet aboutir à des propositions d'organisation quant au développement des projets et de l'activité. Ces propositions sont d'autant plus attendues que, durant la réalisation de l'étude, un changement organisationnel important intervient. Le pôle Stratégie émergence innovation, moteur historique du développement de l'urbanisme transitoire, disparaît au milieu de l'année 2018 et ses chefs de projet quittent progressivement l'entreprise, ce qui pose la question de l'identification des acteurs qui seront désormais en charge de l'urbanisme transitoire au sein de la direction immobilière d'Ile-de-France[1] et des « *ressources* »[2] disponibles pour continuer à développer ces projets.

Finalement, l'étude aboutit à la création d'un tableau identifiant plusieurs dizaines de sites pouvant potentiellement accueillir des projets d'urbanisme transitoire à l'échelle de la France. Un plan de développement prévoit l'accueil en permanence de six projets d'urbanisme transitoire et de quatre projets d'occupation temporaire par an. L'étude aboutit surtout à deux propositions d'organisation quant à la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire, devant être arbitrées par le comité de direction : soit le pilotage des projets sera réalisé par les fonctions centrales (le siège) avec les directions territoriales (régions) en charge uniquement de la mise en œuvre opérationnelle des projets, soit l'activité et la mise en œuvre des projets dépendront entièrement des directions territoriales avec un cadrage général de départ réalisé par les fonctions centrales.

L'arbitrage du comité de direction se fait en faveur de la deuxième proposition, donnant une place plus centrale aux directions régionales dans le développement de la démarche[3]. En effet, le choix du premier scénario est jugé comme n'étant pas « *acceptable* »[4] pour les directions régionales, car il marquerait une division trop forte entre d'un côté les fonctions opérationnelles attribuées aux territoires, et de l'autre les fonctions stratégiques détenues par le siège. Comme nous l'avons vu précédemment, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire a suscité des tensions auprès des opérationnels en région, ayant parfois le sentiment de « *récupérer le fond de la cuve* » face aux directions centrales en charge de ces projets[5]. Pour certains projets menés en dehors de l'Ile-de-France, la mise en œuvre a pu être vécue comme imposée par le siège, nécessitant pour le chef de projet au sein de la direction territoriale de se mettre en « *ordre de marche* » pour y répondre, parfois au « *détriment* » de leurs autres activités[6]. Par conséquent, selon une cheffe de projet du pôle Valorisation locative innovante, « *il faut que l'impulsion vienne de la DIT, sinon ça ne fonctionne pas*. ». L'appropriation de ces démarches d'urbanisme transitoire par les « *territoires* » apparaît comme essentielle pour qu'elles ne soient pas vécues comme un changement non désiré et « *imposé aux régions* »[7]. Par conséquent, à partir de 2019, le pôle Valorisation locative innovante

[1] Le pôle disparaît peu de temps après le départ du directeur de la direction immobilière territoriale d'Ile-de-France. En effet, l'existence du pôle Stratégie émergence innovation reposait sur un binôme entre son directeur et celui de la direction immobilière territoriale d'Ile-de-France, ces deux acteurs partageant une vision commune. Leur départ de la SNCF conduit finalement à la disparition du pôle SEI. Répartis au sein d'autres départements de la DIT, les membres de l'ancien pôle ont presque tous quitté l'entreprise entre 2018 et 2019.
[2] Carnet de thèse – discussion avec un membre du comité de direction de SNCF Immobilier, février 2018
[3] A l'exception des projets situés sur des sites stratégiques gérés par Espaces Ferroviaires (chapitre 5).
[4] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 14.08.2018
[5] Entretien avec une responsable de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[6] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein de la Direction immobilière territoriale Grand Sud de SNCF Immobilier, le 22.11.17
[7] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante de SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

s'affirme davantage comme une fonction support, apportant un appui opérationnel *« à la carte »*[1] auprès des directions immobilières et en sensibilisant ses agents à ces démarches, par exemple à travers le développement interne d'une formation sur l'urbanisme transitoire (chapitre 3). La mise en œuvre des projets d'urbanisme est désormais confiée aux gestionnaires immobiliers et aux chargés de valorisation au sein des directions immobilières territoriales, en tant que mission s'intégrant dans leur pratique professionnelle classique (fiche de poste) et allant dans le sens d'une industrialisation de l'activité au sein de l'entreprise. Cette décision s'inscrit dans le sens du choix opéré au moment de la création de SNCF Immobilier de régionaliser les compétences opérationnelles au sein des directions territoriales.

Comité, pré-comité, réseau… Vers la (re)définition d'une organisation pour le développement de l'urbanisme transitoire et de ses projets

La réalisation de l'étude par Wavestone et l'Atelier Georges se traduit par un travail important de clarification du rôle des acteurs quant à la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire et quant au développement plus global de l'activité.

L'étude propose une typologie des différentes activités liées à l'urbanisme transitoire, entre *projets opérationnels* (mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire ou d'occupation temporaire), *projets non-opérationnels* (actions relevant de la définition de la stratégie, de l'animation métier, de la communication) et *activités prospectives* (actions plus larges de réflexion, de veille…). Pour chacune de ces trois activités, l'étude prévoit une organisation spécifique des pôles, selon trois niveaux d'intervention (validateur, responsable, contributeur). Pour simplifier, le pôle Valorisation locative innovation a un rôle central dans le développement des projets non-opérationnels (activité stratégique, animation métier) et un rôle d'appui opérationnel selon les besoins, les directions immobilières territoriales sont en charge des projets opérationnels (émergence, mise en œuvre des projets) et le pôle Communication est en charge des activités de communication et de prospective[2]. Une distinction est donc faite entre le pilotage des *projets*, associé aux directions opérationnelles, et le pilotage de *l'activité* d'urbanisme transitoire dans son ensemble. Pour ce dernier, l'étude propose de poursuivre l'adoption d'un « *fonctionnement en réseau sur la base des organisations et des forces en présence* »[3]. Toutefois, pour conserver ce mode de fonctionnement transverse à l'organisation, l'étude stipule que « *le renforcement de la coopération et la mise en place d'un réseau sont des conditions de succès de la stratégie de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire* » (*Op. Cit.)*. Pour ce faire, une nouvelle organisation est proposée et adoptée dès l'été 2019. Cette dernière repose sur la création de trois organes de pilotage, chacun ayant un rôle, une échelle d'intervention, une récurrence et des participants différents : le *comité d'urbanisme transitoire*, le *pré-comité* et le *réseau urbanisme transitoire* (Tableau 3).

[1] D'après l'étude réalisée par Wavestone et l'atelier Georges, version de juin 2019
D'ailleurs, dans les organigrammes de 2020, le pôle Valorisation locative innovante a basculé parmi les directions fonctionnelles de SNCF Immobilier.

[2] Dans l'étude ces activités prospectives ont été spécifiquement rattachées à une directrice de projet du pôle Communication et accompagnement du changement, qui tient un rôle ancien dans le développement de l'acculturation des membres de l'entreprise à l'urbanisme transitoire et dans l'émergence des projets. Depuis 2020, cette dernière est finalement rattachée à la direction du développement de SNCF Immobilier.

[3] Étude réalisée par Wavestone et Atelier Georges pour SNCF Immobilier, version de juin 2019

Tableau 3. Les trois instances de pilotage de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier depuis 2019

Instance	Pilotage	Participants	Objectifs	Fréquence
Comité urbanisme transitoire	**Niveau comité de direction** : - Directrice du Développement et de la valorisation - Directeur de la communication	**Niveau comité de direction** : - Directeur général - Dir. du Développement et de la valorisation - Dir. de la communication - Dir. du réseau des directions immobilières territoriales - Dir. Immobilier Région Ile-de-France - Dir. de ICF Habitat - Dir. de l'excellence opérationnelle **Co-animation par les pôles Valorisation locative innovante et Communication** (organisation des réunions, préparation des contenus)	**Instaurer une stratégie à long terme et porter une vision globale de l'activité à l'échelle nationale** : - Définir les principes de la politique nationale sur l'activité d'urbanisme transitoire - « *Instaurer une dynamique transverse autour de l'urbanisme transitoire et encourager l'émulsion d'idées* » - « *S'assurer de l'adéquation entre les projets retenus et la philosophie de l'urbanisme transitoire de SNCF Immo* » - Suivi des projets en cours, remontée des points d'alerte, des activités prospectives, proposition de partenariats	**Trimestriel**
Pré comite urbanisme transitoire	**Niveau comité de direction** : - Directrice du Développement et de la valorisation - Directeur de la communication	**Niveau comité de direction** : - Dir. du Développement et de la valorisation - Dir. de la communication - Dir. de l'excellence opérationnelle **Co-animation par les pôles Valorisation locative innovante et Communication** (organisation des réunions, préparation des contenus, participation aux réunions)	**Information et coordination des acteurs, mise en cohérence et suivi des projets en cours** : - Préparation du Comité d'urbanisme transitoire - « *Partager régulièrement les informations clés autour de l'urbanisme transitoire pour contribution* » - *« Points d'actualité sur les dossiers en cours », sur « les activités prospective pour contribution* »	**Mensuel**
Réseau urbanisme transitoire	- **Responsable du pôle Valorisation locative innovante**	**Représentants** (à minima une personne) **des différentes entités impliquées dans la mise en œuvre des projets et/ou de l'activité :** - Valorisation locative innovante - Communication - Directions immobilières territoriales (Nord, Est, Ouest, Sud-Est, Sud-Ouest, Grand Sud, Ile-de-France) - Espaces Ferroviaires - ICF Habitat	**Mise en réseau des différentes entités, animation métier et circulation de l'information à l'échelle nationale :** - « *Traiter tous sujets en lien avec l'urbanisme transitoire afin d'assurer un bon alignement entre les acteurs* » - « *Contribuer à la montée en compétences* » et « *Suivre l'avancement des projets* » - Sensibilisation et acculturation (organisation de séminaires, de visites de sites, d'ateliers, formation), promouvoir le partage d'expérience entre chefs de projets	A définir par le pôle Valorisation locative Innovante (trimestriel environ)

Source : d'après l'étude réalisée par Wavestone et Atelier Georges pour SNCF Immobilier, version de juin 2019

Ces différentes instances doivent permettre d'organiser le fonctionnement transverse entre les différents pôles et leur création reflète le parti-pris par l'entreprise de ne pas envisager l'urbanisme transitoire comme une activité limitée à une seule fonction et échelle. Cette nouvelle organisation apparaît comme un exemple de constitution d'un « *nouvel espace de décision, transversal à toutes les lignes hiérarchiques »* (de Coninck 2001, p.112), permettant de représenter différents logiques et enjeux. Premièrement, ces trois instances permettent d'articuler et représenter différents métiers, répartis entre plusieurs entités : valorisation locative, gestion immobilière, communication, mais aussi, progressivement, aménagement et activité de bailleur social. Deuxièmement, ce mode d'organisation permet d'envisager différentes échelles temporelles et fonctionnelles associées à la démarche d'urbanisme transitoire. Alors que le *comité urbanisme transitoire* est en charge de porter une vision stratégique sur le temps long et de donner une cohérence globale à la démarche d'urbanisme transitoire, le *pré-comité* et le *réseau* sont plutôt en charge du suivi des projets menés par les directions régionales et d'aborder les sujets d'actualité. Troisièmement, ces instances représentent également différentes échelles spatiales, entre entités centrales et entités régionales, afin d'articuler et d'harmoniser l'action entre le siège et les territoires. Enfin, ces différentes instances représentent plusieurs niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation, du *comité* destiné aux membres du comité de direction, au *réseau* regroupant des référents au sein d'une multitude d'entités. Entre les deux, le *pré-comité* opère une « *synthèse à un niveau intermédiaire* » (de Coninck 2001), grâce à la présence des directeurs et des référents urbanisme transitoire des principaux pôles. Le rôle du comité de direction de SNCF Immobilier au sein du *comité* et dans le pilotage du *pré-comité* illustre plus largement l'implication et le soutien croissant de la direction de SNCF Immobilier en faveur de l'urbanisme transitoire, signe d'une reconnaissance des enjeux stratégiques associés à cette démarche. Alors que sa mise en place est retardée à la fin de l'année 2019, la question se pose de la pérennité de ce mode d'organisation dans le temps et des dysfonctionnements qui pourraient émerger. En effet, d'après de Coninck, l'avenir de ces espaces de décision transversaux pose question, car il s'agit de structures fragiles, soumises à des risques potentiels de blocage « *liés au fait que les appartenances hiérarchiques des uns et des autres sont différentes*. » (de Coninck 2001, p.115), engendrant la nécessité de recourir très vite « *à l'arbitrage de la direction* » (*Op. Cit*.).

*

Pour conclure, dans cette section nous nous sommes intéressée au pilotage des projets et de l'activité d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Nous avons démontré les évolutions organisationnelles qui accompagnent le développement de la démarche, d'une posture d'improvisation à la structuration d'une organisation commune à l'ensemble des projets. Les salariés de l'entreprise expérimentent et réfléchissent aux manières d'organiser leur action, en réponse à la complexité des projets et aux changements qu'ils introduisent dans l'organisation. La réflexivité importante des salariés se traduit par leur capacité à « *diagnostiquer* » des dysfonctionnements internes et à proposer des « *solutions innovantes d'organisation* » (Bernoux 2004, p.103). La réalisation des deux études, entre 2017 et 2019, permet ainsi d'arbitrer entre des intérêts différents, afin de fixer de nouvelles règles de fonctionnement et d'organisation. Les réunions qui accompagnent la réalisation de ces études deviennent des lieux d'expression de tensions et de négociations permettant la stabilisation de compromis. En effet, selon Reynaud, *« Le conflit oblige à rechercher et à formuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu. La négociation découvre ou invente des points de convergence des attentes mutuelles* » (Reynaud 1999, p.235 in

Terssac 2010). Ces conflits concernent aussi bien l'organisation des acteurs que la définition à donner à l'urbanisme transitoire. L'évolution organisationnelle de l'activité accompagne en effet une redéfinition progressive de l'urbanisme transitoire et des enjeux de la démarche pour l'entreprise, en intégrant les stratégies particulières à ses différents groupes de salariés (Bernoux 2004).

Le dépassement des différents conflits et ces compromis permettent d'aboutir à une organisation adaptée et spécifique à la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier. Pour SNCF Immobilier, ce choix d'organisation implique l'adoption d'un fonctionnement transverse, se traduisant par la création de plusieurs instances de pilotage. Croisant plusieurs échelles hiérarchiques, fonctionnelles, spatiales et temporelles, ce fonctionnement transverse dépasse les cadres des organigrammes de SNCF Immobilier en organisant l'action entre le siège et le territoire, entre différentes fonctions et métiers, entre différents niveaux hiérarchiques, entre temps long de la stratégie et temps court de la mise en œuvre des projets. En effet, la mise en œuvre des projets relève de formes d'organisations informelles et mouvantes, échappant à la structure formelle et figée des organigrammes. Par conséquent, l'analyse du développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier illustre la crise des cadres hiérarchiques qui touche ces organisations, où « *les correspondances, d'une part, entre niveau stratégique, long terme et global et, d'autre part, entre niveau opérationnel, court terme et local sont de moins en moins univoques* » (Coutard 2001, p.14). La répartition par emboîtement de niveaux et de fonctions dans les organisations semble désormais « *inadaptée à la gestion efficace de problèmes multidimensionnels, multi-scalaires et multi-horizons temporels, en présence d'acteurs autonomes aux volontés hétérogènes.* » (*Op. Cit*., p.20-21), si bien qu'« *il devient malaisé et risqué de décréter que tel niveau est en charge de tel problème, avec tels outils, tels indicateurs, sans laisser la porte à une évolution permanente de cette répartition des rôles.* » (Veltz 2001, p.29).

Dans ce contexte, le recours au bricolage organisationnel est un élément de réponse pour s'adapter à la complexité de ces situations. De l'expérimentation à la création d'instances de pilotage dédiées à l'urbanisme transitoire, le développement de cette nouvelle activité repose de fait sur une succession de réajustement « *au coup par coup et à la suite de crises, beaucoup plus que par rapport à un projet d'organisation d'ensemble et de long terme qui serait construit d'avance et complètement par la direction de l'entreprise.* » (de Coninck 2001, p.116). L'exemple de l'urbanisme transitoire illustre l'importance centrale des interactions entre les salariés dans le développement de modes d'organisation plus souples, engageant finalement une évolution de l'organisation dans son ensemble. Nous verrons que ce mode de fonctionnement transverse devient plus largement un levier d'accompagnement du changement dans les métiers et les manières de travailler au sein de SNCF Immobilier.

4.2. L'urbanisme transitoire en « mode projet » : une activité transversale au service de la transformation des métiers et des modes d'organisation

La création de SNCF Immobilier et l'avènement de sa nouvelle stratégie immobilière s'accompagnent d'une transformation des métiers au sein de l'organisation. Bien que l'immobilier soit une compétence ancienne au sein de la SNCF (chapitre 1), pour répondre aux nouvelles missions de gestion et de valorisation immobilière fixées par le groupe il est demandé aux agents de faire évoluer et de diversifier leurs métiers[1]. La transformation des métiers et des manières de travailler occupent donc une place centrale pour SNCF Immobilier, qui met en place une démarche d'accompagnement du changement en la matière. Afin d'accompagner la montée en compétence des salariés, une offre de formation se développe en interne[2] et des moments de partage d'expérience et de bonnes pratiques sont organisés au sein de l'organisation[3].

Dans ce contexte, l'expérimentation de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire est envisagée dès le début comme un levier d'accompagnement du changement, permettant de faire évoluer les modes de travail et d'organisation des salariés de SNCF Immobilier. Selon une directrice de projet du pôle Communication et Accompagnement du changement, le choix de ne pas avoir créé une « *cellule ad hoc* », mais d'avoir privilégié un fonctionnement transverse entre les pôles, avait pour objectif de « *transformer les manières de faire les projets et les métiers* »[4]. La transversalité induite par l'urbanisme transitoire en fait un levier d'expérimentation et d'apprentissage de nouvelles techniques de gestion des projets et de modes d'action plus collectifs. Nous montrerons que l'urbanisme transitoire est mobilisé comme un levier de transformation des métiers, de développement de nouvelles relations de travail entre les salariés et du rapport qu'ils entretiennent avec leur propre pratique professionnelle.

Or, si l'urbanisme transitoire accompagne une évolution des métiers, cette nouvelle activité est elle-même source de changements au sein de l'organisation et nécessite l'adaptation des salariés à de nouvelles manières de faire. Elle représente ainsi un changement de valeur parfois difficile pour les salariés, car elle implique un changement de leur identité professionnelle (Bernoux 2004). Dans cette section, nous analyserons la réaction des salariés de SNCF Immobilier face à la diffusion de l'urbanisme transitoire dans l'entreprise et à l'évolution des manières de travailler qui l'accompagnent. Plus largement, nous décrirons les différences d'appropriation de la démarche selon les acteurs, illustrant plus largement la difficulté liée à l'introduction de l'urbanisme transitoire comme nouvelle activité dans l'entreprise[5].

---

[1] Carnet de thèse mai 2016 - Séminaire annuel des managers de SNCF Immobilier. Cette journée regroupe les responsables de l'entreprise pour des prises de parole de la direction et des ateliers de travail.

[2] Pour accompagner la nouvelle stratégie immobilière de l'entreprise et l'évolution des métiers, une place centrale est donnée à la formation des salariés. A la création de l'entreprise, un pôle est spécifiquement dédié au développement des métiers et des compétences. Un Institut de l'Immobilier est lancé en juillet 2015 afin de multiplier par quatre l'offre de formation en interne et d'accompagner l'émergence de nouveaux métiers.

[3] Des séminaires menés par des experts de l'immobilier sont organisés régulièrement pour les salariés. Les projets menés par l'entreprise sont présentés dans une optique de partage d'expérience et de bonnes pratiques. Par exemple, en 2016, une séance est dédiée au projet urbain Ordener et à Grand Train.

[4] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre d'une réunion de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire, le 1.04.19 à Paris

[5] Cette section se fonde essentiellement sur les entretiens réalisés tout au long de la thèse auprès des salariés de SNCF Immobilier et du groupe SNCF (2016 – 2019). L'analyse porte notamment sur les résultats du retour d'expérience mené au sein de SNCF Immobilier concernant le pilotage et la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire, les difficultés rencontrées par les différents acteurs inclus dans le processus et les enjeux que représentent ces projets en termes de métier pour l'entreprise.

4.2.1. L'urbanisme transitoire comme levier d'apprentissage du « mode-projet » pour les salariés de SNCF Immobilier

Dès le début de l'expérimentation de SNCF Immobilier en matière d'occupation temporaire, l'entreprise envisage ces projets comme des leviers d'accompagnement du changement des manières de travailler pour ses salariés. Alors que le souhait de la direction est de promouvoir le « mode projet », l'urbanisme transitoire apparaît comme une opportunité d'appliquer ce nouveau mode de gestion.

Une opportunité d'expérimenter de nouveaux modes de gestion et de travail

Depuis la fin des années 1980, la valorisation du management de projet ou « mode projet » se diffuse dans le champ de l'urbanisme et devient le mode de production privilégié des espaces urbains (chapitre 1). La mise en œuvre du projet repose sur la constitution temporaire d'une équipe mixte au pilotage horizontal pour atteindre un objectif spécifique, à l'opposé des principes tayloriens de division des taches et d'un fonctionnement hiérarchique (Lenfle et Midler 2003; Gilles 2011; Grégoire 2018). Soutenant une certaine utopie de la transversalité et avec elle la décloisonnement des activités (Ménégoz 2003), le mode projet promeut le travail de groupe, l'autonomie des équipes, l'élargissement des tâches des salariés et la communication entre les membres dans une visée participative (Bernoux 2004). Associé à des enjeux de performance et d'efficacité, le management par le projet doit permettre de « *développer dans un temps raccourci des projets de développement plus complexes et plus innovants* » (Gilles 2011, p.72). Le mode projet est mis en avant comme un mode de gestion privilégié du changement dans les organisations, dans le contexte d'incertitude lié à un environnement économique complexe et mouvant (Gareis 1989). Ces techniques de management issues du monde de l'entreprise privée se diffusent au sein des organisations publiques comme la SNCF, marquées depuis les années 1980 par une obsession croissante pour les questions d'efficacité, de flexibilité et d'efficience afin de lutter contre un fonctionnement bureaucratique centralisé jugé inefficace, rigide et non innovant (Amar et Berthier 2007; Haeperen 2012; Urio 2016).

Au sein de SNCF Immobilier, le mode projet est valorisé par la direction auprès des salariés rapidement après la création de l'entreprise. Une cheffe de projet parle en 2016 d'un « *élan récent du codir [comité de direction]»,* qui se traduit par la réalisation et la diffusion d'un « *kit du mode projet* » accompagné d'une « *note de cadrage d'exemple* »[1]. Cette note explicite les enjeux du mode projet et les manières de le mettre en œuvre, l'organisation à adopter et le rôle que chacun doit tenir. L'apprentissage du mode projet repose sur l'organisation de séminaires internes entre les salariés, à l'instar du pôle Communication et accompagnement du changement qui lui consacre son séminaire annuel en 2016. En effet, le développement du mode projet au sein de SNCF Immobilier irait « *dans le sens d'une professionnalisation* » de l'entreprise[2]. La diffusion du mode projet est également envisagée comme un moyen de faire évoluer la posture des salariés, afin d'adapter leur manière de travailler aux enjeux et au fonctionnement de la nouvelle entreprise. Ainsi, la création de SNCF Immobilier s'accompagne plus largement de l'expérimentation de nouveaux modes de travail et d'organisation :

> *« [SNCF] Immo aujourd'hui c'est une jeune direction. (…) Avec beaucoup d'univers différents, donc avec une émulation intellectuelle, grâce à un enrichissement des parcours de chacun. Et puis c'est une politique très jeune, dans le sens où on est pas du tout sur un*

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[2] *Op. Cit*

schéma ancien, où on te disait "ton objectif c'est ça jusqu'en 2020" et puis ta feuille de route est cadenassée. Chez Immo, on te dit l'objectif, mais c'est toi qui es libre de construire ton chemin. Et c'est que des jeunes qui travaillent en mode projet, en boucle courte. [Le directeur général] il te dit que c'est la politique du petit pas, j'avance lentement mais j'avance, en boucle courte. Ce truc-là, il est lié à la genèse d'Immo. Dans plein d'autres directions, c'est pas du tout ça. Là aujourd'hui on expérimente plein de trucs, ça n'arrête pas de bouger dans tous les sens ! »[1]

Ces expérimentations, prônant une liberté de moyen des salariés afin de réaliser les nouveaux objectifs de SNCF Immobilier, démontrent la manière dont *« Le contrôle par les objectifs se substitue en effet de plus en plus au contrôle par les moyens ou par les procédures détaillées, et il s'accompagne de marges de manœuvre croissante quant aux chemins suivis pour atteindre ces objectifs.* » (Veltz 2001, p.26). Dans ce sens, le mode projet est valorisé comme un modèle de travail laissant aux salariés le choix de leur organisation pour réaliser leurs missions.

Or, l'expérimentation en matière d'immobilier culturel va être rapidement envisagée comme un moyen de diffuser et de mettre en application le mode projet au sein de SNCF Immobilier. Selon les membres de l'équipe projet des Sites Artistiques Temporaires, la mise en œuvre de ces occupations temporaires serait comme un levier d'apprentissage du mode projet[2], jugé comme étant « *typiquement nécessaire pour ces sujets* »[3].

L'urbanisme transitoire en mode projet : organisation des acteurs et répartition des rôles

Le mode projet repose sur une organisation des acteurs par équipes, constituées en fonction des caractéristiques du projet d'urbanisme transitoire, des besoins et des différentes étapes de sa mise en œuvre. Ainsi, la localisation et la nature du bien concerné, sa configuration plus ou moins complexe en termes de sécurité ou encore l'accueil prochain d'un projet urbain influent sur les acteurs à intégrer dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. C'est l'implication de tous ces acteurs qui permet leur mise en œuvre, même s'ils n'ont pas tous le même degré d'implication et jouent un rôle plus ou moins direct, régulier ou occasionnel. Dans le cadre du mode projet, ces acteurs sont ainsi classés selon leurs rôles dans la mise en œuvre du projet, entre le *chef de projet*, les *contributeurs* directs et indirects *ou support*. Ces catégories classiques de la littérature managériale font partie du langage indigène mobilisé par les salariés de SNCF Immobilier et ont été reprises dans le retour d'expérience que nous avons réalisé sur l'urbanisme transitoire. Par conséquent, nous avons fait le choix de les garder dans notre analyse, car dans nos entretiens les enquêtés se sont situés par rapport à ces catégories pour décrire leur rôle dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire.

Premièrement, le *chef de projet* a pour fonction d'organiser et de « *mettre en branle* »[4] l'ensemble des acteurs devant être impliqués dans la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire. Il contacte ces acteurs et négocie leur aide afin de constituer son « *groupe de projet* »[5]. Il doit

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[2] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier en 2016 au sujet du retour d'expérience de l'équipe projet de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires.
[3] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis
[4] D'après les entretiens réalisés dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire en 2017
[5] *Ibid*.

« *assembler tous les éléments* »[1] du projet et les coordonner avec d'autres sujets, notamment avec le projet urbain à venir. Il doit rendre compte de l'avancement du projet auprès du *sponsor*, qui est le validateur hiérarchique de la mission. Devant être « *l'interlocuteur unique* » à l'externe, il joue le « *rôle de porte d'entrée* » ou encore « *d'interface* »[2] auprès de l'occupant temporaire, de la collectivité, de la préfecture, etc. Selon le projet, la fonction de chef de projet a pu être tenue par des salariés ayant des métiers différents et au sein de différents pôles (Valorisation locative innovante, Communication, Stratégie émergence innovation, directions immobilières territoriales, etc.) (Schéma 8, p.278). Avec la nouvelle organisation adoptée par la direction de SNCF Immobilier depuis 2019, le rôle de chef de projet est désormais attribué à des référents au sein des directions immobilières territoriales. Le chef de projet ne doit pas nécessairement disposer d'une expertise technique particulière. En effet, le management de projet n'est plus la fonction d'un spécialiste, mais relève plus généralement d'une compétence de gestion (Gareis 1989). Ainsi, une cheffe de projet d'urbanisme transitoire explique que *« Pour chaque action, je me suis adjoint l'expertise du juriste pour la COT ou de l'équipe de la Valorisation locative innovante pour tout ce qui est occupation temporaire. (…) C'est pour ça que pour moi, c'est de la conduite de projet pure, car c'est s'adjoindre au bon moment la bonne expertise. »*[3]. Le chef de projet s'appuie en effet sur différents contributeurs et différentes expertises selon les étapes du projet et les compétences nécessaires à sa mise en œuvre (technique, juridique, économique, sécurité incendie, etc.). Cela nécessiterait, selon une autre cheffe de projet, de « t*ravailler de manière horizontale, de cartographier les compétences* », afin d'« *aller chercher les expertises métier vraiment là où elles se trouvent* », au sein de différentes entités[4]. Finalement, les chefs de projets d'urbanisme transitoire interrogés au sein de SNCF Immobilier comparent très régulièrement leur fonction à la figure du chef d'orchestre. Cette métaphore est devenue une représentation classique de la nécessaire coordination entre des acteurs différents, à différents moments, dans le cadre d'une action collective (Claude 1989). La référence au chef d'orchestre par les urbanistes est constante et commune depuis l'entre-deux guerre et elle accompagnait alors la constitution d'une pratique professionnelle aux contours encore flous : « *la force de ce modèle tient au prestige qui est attaché à la fonction, à la puissance d'organisation et de mise en harmonie qu'on lui prête, au consensus qu'il y a sur son caractère indispensable*. » (*Op. Cit*. p.69). L'imaginaire et l'intérêt de la fonction de chef d'orchestre dans les métiers de l'urbanisme sont toujours vivaces (Claude 1989; 2006; Girault 2016; Lévy et Soubeyran 2018; Lévy, Pertat, et Soubeyran 2019). Aujourd'hui, cette figure *« illustre ce principe de maîtrise de l'autre et des conséquences de l'action »* (Lévy et Soubeyran 2018, p.4) et *« le crédit de l'urbaniste chef d'orchestre semble se mesurer à sa capacité d'être l'opérateur d'un travail collectif.* » (Claude 1989, p.79). Avec le développement du management de projet, « *La création des fonctions de chefs de projets et l'accent mis sur la mobilisation de l'équipe sur l'objectif spécifique à atteindre sont les manifestations les plus visibles et les plus spectaculaires de ce principe*. » (Lenfle et Midler 2003, p.6).

Le réseau de *contributeurs* sur lequel s'appuie le chef de projet pour mettre en œuvre le projet d'urbanisme transitoire regroupe une diversité d'acteurs, qui apportent leur soutien à certains moments du projet (Schéma 8). Ces contributeurs peuvent être divisés entre les *contributeurs directs* et *indirects*, selon leur degré d'implication dans le projet. Les *contributeurs directs* aident régulièrement le chef de

[1] *Ibid*.
[2] *Ibid*.
[3] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017 à Saint-Denis
[4] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis

projet en lui apportant leur expertise sur des sujets spécifiques, par exemple la convention d'occupation temporaire, la mise aux normes ERP, la communication, etc. Ce rôle est tenu par de nombreux acteurs, notamment au sein des pôles Valorisation locative innovante et Communication, des directions du juridique, de la gestion et de l'optimisation immobilière, des différents services techniques au sein des directions territoriales (sécurité incendie, sûreté ferroviaire), etc. Par exemple, un gestionnaire immobilier impliqué dans la mise en œuvre d'un projet d'urbanisme transitoire évoque son rôle en tant que contributeur :

> « *On accompagne les équipes en interne qui vont porter le projet. Effectivement, la Com ne sait pas forcément comment vit un site industriel, car c'est pas son cœur de métier. Donc, on est contributeur tout au long du projet sur des questions pratico-pratiques : où se trouve le compteur d'électricité, des détails très simples comme ça. Et puis après, il y a toute la partie administrative, comment est-ce qu'on rédige la convention, quels points on doit mettre dedans... Même si on n'est pas à la manœuvre, on doit être partie prenante de l'équipe de réalisation*. »[1]

Ensuite, les *contributeurs indirects* ont un rôle de *support* dans la mise en œuvre des projets. Ils sont des acteurs relais avec lesquels la coordination est absolument nécessaire : « *Tiers, sponsors, parties prenantes... Sans faire partie de l'équipe du projet, ils influencent directement son fonctionnement*. » (Gilles 2011, p.21). C'est par exemple le cas d'Espaces Ferroviaires, qui est impliqué dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire lorsque ces derniers concernent un site pour lequel l'aménageur est en charge du projet urbain à venir. Le chef de projet urbain au sein d'Espaces Ferroviaires est alors inclus dans le suivi du projet d'urbanisme transitoire. Il tient un rôle d'« *appui et de validation* », mais surtout de « *coordination et d'harmonisation* »[2] du projet transitoire avec le planning de l'opération d'aménagement, voire de chef de projets dans certains cas[3]. Le bailleur social ICF Habitat est également inclus dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. Son rôle est direct lorsque le projet se déroule au sein de son parc[4], comme dans le cadre de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires par exemple. Son rôle est indirect lorsque le projet se déroule sur un site SNCF voisin de résidences appartenant à ICF Habitat. Le bailleur joue alors davantage un rôle d' « *accompagnateur du projet* »[5], par exemple en faisant remonter d'éventuels problèmes de nuisances sonores ou en informant les résidents de l'ouverture prochaine d'un projet à proximité par le biais des gardiens d'immeubles (affichage dans les halls, tractage dans les boites aux lettres, etc.). Enfin, à l'échelle du groupe SNCF, de nombreux acteurs sont également impliqués occasionnellement selon les projets[6].

---

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis

[2] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier, le 20.11.17 à Saint-Denis

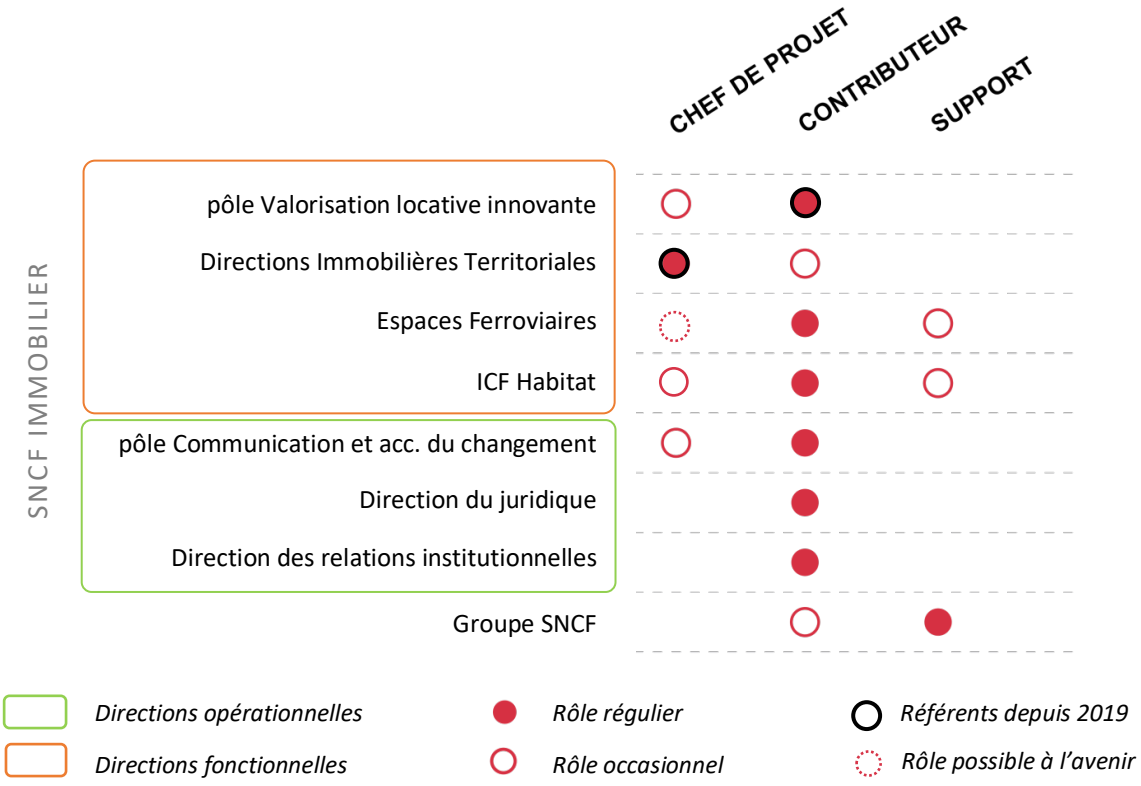
[3] Depuis la nouvelle organisation de 2019, lorsque le projet d'urbanisme transitoire se déroulera sur un site accueillant un projet urbain mené par l'aménageur, Espaces Ferroviaires pourra être chef de projet.

[4] C'est le cas pour le projet « Dérives » accueillis pendant quelques mois en 2016 dans le cadre de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires au sein du jardin d'un immeuble HLM appartenant à ICF Habitat (chapitre 2).

[5] Extrait d'entretien avec la directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris

[6] Nous présenterons le rôle des acteurs à l'échelle du groupe SNCF dans la prochaine sous-section. En dehors de la SNCF, la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire repose bien entendu sur la contribution d'une diversité d'acteurs externes à l'organisation ; les porteurs de projet en premier lieu, mais aussi les mairies (élus, services techniques), les commissariats, les préfectures, etc. Toutefois, notre analyse porte ici spécifiquement sur les relations de travail au sein de la SNCF.

Schéma 8. Rôles des acteurs impliqués dans le développement des projets d'urbanisme transitoire



Source : Juliette Pinard

Par conséquent, la mise en œuvre des projets d'urbanisme en mode projet repose sur une organisation transversale des acteurs. L'implication de ces acteurs à plusieurs moments du projet permet de mobiliser différentes expertises et de dépasser les nombreuses difficultés techniques, juridiques et/ou économiques posées par la mise en œuvre de ces projets (chapitre 3). Par conséquent, cette organisation peut être rapprochée des groupes de travail *ad hoc* analysés par de Coninck, opérant comme « *de nouveaux lieux de synthèse en dehors de la ligne hiérarchique. Ces lieux se construisent en fonction du problème rencontré, sur la base d'une expertise distribuée entre des personnes réparties dans des structures différentes. Ici, ce n'est pas la structure qui prime mais l'expertise par rapport à un problème donné*. » (de Coninck 2001, p.112). Or, selon une cheffe de projet, cette manière de mener les projets « *en allant chercher les compétences là où elles sont* » représenterait une véritable « *rupture avec les lignes d'organisation classique* » au sein de SNCF Immobilier[1]. L'utilisation du mode projet est ainsi présentée par les chefs de projets comme l'une des principales nouveautés associées à ces expérimentations en matière d'occupation temporaire[2] : « *Ces demandes alternatives ont toujours existé, mais maintenant elles sont développées avec une équipe de référents experts qui les traite. Le changement, c'est nous ! C'est d'avoir créé une équipe particulière pour ces projets. L'innovation, elle est dans l'organisation du fonctionnement des projets, dans ce fonctionnement transverse*. »[3].

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis
[2] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier en 2016 au sujet du retour d'expérience de l'équipe projet de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires.
[3] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

Une adoption difficile du mode projet, source de tensions entre les acteurs

Si l'adoption du mode projet par le biais de l'urbanisme transitoire accompagne la mise en place de nouvelles manières de travailler au sein de SNCF Immobilier, elle engendre également des tensions. Les entretiens réalisés avec les acteurs impliqués plus ou moins directement dans la mise en œuvre des projets font état de la difficulté voire de l'incapacité des membres de l'entreprise à travailler en mode projet[1]. Ainsi, une cheffe de projet explique qu'« *on ne sait pas encore faire du mode projet, ce n'est pas encore dans les mentalités et les manières de faire du groupe* »[2]. Une contributrice évoque, quant à elle, la nécessité de « *faire attention à bien adapter le projet à l'organisation, donc travailler en mode projet, même si on a tous un peu de mal. On se le dit pourtant ! Mais on a quand même un peu de mal.* »[3]. De fait, la mobilisation du mode projet soulève plusieurs difficultés au sein de SNCF Immobilier.

La première difficulté consiste à mettre en branle l'ensemble des contributeurs impliqués dans la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire, afin de les faire travailler ensemble. Ainsi, faire le lien entre l'ensemble de ces acteurs serait, selon une cheffe de projet, la question centrale posée par la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire : « *Le rôle principal de ces opérations pour moi il se situe là ; comment faire la couture entre des équipes, voire des entités différentes, qui vont avoir des objectifs différents.* »[4]. La mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire nécessite pour le chef de projet de prendre en compte les enjeux des métiers de chaque contributeur, leurs contraintes, leurs différentes visions. En effet, le mode projet conduit à la confrontation de différentes représentations, car il amène les salariés à travailler avec d'autres acteurs qui voient les choses selon leurs métiers, avec leurs enjeux professionnels spécifiques, leurs différentes valeurs ou leurs différentes visions de l'urbanisme transitoire.

Plus largement, l'adoption du mode projet pose des difficultés quant à l'application d'un mode d'organisation davantage horizontal et collectif au sein de SNCF Immobilier. En effet, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire resterait largement « *du travail en chambre* »[5], du fait de la tendance des salariés à travailler encore de manière trop « *cloisonnée* »[6]. Ainsi, des tensions émergent concernant la mauvaise coordination des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets, qui se manifestent par exemple par l'envoi trop tardif de demandes de la part des chefs de projet, nécessitant pour les contributeurs de les traiter dans l'urgence. Ces difficultés d'harmonisation des agendas de travail se traduisent par une demande de la part des contributeurs d'être prévenus plus en amont afin de pouvoir davantage anticiper la charge de travail.

En effet, les projets d'urbanisme transitoire peuvent représenter une charge de travail importante pour les contributeurs. Les demandes d'appui par les chefs de projet aux contributeurs viennent souvent en « *perturbation* »[7] de leur calendrier, car ces tâches se surimposent aux missions qu'ils doivent d'ores

[1] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier en 2016 au sujet du retour d'expérience de l'équipe projet de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires, et ceux menés entre 2017 et 2018 dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.
[2] Carnet de thèse – discussion libre avec une directrice de projets, le 6.11.2018
[3] Extrait d'entretien avec la directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris
[4] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[5] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis
[6] Carnet de thèse – discussion libre avec une directrice de projets, le 6.11.2018
[7] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

et déjà mener dans le cadre de leur métier : « *C'est toujours vu comme du travail en plus. (...) Toi quand tu viens et que tu demandes un diag amiante, tu viens en plus d'une charge de travail qui a déjà été définie, actée, planifiée, un an voire trois ans à l'avance.*»[1]. De fait, l'organisation en mode projet cache souvent une activité de travail supplémentaire et expose les salariés à une pression plus importante (Asquin et al. 2008). Puisque répondre aux sollicitations des chefs de projet demande un temps de travail qui n'est pas inclus dans le plan de charge des contributeurs, ces derniers ne peuvent y consacrer qu'un temps limité. Ainsi, une contributrice alerte sur la dimension potentiellement chronophage de ces projets : « *Si ça prend trop de temps, c'est plus possible pour nous. (...) Notre métier à nous c'est pas ça. Si on le fait c'est qu'on y trouve un vrai intérêt, mais on ne peut pas y passer trop trop de temps. C'est toujours un peu compliqué entre le pilote, dont c'est la mission principale, et les autres dont c'est une infime partie de leurs missions. Des fois on s'agace de part et d'autre. C'est sûrement un des freins. »*[2]. Les contributeurs n'ont pas toujours le temps de répondre aux sollicitations des chefs de projet, qui se retrouvent parfois face à des « *portes fermées* »[3]. Ainsi, selon une cheffe de projet, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire nécessite de « *s'adjoindre au bon moment la bonne expertise, mais cette expertise n'est pas toujours disponible pour pouvoir répondre. Parce que c'est des projets qui ne sont pas prévus et qui ne sont pas programmés, qui tombent un peu comme ça, par opportunité. ».* Par conséquent, le travail en mode projet dépend fortement de la bienveillance des différents acteurs sollicités. Le chef de projet doit s'appuyer sur des « *personnes ressources* »[4], c'est à dire « *quelqu'un qui a une sensibilité, une envie d'aller plus loin* »[5] sur ce type de projet et qui accepte de se rendre disponible pour contribuer à sa mise en œuvre. Un gestionnaire de portefeuille, contributeur au développement de ces projets, insiste ainsi sur l'importance de la « *bonne volonté de chacun* » : « *C'est-à-dire, est-ce que le contributeur a envie de s'impliquer beaucoup dans le projet ou pas. Parce que c'est en plus de nos missions. Donc, est-ce que tu as un contributeur qui est curieux et qui a envie de s'investir dedans, qui du coup soulagera et viendra en appui fort au pilote, ou qui lui dira "tu prends le site et puis tu te démerdes"»*[6]. La mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire nécessite donc pour le chef de projet d'organiser l'action selon les contraintes, les agendas et la disponibilité des différents contributeurs.

Flexibilité, autonomie, improvisation… L'urbanisme transitoire comme levier d'évolution des pratiques professionnelles

La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire accompagne l'émergence de nouvelles compétences et de nouvelles manières de travailler au sein de SNCF Immobilier. Ces dernières émergent du fait de la spécificité de ces projets et de l'organisation en mode projet qui accompagne leur mise en œuvre.

---

[1] *Op. Cit.*
[2] Extrait d'entretien avec la directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris
[3] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[4] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017
[5] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[6] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis

Premièrement, l'urbanisme transitoire est mis en avant par les salariés de SNCF Immobilier comme un levier d'apprentissage d'une plus grande *flexibilité* dans la manière de mener les projets. Le retour d'expérience réalisé entre 2017 et 2018 met en avant la « *souplesse* » et « *l'adaptabilité* » particulière que doivent adopter les chefs de projets afin de leur permettre de voir le jour. En effet, dans un contexte de découverte et d'apprentissage de ces nouvelles pratiques par les salariés de SNCF Immobilier, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire nécessite une adaptation constante des chefs de projet aux difficultés rencontrées, notamment techniques, juridiques et économiques (chapitre 3). Le chef de projet doit également dépasser un certain nombre de difficultés organisationnelles, en adaptant les modes d'organisation aux ressources disponibles dans l'entreprise (plan de charge des contributeurs, disponibilité, etc.) et en négociant avec une diversité d'acteurs aux enjeux et aux métiers parfois contradictoires. Un gestionnaire de portefeuille évoque ainsi que dans son métier « *tout est calibré, tout est standardisé, alors que là c'est du non-standard. Donc il te faut énormément de souplesse intellectuelle pour accepter le projet et l'adapter justement à tes contraintes et à ton cadre de travail.* »[1]. Selon une contributrice, « *A partir du moment où ça sort du cadre de nos missions traditionnelles, c'est forcément perturbateur et ça demande une adaptation de nos pratiques*. »[2]. La capacité d'adaptation est jugée d'autant plus centrale que les difficultés rencontrées au fil de la mise en œuvre des projets n'avaient pour la plupart pas été anticipées. Ainsi, la majorité des contributeurs et des chefs de projet interrogés évoquent leur incapacité à prévoir à l'avance ces difficultés, du fait de la situation de nouveauté que représente l'urbanisme transitoire et de l'incertitude que génèrent ces projets au sein de l'organisation. Dans ce contexte, le mode projet est mis en avant pour la flexibilité qu'il favorise, en permettant au chef de projets de mobiliser différents acteurs et expertises afin de dépasser les difficultés qui perturbent au fur et à mesure la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire. Cet apprentissage de la flexibilité et de l'adaptabilité par les membres de SNCF Immobilier, grâce à la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire, est mis en avant comme une des qualités de ces projets, car favorisant une évolution de la posture des salariés. Occupant une place privilégiée dans les réflexions sur la transformation du travail depuis plusieurs décennies (Maggi 2006), la notion de flexibilité est un objectif de plus en plus fondamental pour les organisations industrielles dans un contexte d'incertitude (Cohendet et Llerena 1990) (chapitre 1). L'adoption d'une posture flexible doit permettre d'améliorer la fluidité des processus de production, de favoriser un processus d'apprentissage, d'accélérer les manières de faire et la réactivité des salariés face aux aléas (*Ibid*.).

Deuxièmement, la mise en place d'un mode d'organisation plus « horizontal » que vertical par le biais du mode projet engendre une prise d'autonomie plus importante des salariés de SNCF Immobilier. Les chefs de projet insistent sur le fait que les projets d'urbanisme transitoire nécessitent obligatoirement une forme « *d'autonomie* » plus importante dans le pilotage et la validation de l'opération. Ainsi, un chef de projet insiste sur l'impossibilité de mener ces projets de manière trop hiérarchique au sein de l'organisation :

> « *A partir du moment où on décide d'y aller, il faut laisser de l'autonomie au chef de projet et au pilote, il ne faut pas intervenir pour chaque raison. (…) Il y a beaucoup de choses que j'ai dû valider de moi-même, même si j'ai informé et j'ai parfois validé avec les responsables. Parce qu'on est pris par le temps, il y a des choses à valider rapidement. (…) Dans nos métiers, on est très contraints par certaines procédures, donc quand on a un peu d'autonomie c'est pas mal, c'est ça qui est enrichissant ! On ne peut pas faire valider*

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis

[2] Extrait d'entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris

toutes les décisions. Clairement, ça ne doit pas être trop hiérarchique et ça doit aller vite. »[1]

La délégation de la responsabilité du projet au chef de projet (Gareis 1989) permet notamment d'accélérer le processus de validation, donc la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire. Cette accélération des manières de travailler est nécessaire afin de s'adapter à la dimension temporaire de ces projets et à la durée d'exploitation réduite que les retards engendrent pour l'occupant (chapitre 3). Par conséquent, les projets d'urbanisme transitoire auraient pour particularité de créer une porosité plus importante entre les rôles de chefs de projets et de validateurs, nécessitant pour leur mise en œuvre de dépasser les cadres hiérarchiques classiques de l'entreprise. L'autonomie des chefs de projets leur permet d'agir malgré le cadre d'action contraint dans lequel ils mènent à bien les projets d'urbanisme transitoire, en se constituant des « *marges d'autonomie* » (Bernoux 2004, p.22) et en obtenant davantage de « *marge de manœuvre* » (Veltz 2001) par rapport aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Selon Bernoux, l'autonomie des salariés influe plus largement sur leur liberté d'action, sur leur capacité d'adaptation face au changement et sur le caractère davantage innovant et disruptif de leurs proposions (Bernoux 2004).

La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose sur l'autonomie des acteurs et leur capacité d'initiative dans leur prise de décision, sur la flexibilité des modes d'organisation et sur la capacité d'adaptation des salariés aux contraintes qui se présentent. Dans le contexte d'incertitude lié à cette nouvelle activité, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire rapproche les chefs de projets de SNCF Immobilier de la figure de l'improvisateur, tel que Lisa Lévy l'applique au monde de l'urbanisme :

> *« Les chefs de projet doivent alors inventer les voies pour dépasser le cadre administratif, technique, ou encore réglementaire, qui leur est donné. Loin de l'exécution, disposant de peu de repères normatifs et de modèles, ils s'efforcent de déployer leurs propres stratégies pour agir entre et hors des cadres. Il s'agit par exemple de travailler en temps masqué, de créer les biais informels de la collaboration, de porter une idée a priori inaudible… Ce travail d'invention en forme de variation libre, requiert une capacité d'initiative comportant autonomie et prise de risque. Il nécessite d'un autre côté une maîtrise des règles et du cadre existants, afin d'en jouer tout en restant à la limite. À l'échelle des institutions, l'improvisation conduit ainsi à observer les marges de manœuvre existantes, leur utilisation par les chefs de projet et le degré de tolérance de leur hiérarchie*.» (Levy 2016, p.8) (Souligné par moi)

L'improvisation est désormais valorisée comme un moyen pour les salariés de s'adapter au contexte d'incertitude, où la planification du futur et l'anticipation des difficultés et des changements qui vont impacter l'organisation sont de plus en plus difficiles (Crossan et al. 1996; Weick 1998; Soubeyran 2015)(chapitre 1). Ces formes d'improvisation se fondent sur un travail d'équipe, une culture de l'innovation et de la prise de risque, sur un mode de management horizontal et flexible afin de s'adapter à ces changements (Crossan et al. 1996). Associée au mode projet, « *l'improvisation implique naturellement de bricoler en se servant des routines et des connaissances existantes* » (Vignikin, Leroy, et Chédotel 2016, p.72).

*

[1] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017

Par conséquent, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire à travers le mode projet s'accompagne de l'apprentissage par les salariés de SNCF Immobilier de formes d'improvisation, à travers la constitution par les chefs de projets de marges d'autonomie, l'invention de nouvelles manières de faire et de s'organiser en se basant sur les ressources et les connaissances existantes, la négociation avec des acteurs aux métiers et aux approches différentes. Dans ce contexte d'improvisation, *« Le chef de projet joue ici encore un rôle central, jouant sur les marges (de manœuvre) extérieures et intérieures du projet. Il travaille dans l'ombre, en forme de petits pas par lesquels il construit patiemment, dans la durée et souvent en temps masqué, préparant un coup d'avance, en espérant que l'occasion se présente de faire passer une idée nouvelle. »* (Levy 2018, p.12). Bien que le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier repose sur l'adoption d'une posture d'improvisation de ses salariés, notamment durant les premières années, ce terme n'est pas mobilisé au sein de l'organisation. Au contraire, la recherche de clarification des processus, de création de méthodes et la formalisation des modes d'organisation s'imposent au fur et à mesure du développement de la démarche. Dans ce contexte, l'adoption du monde projet génère un sentiment de contrôle du cadre d'action, de maitrise des objectifs à atteindre face à un futur incertain (Ramirez cobo 2016). Toutefois, les professionnels de l'urbanisme reconnaissent l'inefficacité du mode projet, la répartition clairement délimitée des taches selon les acteurs étant souvent dans les faits beaucoup plus floues et improvisées (*Ibid*.). La tentative d'appropriation du mode projet au sein de SNCF Immobilier révèle la volonté de maitriser l'incertitude associée à ces nouvelles démarches, face à l'impossibilité d'anticiper certaines difficultés et à la nécessité d'organiser l'action entre une diversité de parties prenantes aux métiers et aux logiques différentes. Générant de nouvelles difficultés (travail masqué, pression des salariés, superposition des tâches), le développement de l'urbanisme transitoire en mode projet révèle l'obsession du contrôle qui reste forte dans le champ de l'aménagement (Chalas et Soubeyran 2009) et le reflexe des professionnels de maitriser le temps, de réduire les aléas, de sécuriser les projets plutôt que d'accepter l'incertitude et l'improvisation (Lévy 2018). Si l'urbanisme transitoire génère de nouvelles incertitudes, son fonctionnement transverse au sein de l'organisation est perçu positivement en tant que levier d'une action plus collective au sein de SNCF Immobilier

4. 2. 2. L'urbanisme transitoire comme activité collective : créer des liens à plusieurs échelles et faire groupe

La création de SNCF Immobilier en 2015 repose sur une réorganisation importante au sein du groupe SNCF : du regroupement de filiales (ICF Habitat, Espaces Ferroviaires) préexistantes à SNCF Immobilier, au rassemblement de salariés antérieurement dispersés dans différentes entités du groupe, notamment Réseau Ferré de France (chapitre 1). Dans la démarche de conduite du changement qui accompagne sa naissance, l'enjeu est notamment de donner de l'unité à cette nouvelle entité et d'encourager la création de liens entre les salariés de l'entreprise, qui ne se connaissent pas forcément. Cette stratégie de regroupement des salariés se traduit tout d'abord par la création d'un nouveau campus dédié aux équipes de SNCF Immobilier. A nouvelle entreprise nouveau lieu de travail, et la création de SNCF Immobilier s'accompagne de l'emménagement de ses nouveaux membres au sein d'un même

bâtiment à Saint-Denis[1], qui concentre les fonctions du siège, ainsi que la direction immobilière de la région Ile-de-France et l'aménageur Espaces Ferroviaires.

La conception des nouveaux bureaux est elle-même envisagée comme un levier d'accompagnement du changement. Selon un directeur de SNCF Immobilier, la création de ce nouveau campus *« repose sur l'idée de créer un siège en favorisant la transformation du groupe, autour de deux mots d'ordre : ouverture et transparence.(…) le campus est censé être une vitrine de nos savoir-faire »*[2]. L'aménagement de l'espace est envisagé comme un moyen de favoriser de nouvelles manières de travailler. Les bureaux sont organisés en *open space* (et à l'origine en *flex office*, c'est-à-dire sans bureaux attitrés) afin de favoriser les échanges. Le verre est le matériel mis à l'honneur pour favoriser la transparence. Enfin, un vaste espace de convivialité à destination des membres de SNCF Immobilier est créé. L'espace est conçu comme un lieu de détente (machine à café, canapés, jeux, bibliothèque), de rencontre et d'organisation d'animations pour les salariés (ateliers, conférences, etc.). Finalement, selon le directeur de la gestion et de l'optimisation immobilière de SNCF Immobilier, « *L'emménagement dans ces bureaux nous a donné l'occasion de créer un collectif, une appartenance et de penser l'aménagement comme un projet de management.* »[3]

Afin de créer ce sentiment de collectif, l'expérimentation de SNCF Immobilier en matière occupation temporaire est envisagée à son lancement par le pôle Communication comme un moyen d'accompagner la création de l'entreprise. Cette activité transverse à l'échelle de l'organisation est envisagée comme un moyen de fédérer ses nouveaux membres, de développer les liens entre les salariés à plusieurs échelles et de favoriser des modes de travail davantage collectifs

A l'échelle des salariés, promouvoir des modes de travail collectifs et décloisonnés

La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire soutient des enjeux d'apprentissage de modes d'organisation davantage collectifs et transversaux au sein de SNCF Immobilier. En effet, le développement de l'urbanisme transitoire en mode projet dépend d'une pluralité d'acteurs au sein de l'entreprise, devant travailler ensemble et s'entraider pour faire émerger ces projets. Une cheffe de projet évoque ainsi l'intérêt de l'urbanisme transitoire comme soutenant des enjeux de « *mise en rapport, de mise en réseau des acteurs* » au sein de la nouvelle entreprise[4]. Participant à la constitution d'un réseau d'interconnaissance, l'urbanisme transitoire est valorisé comme un moyen de « *créer des synergies* »[5] entre les salariés. Cette mise en réseau se formalise d'ailleurs en 2019, suite à la création du « Réseau urbanisme transitoire », regroupant l'ensemble des personnes référentes en la matière à l'échelle de SNCF Immobilier et de ses filiales. Or, selon Philippe Bernoux, « *Faire travailler ensemble les différents services d'une entreprise est l'un des problèmes les plus difficiles à résoudre, les uns et les autres ayant des enjeux, des logiques, des manières de faire différents et cependant complémentaires.* » (Bernoux 2004, p.225). En effet, l'apprentissage de modes d'action collectif s'avère particulièrement

[1] La création de ce campus s'inscrit dans un processus plus large de regroupement de l'ensemble des fonctions centrales du groupe SNCF au sein d'un vaste campus situé à la Plaine Saint-Denis.
[2] Carnet de thèse - Prise de parole du directeur l'immobilier de la région Ile-de-France, lors des Entretiens du Cadre de ville, 17 octobre 2017, Paris
[3] SNCF Immobilier. Les développements urbains innovants. Les ateliers Henry Dougier, 2016. 16 p.
[4] Carnet de thèse - Prise de parole d'une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier lors d'une réunion de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de l'entreprise à l'Institut d'Urbanisme et d'Aménagement de la région Ile-de-France, 28 juin 2017
[5] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis

difficile, car il nécessite la coopération entre « *des acteurs sociaux concernés, qui poursuivent, chacun, des objectifs divergents, voire contradictoires*. » (Crozier et Friedberg 2014, p. 21). Dans ce contexte, la mise en œuvre des projets repose sur la capacité des salariés à réaliser des compromis, à communiquer entre eux et à organiser leur coopération (Lenfle et Midler 2003). Le développement des projets d'urbanisme transitoire repose sur une action collective « *conduisant à la négociation permanente entre des professionnels différents* » et faisant « *apparaître de nouvelles fonctions transversales* » (Gilles 2011, p.72-73).

L'adoption de nouvelles manières de travailler donnant l'avantage à un fonctionnement transverse et en réseau répond à des enjeux d'accompagnement du changement pour SNCF Immobilier. En effet, dès 2016, les managers de l'entreprise évoquent la nécessité d'apprendre à faire travailler ensemble et dialoguer les salariés de la nouvelle entreprise, d'améliorer la circulation de l'information entre les directions, notamment entre le siège et les territoires, afin d'aboutir à une organisation plus « *collective »* au sein de SNCF Immobilier[1]. Dans ce contexte, le développement des projets d'urbanisme transitoire est envisagé par la direction comme un moyen de lancer des projets transverses permettant de décloisonner les pratiques au sein de l'entreprise[2]. D'après une cheffe de projet, cette évolution des manières de travailler induite par le mode projet est nécessaire, car « *aujourd'hui, on ne peut pas travailler seul en chambre sur n'importe quel type de sujet*. »[3]. L'urbanisme transitoire participe donc d'une évolution plus globale et jugée nécessaire des manières de travailler au sein de l'organisation, à travers la promotion de pratiques plus collectives, portant un idéal de transversalité, de coordination et de diversification des domaines d'expertise (Ménégoz 2003). La transversalité des projets d'urbanisme transitoire est en effet envisagée comme un levier de diffusion des connaissances et de montée en compétence des salariés de SNCF Immobilier, amenés à travailler sur de nouveaux sujets et avec des salariés aux métiers différents. Le management de projet s'accompagne en effet d'un apprentissage individuel des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre (Gareis 1989 ; Midler, 1996). Un chargé d'affaires du pôle valorisation locative innovante évoque ainsi l'évolution de ses compétences : « *En six ans de poste à la SNCF, je n'ai jamais autant appris. Au lancement nous étions seulement accompagnés du pôle communication et nous étions seuls sur l'aspect technique. On a dû apprendre sur le tas toutes les contraintes de la mise à disposition de sites pour des activités culturelles* »[4].

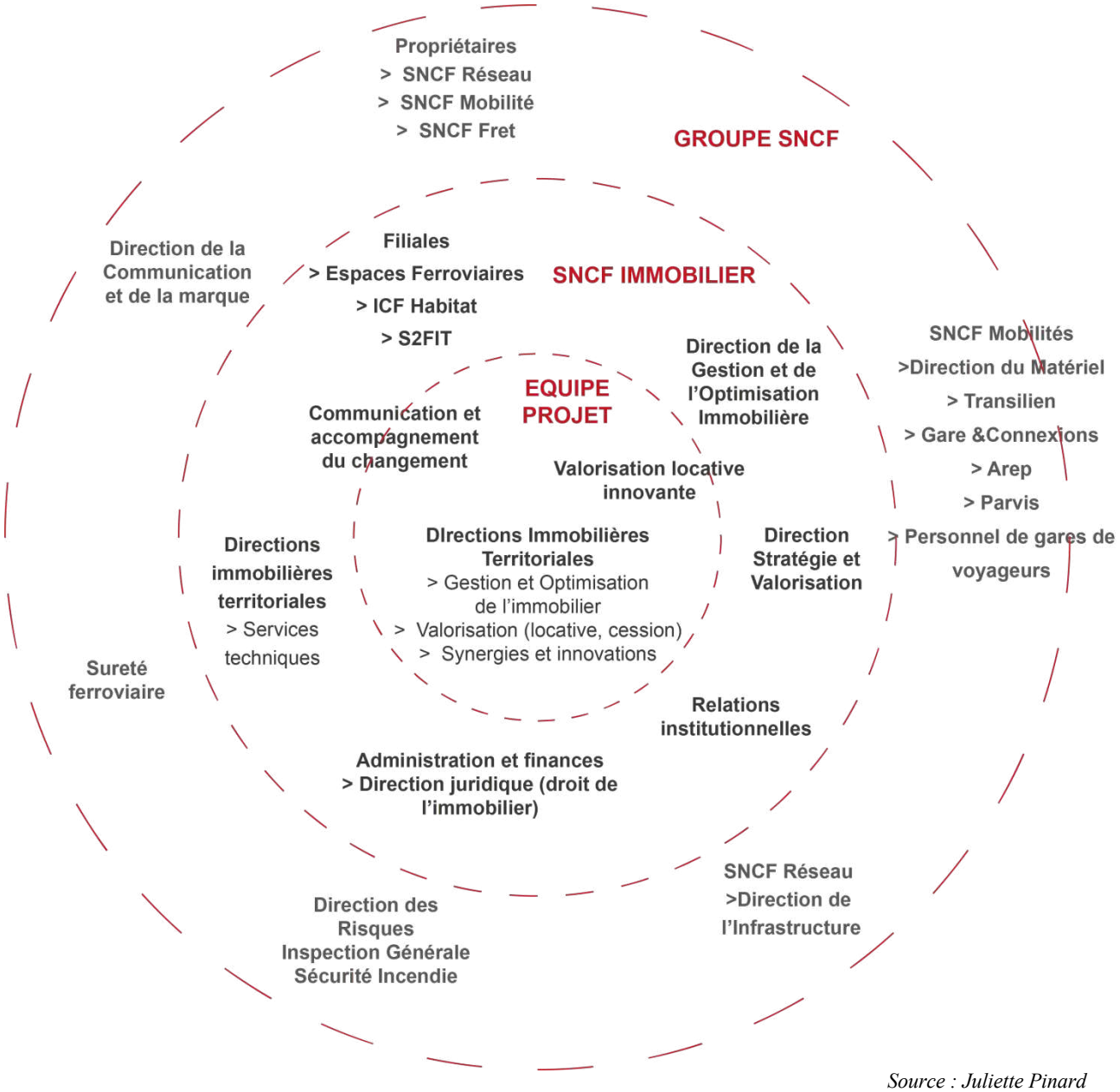
A l'échelle de SNCF Immobilier, créer des liens entre les services, fédérer les acteurs et faire groupe

A l'échelle de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire participe à construire une unité pour ce nouvel opérateur. En effet, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire concerne plus ou moins directement presque l'ensemble des directions de l'entreprise, ainsi que de nombreuses entités à l'échelle du groupe SNCF (Schéma 9). Dans cette optique, le développement de l'urbanisme transitoire permet de fédérer et renforcer les liens entre les salariés à plusieurs échelles : entre les différentes

[1] Carnet de thèse mai 2016 - Séminaire des managers de SNCF Immobilier. Cet évènement regroupe les responsables de l'entreprise pour une journée de prises de parole de la direction et d'ateliers.
[2] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.
[3] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein de la Direction immobilière territoriale Grand Sud de SNCF Immobilier, le 22.11.17
[4] Entretien avec un chargé d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 20.09.16, à Saint-Denis

directions de l'entreprise, entre le siège et les directions immobilières territoriales et entre SNCF Immobilier et ses filiales.

Schéma 9. Acteurs impliqués de manière plus ou moins directe dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire à l'échelle de SNCF Immobilier et du groupe SNCF



Source : Juliette Pinard

Premièrement, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire a permis l'intensification des échanges entre les membres de l'entreprise et la création de nouvelles relations de travail entre des acteurs appartenant à des directions différentes. La majorité des acteurs interrogés dans le cadre du retour d'expérience réalisé entre 2017 et 2018 reconnaissent que l'urbanisme transitoire a permis de créer des liens avec des salariés qu'ils ne connaissaient pas et qu'ils n'avaient pas l'occasion de se côtoyer dans le cadre de leurs pratiques professionnelles. Selon une cheffe de projet, *«si je me place dans le contexte*

de création de SNCF Immo, évidemment ça a créé des liens, ça a permis d'identifier des fonctions, des personnes »[1]. La mise en œuvre des projets a permis de découvrir les différents métiers et départements qui composent SNCF Immobilier et de mieux appréhender leur rôle dans l'organisation.

Deuxièmement, selon les chefs de projet en région, l'urbanisme transitoire a permis de renforcer les liens entre le siège et les directions immobilières territoriales. Selon un chef de projet, *« ça permet d'avoir énormément d'échanges avec le siège. Par exemple, avec [la cheffe de projet du pôle Valorisation locative innovante] ces trois derniers mois on a eu des échanges très importants pour mettre en place le projet, pour avoir son expérience, avoir un regard extérieur et prendre le REX [retour d'expérience] d'autres opérations et essayer de l'appliquer. »*. En effet, la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire nécessite des échanges très importants entre les directions territoriales (directions de la gestion ou de la valorisation immobilière…) et les directions nationales (pôles Valorisation locative innovante, Communication, Direction du juridique, des relations institutionnelles…) de SNCF Immobilier. Le renforcement de ces échanges permet de contrebalancer des relations de travail par ailleurs tendues entre le siège et les directions opérationnelles en région depuis la création de SNCF Immobilier. Dès 2016, le directeur général de SNCF Immobilier évoque la nécessité de « *réduire la coupure* » entre le siège et les territoires et de renforcer la « *capacité à travailler* ensemble » grâce à une organisation autour d'une « *entité fédérale* » qui rassemble et par la « *mise en réseau* » des acteurs au sein de ces différentes entités[2]. L'urbanisme transitoire participe de cet enjeu d'amélioration des relations entre directions nationales et régionales, particulièrement depuis la nouvelle organisation adoptée en 2019 qui donne un rôle central aux directions immobilières territoriales dans la mise en œuvre des projets.

Troisièmement, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire a permis le développement les relations entre SNCF Immobilier et les filiales intégrées dans l'entreprise au moment de sa création, Espaces Ferroviaires et ICF Habitat. L'enjeu est de créer une unité entre SNCF Immobilier et des filiales préexistantes à sa création, dont les membres ne se connaissent pas et qui ont des métiers différents.

Par exemple, le développement de projets d'urbanisme transitoire sur des sites destinés à accueillir un projet urbain a permis de nouer des liens entre SNCF Immobilier et Espaces Ferroviaires. C'est le cas pour les projets de Grand Train sur le site de l'ancien dépôt de la Chapelle à Paris, de Ground Control sur le site SNCF de Gare de Lyon Daumesnil ou encore de l'Aérosol sur le site d'Hébert. Selon la directrice de l'aménagement :

> *« Cela permet de faire travailler ensemble des gens qui n'ont pas forcément la nécessité de se côtoyer ou qui vont peut-être se côtoyer après, donc cela prépare un peu tout ça. C'est vrai qu'on le voit sur tous les projets [d'aménagement], il y a ce besoin que les services apprennent à travailler ensemble, c'est vraiment important. Parce que sinon on a tendance à faire les choses de manière un peu linéaire, si on coupe trop les réalisations de chacun. (…) C'est un peu en vase clos, donc c'est intéressant d'avoir ce moment de travail en commun pour comprendre aussi ce qui se fait du côté de l'Immobilier. »*[3]

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis

[2] Carnet de thèse mai 2016 – Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors du séminaire des managers de SNCF Immobilier. Durant l'évènement, la question de la création de liens entre le siège et les directions immobilières territoriales est centrale et se traduit par l'animation d'ateliers de travail sur les manières de travailler ensemble, d'améliorer la circulation de l'information, de renforcer les liens, etc.

[3] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, le 20.11.17 à Saint-Denis

L'inclusion de l'aménageur dans la mise en œuvre du projet sous-tend des enjeux opérationnels et a pour objectif d'harmoniser les calendriers de valorisation (cession, début des travaux) et d'organiser la coordination entre projet transitoire et projet pérenne (chapitre 5).

Le développement de la démarche d'urbanisme transitoire est également l'occasion de nouer des liens entre SNCF Immobilier et ICF Habitat. Le bailleur social a participé à l'AMI des sites artistiques temporaires à travers la mise à disposition de deux terrains pour l'accueil de projets[1]. La démarche d'urbanisme transitoire est particulièrement portée par la direction d'ICF Habitat[2], car ces projets rejoignent des préoccupations déjà formulées et des actions déjà engagées par le bailleur. D'après une directrice au sein d'ICF Habitat, le sujet de l'urbanisme transitoire est une opportunité pour créer des liens avec SNCF Immobilier :

> *« La force de ces projets, c'est qu'on a appris à se parler, on a appris à se connaitre (…) Ce truc un peu sympa c'est qu'on s'est trouvés sur ces projets-là, et finalement demain pour travailler sur les projets futurs, eh bien on se connaîtra déjà. Donc c'est vraiment bien ça. On a peu le sentiment de faire partie de la même boutique, un peu plus ! Parce que SNCF Immobilier c'est tout neuf. C'est quand même en termes d'existence très récent et ça a été un peu bouleversant j'imagine, plus pour eux que pour nous. Nous on a toujours été filiale de la SNCF et à ce titre-là on a donc toujours eu des relations selon les domaines avec des gens différents. Mais là, le fait d'appartenir, d'inclure le logement dans cette branche SNCF Immobilier, c'est plutôt intéressant. Parce qu'on a à peu près les mêmes interlocuteurs dans nos projets. Après on fait pas du tout le même métier, les acronymes sont pas les mêmes, on se comprend pas, on parle pas du tout la même langue ! (Rire) Mais quand on se retrouve sur des projets comme ça, c'est quand même un peu chouette.* » [3]

Par conséquent, le développement des projets d'urbanisme transitoire permet la création d'espaces de dialogue entre SNCF Immobilier et ses filiales, permettant d'anticiper et de faciliter les échanges qui auront lieu par la suite dans le cadre du développement de projets plus classiques.

Finalement, l'urbanisme transitoire est mobilisé comme un levier d'accompagnement du changement, permettant de faire se rencontrer des salariés qui ne se connaissaient pas au moment de la création de l'entreprise, de mieux connaître les différents métiers de chacun, de comprendre leurs enjeux et leurs contraintes. Les projets d'urbanisme transitoire sont mis en avant comme des projets fédérateurs, répondant à la nécessité de « faire groupe » entre des salariés et des entités nouvellement rassemblés. Dans le contexte de création de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire soutient la construction d'une unité au sein de cette nouvelle structure et participer à générer le sentiment d'appartenir à une même entreprise.

A l'échelle de la SNCF, développer des liens avec différentes entités du groupe grâce à l'urbanisme transitoire

Alors que SNCF Immobilier est souvent décrite par son directeur général comme une jeune structure au sein d'une ancienne maison, l'urbanisme transitoire a permis de créer des liens entre SNCF Immobilier et plusieurs entités dispersées au sein du groupe SNCF.

[1] Notamment le jardin des Pyrénées à Paris, qui a donné lieu au projet Dérives, est un terrain situé à proximité du Faubourg Saint-Martin, mais finalement abandonné dans le contexte d'état d'urgence et de Vigipirate.
[2] Pour rappel, le bailleur mène de son côté des projets d'occupation temporaire au sein de son parc immobilier vacant, à l'image du projet d'agriculture urbaine La Caverne située dans un ancien parking, ou de la mise à disposition de ses immeubles de logements vacants avant leur reconstruction auprès d'opérateur en charge de solutions d'hébergement d'urgence (Aurore, groupe SOS, etc.) (Chapitre 2)
[3] Extrait d'entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris

Tout d'abord, l'urbanisme transitoire a permis de nouer des liens avec des départements ou des filiales du groupe SNCF ayant également des métiers relatifs à l'immobilier et à la transformation de la ville.

C'est le cas de Gares & Connexions, entité en charge de la gestion immobilière des gares de voyageurs. Depuis la création de SNCF Immobilier, le dialogue avec Gares & Connexions est relativement faible, voire source de tensions[1]. Alors que Gares & Connexions mène des expérimentations en matière de valorisation temporaire des espaces des gares, par le biais d'évènements culturels ou dans le cadre du développement de commerces temporaires (*pop up store*)[2], il existe un faible partage de connaissances sur ces sujets. Or, progressivement, la mise en œuvre de certains projets d'urbanisme transitoire a permis de nouer localement des liens avec des directions régionales de Gares & Connexions. Un chef de projet d'urbanisme transitoire au sein d'une métropole en région évoque la manière dont il a pu développer des relations avec l'antenne locale de Gares & Connexions, alors que jusqu'ici les deux directions n'entretenaient que très peu de contacts. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, l'occupant temporaire a souhaité mettre en place une signalétique et une animation indiquant l'ouverture prochaine du lieu au sein de la gare de voyageurs de la ville (distribution de flyers, installation d'un stand, etc.). Pour ce faire, le chef de projet au sein de SNCF Immobilier a dû rencontrer la directrice de la gare, rattachée à Gares & Connexions, afin de lui présenter le projet. Selon lui, cela leur a permis de se connaître pour la première fois, de découvrir des points communs entre leurs métiers tous deux liés à la gestion locative, d'échanger les contacts de porteur de projets et d'envisager des projets ensemble : « *on se rend compte qu'on fait les mêmes métiers, alors qu'on ne s'était jamais parlé avant entre Immo et Gare & Co. Ça montre qu'on pourrait plus se parler*. »[3]. Depuis 2019, les échanges entre les deux structures tendent à se développer, notamment dans le cadre du lancement par Gares & Connexions du programme 1001 Gares. Ce dernier prévoit de valoriser les espaces vacants au sein des gares de faible fréquentation, en accueillant des initiatives qui *« peuvent consister en des commerces, mais aussi des activités utiles aux territoires (maison médicale, maison du service, etc.), des espaces de coworking, des activités saisonnières.* »[4]. La filiale de Gares & Connexions en charge de la gestion et de la valorisation des espaces commerciaux des gares de voyageurs, Retail & Connexions, a échangé avec le pôle Valorisation locative innovante de SNCF Immobilier et avec certains de ses porteurs de projets d'urbanisme transitoire. Retail & Connexions se dit en effet intéressé par l'expérience de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire, pour les aider dans la réflexion qu'ils portent sur la revalorisation de leurs espaces sous-utilisés[5]. Cet échange de bonnes pratiques s'est poursuivi en 2020 par l'intervention d'un membre de Gares & Connexions à la première journée du Réseau Urbanisme Transitoire de SNCF Immobilier, afin de présenter leur action en faveur du développement du coworking dans les espaces des gares.

[1] Par exemple, la structure n'aurait pas voulu participer à l'AMI des Sites Artistiques Temporaires en refusant refusé l'intégration des sites sous sa gestion au sein de l'appel à projet (carnet de thèse, juillet 2018).
[2] C'est le cas du Perchoir, un bar éphémère installé chaque été sur le toit de la gare de l'Est à Paris. Gares & Connexions s'intéresse également à l'occupation temporaire des espaces en gare pour développer des lieux de coworking, dans le cadre du programme Gares Partagées.
[3] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017
[4] Plaque de présentation du dispositif « 1001 Gares, des solutions pour les territoires », de Gares & Connexions, 2019, 7p.
[5] Carnet de thèse – discussion avec une chargée d'affaires au sein de SNCF Immobilier, le 31/01/19

Second exemple, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier a été l'occasion de nouer des liens avec Arep, agence d'architecture filiale de Gares & Connexions. Créée en 1997, Arep développe des projets urbains en France et à l'international, avec une spécialité concernant les quartiers de gares et les pôles d'échanges[1]. Malgré son intervention dans le domaine de la fabrication de la ville, peu de relations se sont nouées entre Arep et SNCF Immobilier depuis sa création. Au contraire, la relation entre les deux structures a pu être source de tensions[2]. Toutefois, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier apparaît comme une opportunité pour développer un partenariat avec Arep à l'occasion de la Biennale d'Architecture de Venise en 2018 (chapitre 6). La venue de plusieurs salariés d'Arep à Venise aux côtés de ceux de SNCF Immobilier est l'occasion de nouer une relation durable entre les deux structures, qui se maintient depuis à travers la participation à des évènements communs ou par l'invitation des membres d'Arep aux inaugurations des projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF immobilier.

L'intérêt pour l'urbanisme transitoire au sein du groupe SNCF est également relayé par Parvis, une filiale d'Arep créée en 2002. Il s'agit d'une structure dédiée aux prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de programmation architecturale et urbaine, de l'émergence à la réalisation de projets urbains[3]. En 2018, Parvis émet la demande auprès du pôle Stratégie émergence innovation de SNCF Immobilier de visiter le projet d'urbanisme transitoire de la Cité Fertile à Pantin. L'équipe de Parvis, nouvellement constituée, est en charge de l'émergence de stratégies immobilières et de projets « *atypiques* »[4]. Lors de la visite de la Cité Fertile, la cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier présente le projet en rentrant dans le détail des dimensions techniques et économiques de sa mise en œuvre et des enjeux politiques des relations entretenues avec la collectivité, puis répond aux questions précises des membres de Parvis. Ses membres se disent très intéressés par la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, car ils envisagent eux-mêmes de développer ce type de projet dans le cadre des opérations immobilières qu'ils mènent au sein du patrimoine de Gares & Connexions.

Par conséquent, l'urbanisme transitoire est un thème fédérateur, qui intéresse de manière transverse différents acteurs du groupe œuvrant dans les champs de l'architecture, de l'urbanisme et de l'immobilier. Sujet attractif et nouveau, l'urbanisme transitoire suscite l'intérêt de nombreux acteurs et devient l'occasion de créer de nouveaux liens à l'échelle du groupe SNCF. Leur développement permet d'améliorer les relations entretenues entre SNCF Immobilier et certaines structures en dépassant d'anciennes tensions. Le développement des projets est l'occasion pour les salariés de SNCF Immobilier de rencontrer et d'échanger avec des acteurs du groupe ayant des enjeux professionnels similaires et de faire circuler les idées en diffusant l'urbanisme transitoire auprès d'autres entités de la SNCF[5].

---

[1] Arep compte 1054 salariés et regroupe plusieurs métiers relatifs au développement de projets urbains, comme l'architecture, l'urbanisme, le design, l'ingénierie, le flux, l'assistance à maitrise d'ouvrage.
« Identité ». Arep.fr - AREP Group. Consulté le 31 janvier 2020. *https://www.arep.fr/arep_groupe/Identite.*

[2] Une salariée d'Arep évoque les « *vieilles casseroles* » qui ont pu exister entre Arep et SNCF Immobilier (carnet de thèse - septembre 2018, Biennale d'architecture de Venise)

[3] Parvis est la structure d'assistance à maitrise d'ouvrage du groupe AREP, filiale à 100% de SNCF Mobilité. La filiale s'articule autour de trois pôles opérationnels : la conduite d'opérations ; la programmation ; l'expertise et l'ordonnancement, le pilotage et la coordination. La structure compte « *160 professionnels de l'immobilier et de l'aménagement* ». « L'entreprise PARVIS ». PARVIS, Assistance à La Maîtrise d'ouvrage Du Groupe AREP. Consulté le 28 février 2020. *https://www.parvis.fr/eng/entreprise/Entreprise_Parvis*.

[4] Prise de parole d'un membre de Parvis, lors de la visite guidée Cité Fertile, le 17 octobre 2018

[5] Outre les projets communs (Biennale de Venise) ou l'accueil de délégation pour visiter les projets d'urbanisme transitoire menés par SNCF Immobilier (Cité Fertile, Ground Control, la Station…), ce processus de diffusion repose également sur la mobilité de salariés au sein du groupe. Par exemple, un ancien chef de projets d'urbanisme transitoire en CDD au sein du pôle Valorisation locative innovante a été embauché en CDI chez Parvis et se dit

Ensuite, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier est un moyen pour l'entreprise de créer des liens avec des entités du groupe œuvrant dans des champs d'activités très différents. Alors que les missions de SNCF Immobilier ne se situent pas dans le cœur de métier de la SNCF, l'enjeu pour la nouvelle entreprise est de nouer des relations avec les opérateurs du transport ferroviaire, clients et/ou partenaires dans le cadre de l'activité de SNCF Immobilier.

Par exemple, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire a permis de nouer des liens ponctuels avec Transilien, opérateur en charge du réseau des trains de banlieue de SNCF Voyageurs. Ainsi, dans le cadre des projets de l'Aérosol de la Cité Fertile, des partenariats entre les pôles communications de SNCF Immobilier et de Transilien ont permis la mise en place d'une informatique spécifique dans les gares du RER E (Rosa Parks, Pantin) situées à proximité et la diffusion de vidéos de présentations des lieux au sein des trains de la ligne.

De plus, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire implique des interactions plus ou moins importantes avec les deux propriétaires SNCF Réseau et SNCF Mobilité. Des échanges avec leurs différents services s'avèrent souvent nécessaires, par exemple avec la Direction de l'Infrastructure en charge de la gestion, de l'exploitation et de la maintenance du réseau ferroviaire, ou avec la Direction du Matériel, responsable de la maintenance du matériel roulant. Des équipes locales de ces deux directions sont très souvent présentes sur les emprises SNCF (occupation de locaux pour leurs activités, stockage de matériel, voie d'accès au réseau ferroviaire) et se retrouvent voisines des projets d'urbanisme transitoire, voire en concurrence dans l'utilisation de ces espaces[1]. Le développement du projet d'urbanisme transitoire nécessite d'échanger avec ces acteurs, de leur présenter le projet et ses incidences sur le fonctionnement du site. Par exemple, il s'agit de se mettre d'accord sur les conditions d'accès au réseau ferré pour son entretien pendant le projet d'urbanisme transitoire grâce au maintien d'une servitude de passage. Enfin, le développement des projets d'urbanisme transitoire nécessite parfois l'harmonisation avec des projets menés par SNCF Réseau, à l'image du site de Pantin accueillant à la fois la Cité Fertile et le chantier de construction du nouveau centre de commande de la ligne E du RER, conduisant à des échanges très importants entre les différents acteurs du projet (chapitre 5).

La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire permet parfois de développer des liens locaux avec le personnel de gare de la SNCF. Ainsi, une cheffe de projet insiste sur la relation particulière nouée avec un chef de gare dans le cadre de la mise à disposition d'une halle industrielle jouxtant la gare de voyageurs de la ville d'Arles dans le cadre du partenariat avec les Rencontres de la Photographie. En effet, SNCF Immobilier ne disposant pas d'antenne locale dans cette ville, la cheffe de projet au sein de la direction immobilière territoriale a dû préparer la mise à disposition à distance depuis son bureau de Marseille, sans pouvoir se rendre quotidiennement sur le site. Dans ce contexte, *« Le chef de gare m'a beaucoup appuyée, (…) c'est un peu mes yeux aujourd'hui, il vérifie pour moi. »*[2]. En l'occurrence, le chef de gare tient le rôle de facilitateur et de relais local, en donnant accès aux

intéressé par le développement de ces projets transitoires dans le cadre de son nouveau poste. Second exemple, une cheffe de projet du pôle Stratégie émergence innovation a quitté SNCF Immobilier pour Gares & Connexion suite à la disparition de son pôle et pour travailler sur des projets similaires à ses précédentes missions. A plus grande échelle, une autre salariée de ce pôle est désormais en charge de développer des projets d'urbanisme transitoire auprès de la SNCB, l'opérateur de transport ferroviaire national en Belgique.

[1] Lors de la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire, le chef de projet prend parfois connaissance de l'occupation informelle de certains bâtiments par des équipes des directions de l'infrastructure et du matériel. L'arrivée du projet d'urbanisme transitoire remet en cause cette occupation non autorisée et peut être source de tensions entre SNCF Immobilier et les équipes locales de ces directions (chapitre 5).

[2] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein de la Direction immobilière territoriale Grand Sud de SNCF Immobilier, le 22.11.17

bâtiments pour les porteurs de projets et en faisant remonter des informations (visites, problèmes, échanges, etc.). Cet exemple illustre la manière dont les chefs de projets de SNCF Immobilier créent des liens et s'appuient sur des cheminots à l'échelle locale pour permettre la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire.

Par conséquent, l'urbanisme transitoire est un moyen pour SNCF Immobilier de développer des synergies à l'échelle du groupe SNCF, entre des acteurs qui ne se parlaient et/ou ne se connaissaient pas. Cette activité est envisagée par un responsable de communication au sein du groupe SNCF comme « *un bel objet de lobbying au sein du groupe, d'échange entre les services* »[1], permettant à SNCF Immobilier de développer des relations positives avec ses clients internes.

*

Pour résumer, le fonctionnement transversal des projets d'urbanisme transitoire favorise la mise en réseau des acteurs et la création de synergies à plusieurs échelles. En effet, le projet d'urbanisme transitoire est perçu au sein de l'entreprise comme *« un projet qui ne peut que renforcer les synergies entre les différents départements du groupe, entres les différentes branches du groupe, entre les différentes filiales du groupe.*»[2]. Entre développement du mode projet et extension du réseau, l'urbanisme transitoire reflète au sein de SNCF Immobilier les idéaux de la *cité par projet* proposée par L. Boltanski et E. Chiapello (1999). S'incarnant notamment dans la figure du chef de projet, la cité par projet valorise la flexibilité, l'adaptabilité, la polyvalence et elle met en son centre le développement du réseau, des relations, des instruments de connexions, des partenariats et le passage d'un projet à un autre (Bataille 2020). Si l'urbanisme transitoire porte cet idéal d'extension du réseau et de multiplication des projets, son développement au sein de l'organisation est également source de difficultés et de tensions (replis de certains pôles, travail cloisonné, problèmes d'harmonisation des agendas, absence de circulation de l'information...), permettant de pointer les limites de l'utilisation de cette nouvelle activité comme outil d'accompagnement du changement et de création de cohésion au sein de l'entreprise. Ces tensions s'expliquent plus largement par les différences d'appropriation qui accompagnent la diffusion de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation.

4.2.3 La diffusion de l'urbanisme transitoire dans l'entreprise : entre appropriation, résistance au changement et réflexion des salariés sur le sens de leur action

La diffusion de l'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise interroge l'appropriation de cette nouvelle pratique par les salariés de SNCF Immobilier. Pendant la mise en œuvre de ces projets, les chefs de projets se heurtent régulièrement à des réticences et à la résistance de certains contributeurs et doivent alors négocier et convaincre ces acteurs de les aider. Source de changements au sein de SNCF Immobilier, ces projets sont parfois perçus comme une perturbation, bousculant les habitudes des salariés. Dans cette sous-section, nous nous intéresserons aux différences d'appropriation de l'urbanisme transitoire entre les salariés et à leur réaction face à la diffusion de cette nouvelle pratique au sein de l'organisation. Dans la perspective adoptée par Philippe Bernoux, nous analyserons le sens que donnent les salariés de SNCF Immobilier à ce changement et des résistances qui accompagnent la diffusion de cette nouvelle activité dans l'entreprise. En effet, « *rendre compte du changement dans*

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein de la Direction de la marque et de la communication externe, Direction générale de la communication et de l'image de la SNCF, le 4 janvier 2018 à Saint-Denis
[2] Entretien avec une Directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier, le 22.11.17 à Saint-Denis

l'organisation c'est expliciter le sens que les acteurs lui donnent » (Bernoux 2004, p.28), ces derniers pouvant accepter ou refuser ce changement (*Ibid*.).

Du comité de direction à l'ensemble des salariés de SNCF Immobilier, une appropriation de l'urbanisme transitoire à plusieurs vitesses ?

La démarche d'urbanisme transitoire est soutenue par la direction de SNCF Immobilier. Ces projets ont été initiés par la précédente directrice générale, en charge de la préfiguration et de la création de SNCF Immobilier, qui avait lancé au sein de l'entreprise l'expérimentation en matière d'immobilier culturel (chapitre 2). L'urbanisme transitoire est également très fortement soutenu par le directeur général de SNCF Immobilier, en poste depuis 2016. Ce dernier s'est fortement approprié ces sujets et il favorise et soutient le développement des projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier depuis son arrivée. Sa forte implication se traduit par sa participation à de très nombreux évènements à destination des professionnels et du grand public organisés sur le sujet, par la réponse à plusieurs interviews dans la presse, par ses prises de parole lors des inaugurations de chaque projet d'urbanisme transitoire et ses échanges avec de nombreux porteurs de projets[1]. Le directeur général souligne dans ses discours les mérites et les enjeux (urbanistiques, culturels, économiques, etc.) qu'il associe personnellement à l'urbanisme transitoire. Cet engagement peut être mis en lien avec sa trajectoire professionnelle[2]. Ayant réalisé la majorité de sa carrière au sein d'institutions publiques et de collectivités locales, il se dit particulièrement sensible aux sujets de reconversion du patrimoine industriel par des projets artistiques[3]. Dans le cadre de ses fonctions à la Métropole de Lyon, il a par exemple suivi le développement des Nuits Sonores, un festival de musique électronique qui réinvestit chaque année depuis seize ans de grands sites de l'histoire industrielle de la ville de Lyon[4].

La démarche d'urbanisme transitoire est également soutenue par le président-directeur général du groupe SNCF en poste de 2008 à 2019. Ce dernier encourage le développement de Grand Train en 2016, en commandant la création d'un musée éphémère dédié à l'univers du train. Il participe en 2017 à l'inauguration de Ground Control dans le 12e arrondissement de Paris et rend visite au projet temporaire Morning Coworking dans le 18e arrondissement de Paris en 2019. En mai 2019, il participe de manière exceptionnelle à la réunion hebdomadaire du comité de direction de SNCF Immobilier, pendant laquelle il débute sa prise de parole par des compliments « élogieux » voire « *dithyrambiques* » formulés au sujet de la démarche d'urbanisme transitoire de l'entreprise, qu'il qualifie de « *fantastique* »[5]. Par la suite, il demande au directeur général de SNCF Immobilier de présenter la

[1] Ces évènements ou rendez-vous sont organisés parfois le soir et le week-end, à Paris ou en région. L'importance du temps consacré par le directeur général à ces évènements révèle son engagement particulièrement fort sur ces sujets.

[2] Diplômé de l'École des hautes Études Commerciales (HEC) et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, il occupe un premier poste à la Caisse des Dépôts et Consignations. Il est Directeur Général des services de la métropole de Lyon (2001 – 2009 et 2011 – 2014), puis directeur général (2015-2016), avant sa prise de poste en tant que directeur général de SNCF Immobilier de 2016 à 2020.

[3] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, la conférence « L'occupation temporaire, nouvelle pratique d'innovation urbaine », Entretiens Jacques Cartier, le 12 novembre 2018, à l'Autre Soie, Villeurbanne

[4] Prise de parole du fondateur d'Arty Farty, association créatrice des Nuits sonores à Lyon, lors de la deuxième édition du festival Métamines, le 1er Juin 2018, aux Magasins Généraux à Pantin

[5] Carnet de thèse - Prise de parole d'un membre du comité de direction, lors de la réunion de service hebdomadaire du pôle Communication, 13.05.2019

démarche d'urbanisme transitoire lors d'un séminaire qui réunit les 180 principaux directeurs (« *top managers* ») du groupe SNCF en 2019[1].

L'appropriation de la démarche par les autres membres du comité de direction de l'entreprise se fait de manière plus progressive. Elle repose notamment sur un travail d'acculturation mené auprès d'eux par les chefs de projet d'urbanisme transitoire[2] ou sur leur participation à des groupes de réflexion interne comme le Lab ImmoFutur[3]. La cheffe du projet de la Cité Fertile évoque l'importance de ce travail d'acculturation mené auprès du directeur de la direction immobilière d'Ile-de-France, qui aurait permis de faciliter la mise en œuvre du projet : « *Tout ça, je pense que c'est dû à la bienveillance de X [Directeur de la DIT Ile-de-France]. C'était tout le travail d'Immo Futur 1, cette mise en condition sur les évolutions de l'urbanisme, de l'immobilier… Ça a énormément joué, on a vraiment vu une évolution de sa réflexion* ». Toutefois, le départ et remplacement de plusieurs directeurs (pôle Communication, Direction immobilière de la région Ile-de-France, etc.) a nécessité de convaincre de nouveau les membres du comité de direction et de dépasser certaines réticences. Le retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé en 2017 et l'étude par Wavestone et l'atelier Georges en 2018 conduite en 2018 avaient pour objectif de prouver les enjeux liés à ces projets pour l'entreprise et participent à convaincre de manière croissante l'ensemble du comité de direction. Cela se traduit par l'engagement de plusieurs directeurs dans le développement de la démarche, notamment par le biais du Comité de pilotage pour l'urbanisme transitoire. Par conséquent, en tant que démarche portée par le comité de direction, l'urbanisme transitoire devient, selon le directeur général, une politique d'entreprise intégrée officiellement dans *« la stratégie globale de SNCF Immobilier »*[4].

Toutefois, la question se pose de l'appropriation de la démarche d'urbanisme transitoire par le reste des salariés de SNCF Immobilier. En effet, « *Si les changements sont introduits le plus souvent par la volonté des décideurs, ils ne réussissent que s'ils sont acceptés, légitimés et transformés par les acteurs chargés de les mettre en œuvre.* » (Bernoux 2004, p.51). Malgré le soutien officiel de l'urbanisme transitoire par le comité de direction, les salariés doivent accepter la décision et s'approprier la démarche pour que ce changement fonctionne (*Ibid*.).

Or, au lancement de la démarche, on observe un décalage entre la stratégie d'urbanisme transitoire soutenue par la direction générale de SNCF Immobilier et son appropriation par certains acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre des projets. Ainsi, dans la mise en œuvre de son projet d'urbanisme transitoire, une chargée d'affaires évoque le « *sponsoring fort* » du projet qu'elle

[1] Il propose dans la foulée la présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, dans le cadre d'un atelier sur le « *business de demain* », lors d'un séminaire réunissant 600 managers du groupe SNCF. (Carnet de thèse - Réunion de service hebdomadaire du pôle Communication, 22.07.2019)

[2] Par exemple, à travers la participation du comité de direction à Biennale d'Architecture de Venise en 2018, nous reviendrons particulièrement sur ce point dans le chapitre 6.

[3] *ImmoFutur* de SNCF Immobilier est un « lab » interne créé de 2016 à 2017 par la direction Stratégie émergence innovation. Envisagé comme un laboratoire de réflexion prospective sur la ville, l'enjeu est d'accompagner l'évolution de la réflexion des cadres dirigeants au sein de SNCF Immobilier, afin de favoriser l'émergence de projets novateurs, comme l'urbanisme transitoire. Ce lab repose sur un partenariat avec la Direction de l'Innovation et de la Recherche du Groupe SNCF et avec le Centre de Gestion Scientifique des Mines Paris Tech. Il mobilise la méthode DKCP, mise au point par Armand Hatchuel pour promouvoir l'innovation collaborative. Pendant des séances de travail, les participants doivent travailler à l'identification d'un futur « *souhaitable* » pour SNCF Immobilier, l'objectif étant de « *faire réfléchir* » et d'« *explorer des domaines qu'ils ne connaissent pas* » (Discussion avec la cheffe de projet en charge du lab, février 2018).

[4] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors d'une formation interne sur l'urbanisme transitoire, le 3 juin 2019, à la Cité Fertile à Pantin

porte par son directeur, membre du comité de direction, mais déplore en revanche les nombreuses « *portes fermées* » [1] auxquelles elle a dû faire face pendant sa mise en œuvre. En effet, si les chefs de projet historiquement engagés dans le développement de l'urbanisme transitoire (pôles Valorisation locative innovante, Communication et accompagnement du changement, Stratégie émergence innovation) soutiennent fortement la démarche, ce n'est pas toujours le cas des nombreux contributeurs qui doivent être mobilisés dans la mise en œuvre du projet. C'est particulièrement le cas des opérationnels au sein des directions territoriales (gestionnaires de patrimoine, chargés de valorisation, de cession, etc.), qui sont à convaincre. En 2016, ces derniers méconnaissent encore la démarche, ont des réticences et remettent en question l'utilité et de la pertinence de ces projets. Cette appropriation à plusieurs vitesses de la démarche d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, qui rend plus difficile la diffusion de cette pratique, peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

Tout d'abord, l'urbanisme transitoire représente une situation de nouveauté pour les contributeurs sollicités lors de la mise en œuvre du projet et cela nécessite une adaptation de leurs pratiques professionnelles (chapitre 3). En effet, l'urbanisme transitoire représente un changement de culture professionnelle pour les salariés de SNCF Immobilier et sa diffusion dans l'entreprise bouscule leurs pratiques habituelles. Ainsi, selon une cheffe de projet *« les difficultés, c'est que tu viens perturber des habitudes, des routines, des droits acquis… Tu bouscules, et les gens n'aiment jamais être bousculés, donc dans le quotidien de ton travail c'est parfois un peu difficile, d'être face à des portes fermées, à des critiques… ça peut être un peu inconfortable. »*[2]. La mise en œuvre des projets est parfois difficile et les chefs de projets peuvent se heurter à des « *propos désobligeants »*[3].

Ainsi, une cheffe de projet explique en 2016 que le soutien envers ce type de projet n'est pas encore envisagé comme prioritaire au sein de SNCF Immobilier : *« Il n'est pas prioritaire et on peut le comprendre. Développer l'immobilier culturel n'est pas au cœur de nos priorités et de nos responsabilités. C'est la cerise sur le gâteau. Donc normal que ce soit difficile - sauf si tu trouves des personnes moteurs qui voient les bénéfices - de les mobiliser sur ces activités alors qu'on leur demande de faire du chiffre et de rationaliser les espaces. »*[4]. Une autre évoque la difficulté de mobiliser certains opérationnels sur ces sujets, du fait de l'aspect parfois contradictoire entre la participation de ces acteurs dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire et leurs pratiques professionnelles habituelles : *« Un [gestionnaire de portefeuille], on lui demande de produire du chiffre, donc forcément quand on vient pour demander, c'est parfois contradictoire avec l'info de leur hiérarchie »*[5]. En effet, plusieurs opérationnels insistent sur l'incompatibilité apparente entre le développement des projets d'urbanisme transitoire, faiblement voire non-rémunérateurs, et les objectifs économiques dont ils doivent rendre compte auprès de leur hiérarchie. L'urbanisme transitoire est perçu par certains acteurs comme s'inscrivant en contradiction avec les objectifs des métiers de la gestion locative. Une gestionnaire de portefeuille considère que « *c'est plutôt une bonne initiative, après il faut choisir ses chevaux de bataille. Encore une fois, c'est pas toujours des occupations qui permettent de s'équilibrer*

[1] Carnet de thèse – prise de parole d'une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, pôle Stratégie émergence innovation - 17 octobre 2018
[2] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction immobilière territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[3] *Op. Cit.*
[4] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis
[5] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

financièrement, donc il faut peut-être pas les démultiplier. On ne doit pas perdre de vue qu'on est là pour gérer les cordons de la bourse. »[1]. Certains salariés pointent du doigt la potentielle contradiction de ces projets avec la mission principale de SNCF Immobilier, à savoir représenter les intérêts des propriétaires ou clients internes (SNCF Réseau, SNCF Mobilité) en générant des retombées économiques grâce à la valorisation de leur patrimoine : « *Une halle pas utilisée aurait pu encore rester comme ça encore quelque temps. Je pense qu'il ne faut pas les multiplier. (...) On oublie que nos principaux clients ce sont les agents qui travaillent pour le ferroviaire. (...) il ne faut pas oublier qu'il faut travailler en priorité pour nos clients internes*. »[2]

La réticence des opérationnels au développement ces projets est également justifiée par les ressources humaines jugées limitées dans l'entreprise. Plusieurs contributeurs interrogés évoquent en effet la nécessité de ne pas développer de manière systématique des projets d'urbanisme transitoire, ces derniers pouvant être très chronophages et se superposant à une charge de travail estimée déjà très importante. Le manque d'effectifs décrié par plusieurs gestionnaires de portefeuille questionne, pour ces acteurs, le fait d'allouer des ressources à des projets jugés moins prioritaires et essentiels pour l'entreprise.

Par conséquent, la diffusion de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier se heurte à des réticences de la part de plusieurs contributeurs au sein de différents métiers. Ces projets sont jugés comme anecdotiques par rapport à d'autres activités classiques de l'entreprise, voire comme sortant de leur « *cœur de métier* »[3]. Le sujet de la priorité à donner à cette activité est central dans le discours des contributeurs, qui remettent en question la décision de la direction de s'engager dans ces projets. Finalement, ces résistances face à cette nouvelle démarche sont « *l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les acteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en dehors d'eux* » (Crozier et Friedberg 2014, p.34-35).

Sensibiliser, convaincre et faire adhérer : l'urbanisme transitoire en quête de légitimité ?

Face aux réticences des contributeurs, la diffusion de l'urbanisme transitoire repose sur un nécessaire travail de sensibilisation et de pédagogie des chefs de projets historiquement impliqués dans le développement de la démarche. En effet, pendant les premières années d'expérimentation, l'urbanisme transitoire est une activité en quête de légitimité au sein de SNCF Immobilier. Or, cette légitimité semble primordiale, car « *le changement lui-même n'existera que dans la mesure où les acteurs concernés l'accepteront. Pour cela, il faut que ces acteurs accordent au changement une certaine légitimité. Sans acceptation de légitimité, pas de changement.* » (Bernoux 2004, p.45). L'appropriation davantage collective de l'urbanisme transitoire soulève donc la question des actions à mener pour favoriser l'acceptabilité de la démarche auprès des contributeurs à ces projets.

Pour les chefs de projet, l'enjeu est de « *préparer et d'embarquer les équipes dans la démarche* »[4], grâce un effort de pédagogie pour gagner la confiance, faire adhérer les contributeurs aux

[1] Entretien avec une responsable de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[2] Entretien avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, au sein d'une Direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 22.11.17
[3] Entretien avec une responsable de projets de développement franciliens au sein de SNCF Immobilier, le 9.11. 19 à Saint-Denis
[4] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis

principes de l'urbanisme transitoire et faire évoluer leur culture professionnelle. Selon une chargée d'affaires au sein du pôle Valorisation locative innovante, « *C'est un peu de la conduite du changement, si tu ne convaincs pas à un moment donné le chargé de valo et le chef de pôle, bah c'est compliqué ! »*[1]. Pour une directrice de projets, cet accompagnement suppose la mise en place d'une action de communication interne, afin de « *donner envie* » de travailler sur ces sujets et « *d'emporter l'adhésion* » des opérationnels[2]. Ces efforts de pédagogie et de sensibilisation sont reconnus comme nécessaires par plusieurs opérationnels, à l'image de ce gestionnaire de portefeuille mis à contribution dans le développement d'un projet en Ile-de-France :

> « *La com*[3] *a déjà intégré ce type d'opération dans sa tête. Pour la com, c'est quelque chose de naturel de monter ce type de projet. Pour un exploitant, pour un gestionnaire, c'est pas du tout naturel, notre cœur de métier c'est les industriels, c'est les mecs qui sont en bleu de travail, et qui vont manipuler des cartons. Le gars qui vient avec ses petites fleurs, nous vendre ses verres de jus de pissenlit, ça nous parle pas. Donc là tu as vu un frein, car il y a de grosses interrogations : combien de temps ça va me prendre, quelle est la finalité du projet ? A partir de là, il y un travail de com à monter en interne, de manière continue avec les équipes techniques, de leur dire bah voilà les projets d'action temporaires, ça a tels intérêts, ça va vous prendre un peu plus de temps, ça vous fait un projet qui sort un peu de l'ordinaire… Il faut vraiment que l'ensemble de la sphère Immo soit associé au projet alternatif. Sous-entendu que ça ne viendra pas leur rajouter de charge de travail. Tu ne pourras pas faire adhérer si tu ne communiques pas autour.* »[4]

Face à la demande de preuves de la part des opérationnels quant à « *l'utilité et la nécessité* »[5] de cette démarche, les chefs de projets doivent convaincre et rassurer. Ainsi, une cheffe de projet compare son action à celle d'un « *médiateur* », qui doit dépasser les « *crispations* » générées dès le début expérimentation afin de « *réparer les pots cassés, d'aller rechercher la confiance perdue »* face à des *« manières de faire qui n'ont pas été comprises »* [6].

Pour sensibiliser et faire adhérer les contributeurs aux intérêts soulevés par ces projets, plusieurs actions d'animation métier sont mises en place par le pôle Valorisation locative innovante à l'échelle nationale. Dès 2016, une cheffe de projet au sein de ce pôle évoque les réflexions et les actions « *innovantes* » qu'elle essaye de mener pour « *donner envie* » aux opérationnels[7]. Cela se traduit par l'organisation d'ateliers ou et de présentations dédiées à l'urbanisme transitoire, par exemple lors des journées annuelles des directions territoriales qui rassemblent l'ensemble des collaborateurs en charge de la valorisation, ou encore à travers l'organisation régulière de présentations de la démarche d'urbanisme transitoire au sein des directions régionales. Cette action de sensibilisation concerne également les responsables de SNCF Immobilier et l'urbanisme transitoire a fait pour la première fois l'objet d'un atelier lors du séminaire annuel des managers de SNCF Immobilier en 2018. La même

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[2] Carnet de thèse - Prise de parole d'une directrice de projets du pôle Communication de SNCF Immobilier lors d'une réunion externe, le 28 juin 2017
[3] Le pôle Communication de SNCF Immobilier
[4] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[5] Entretien avec une responsable de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[6] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis
[7] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante, de SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

année, le pôle Valorisation locative innovante met en place une newsletter mensuelle à destination des chargés de valorisation en région, la « *Twitt'heure* », pour les tenir informés des actualités en matière d'urbanisme transitoire, les sensibiliser aux enjeux de ces projets et faire connaître des initiatives innovantes développées à l'externe.

La démonstration de l'intérêt et des enjeux de l'urbanisme transitoire auprès des salariés de SNCF Immobilier passe également par le développement d'outils spécifiques. La Fabrique à Projets Alternatifs (Image 2.) est un outil d'animation métier et de communication interne, développé en 2017 de manière conjointe entre les pôles Valorisation locative innovante et Communication et accompagnement du changement[1]. Destiné aux chargés de valorisation locative au sein des différentes directions immobilières territoriales, le document présente aux futurs chefs de projets et contributeurs la démarche à suivre pour mener à bien un projet d'urbanisme transitoire, de la réception de la demande jusqu'à la libération du site à la fin de l'occupation temporaire.

L'objectif est de *« professionnaliser »* [2] et de rassurer les chefs de projet en présentant l'ensemble des étapes à suivre, de faciliter l'appropriation de l'urbanisme transitoire par les opérationnels en région en leur donnant envie de développer eux-mêmes ce type de projets. Toutefois, le développement de cet outil a été source de difficultés. Selon une cheffe de projet ayant participé à son élaboration, « *on a fait l'effort d'essayer de définir la gestion type de ce type de projets* »[3], mais cela a nécessité de retravailler de très nombreuses fois l'ordre et le contenu de chacune des cases[4]. En effet, il a fallu structurer un processus unique en synthétisant le savoir-faire des chefs de projets accumulé depuis le lancement de l'expérimentation. De plus, l'ambition est de ne pas proposer aux salariés un logigramme classique, mais de donner à voir le caractère alternatif de ces projets dans la conception même de l'objet. Le nom même de l'outil, la « *fabrique à projets alternatifs* », illustre le caractère atypique et nouveau de cette activité au sein de SNCF Immobilier. Son choix a fait l'objet de nombreuses discussions en interne. Le slogan « *L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier* » promu par le pôle Communication n'a finalement été utilisé qu'en sous-titre, la cheffe de projet du pôle Valorisation locative ayant peur que le terme d'urbanisme transitoire ne parle pas aux opérationnels en région. L'objectif est de donner à cet outil une forme ludique, puisque ce dernier a été imprimé pour servir de sous-main et qu'il avait à l'origine été conçu comme un jeu de l'oie. Il a d'ailleurs été envisagé pendant un temps de l'imprimer sous la forme d'un vrai jeu cartonné, avec des pions détachables. Finalement, le graphisme de l'outil reprend l'idée d'un voyage en train. L'illustration met en avant le patrimoine de la SNCF en représentant quelques sites de projets d'urbanisme transitoire emblématiques. On reconnaît notamment la Gare des mines (Paris), les Cathédrales du Rail (Saint-Denis) ou encore le viaduc d'Otterswiller proposés pendant l'AMI de 2015. Le choix d'un graphisme coloré et ludique a nécessité une prise de liberté avec la charte graphique du groupe SNCF. Il existe également une version numérique animée présentée sous format vidéo par le pôle Valorisation locative innovante lors des ateliers de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire réalisés auprès des opérationnels en région.

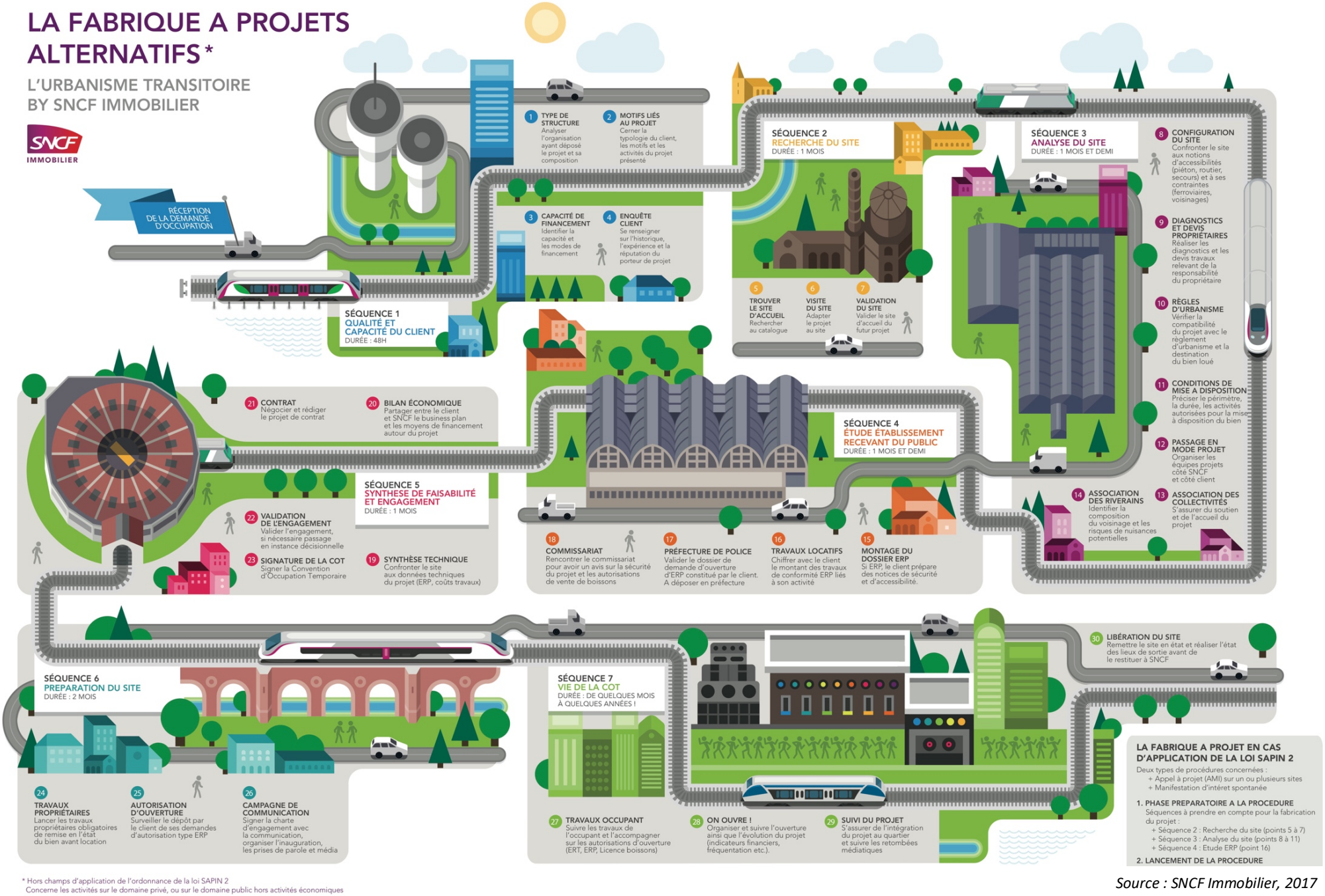
[1] Ces éléments sont tirés de notre propre expérience professionnelle, puisque nous avons directement participé à l'élaboration de cet outil avec le pôle Valorisation locative innovante.

[2] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis

[3] Carnet de thèse – discussion avec une chargée d'affaires du pôle Valorisation locative innovante, mai 2017

[4] Cette difficulté s'explique par le fait qu'il s'agit d'un processus en cours d'élaboration et de stabilisation, qui s'est vu bouleversé par la nouvelle ordonnance de la loi sapin 2 de 2017 remettant en question les modes de sélection des occupants temporaires (chapitre 3).

Image 2. La Fabrique à projets alternatifs, un outil métier et de communication interne à destination des opérationnels



Source : SNCF Immobilier, 2017

La mise en œuvre de ces différentes actions de communication interne et d'animation métier permet une diffusion et une appropriation croissante des projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier. Les entretiens réalisés dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire en 2017-2018 révèlent une reconnaissance croissante des enjeux associés à ces projets par différents types d'acteurs, chacun y percevant des intérêts propres selon son métier. L'appropriation progressive de la démarche se révèle par l'implication de plus en plus importante des opérationnels en région, qui revendiquent le pilotage de ces projets, certains d'entre eux devenant particulièrement moteurs dans la diffusion de la démarche sur leur territoire. Des projets d'urbanisme transitoire naissent ainsi désormais à l'initiative des directions immobilières territoriales sans intervention du siège et les gestionnaires de portefeuille proposent de plus en plus spontanément des sites aux chefs de projets. La mise en place de la formation interne sur l'urbanisme transitoire en 2019 marque une avancée importante dans la diffusion de l'activité au sein de l'entreprise (chapitre 3). A destination des opérationnels en région, cette formation débute par l'explicitation des enjeux associés au développement de ces projets pour SNCF Immobilier et ses différents métiers (valorisation locative, communication, aménagement, gestion immobilière, etc.), avant de présenter la manière de les mettre en œuvre.

Par conséquent, l'appropriation croissante de la démarche d'urbanisme transitoire par les salariés de SNCF Immobilier repose sur la reconnaissance progressive des retombées positives générées par ces projets et des enjeux qu'ils représentent dans leur métier (chapitre 5). En effet, selon Philippe Bernoux « *Dans le cas d'un changement, celui-ci n'est acceptable et ne sera accepté que s'il permet voire facilite cette maîtrise de son travail par l'exécutant. »* (Bernoux 2004, p.65). De fait, bien que l'urbanisme transitoire ait été initié et soit porté par le comité de direction, la démarche est de plus en plus investie de sens par les salariés eux-mêmes[1].

Vers une vision de plus en plus positive de l'urbanisme transitoire, source de fierté pour les salariés de SNCF Immobilier

L'appropriation croissante de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier s'accompagne du développement d'une vision de plus en plus positive de ces projets, autant par les chefs de projet par les contributeurs. Ainsi, à l'occasion du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire en 2017-2018, un gestionnaire de portefeuille explique qu'il n'y voit « *que des bénéfices* »[2], une directrice au sein d'Espaces ferroviaires leur accorde « *plus d'aspects positifs que négatifs à ce stade* »[3] et une directrice d'ICF Habitat s'enthousiasme : « *je ne sais pas d'où vient cette idée, mais elle est assez géniale* »[4].

En effet, ces projets suscitent un intérêt particulier auprès des salariés et la majorité des acteurs interrogés insistent sur le fait qu'il s'agit de projets « *sympas* » et « *agréables* ». Leur caractère « *atypique* » faciliterait, selon une cheffe de projet, l'implication des contributeurs dans ces nouveaux projets : « *tu mobilises plus facilement les gens, ils sont plutôt contents de travailler sur ce type de*

[1] Nous verrons dans quelles mesures l'urbanisme transitoire vient en appui aux enjeux de gestion et de valorisation immobilière de SNCF Immobilier dans le chapitre 5.
[2] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[3] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, le 20.11.17 à Saint-Denis
[4] Entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris

projets »[1]. Une directrice au sein d'Espaces Ferroviaires explique que le sujet l'« *intéresse beaucoup, c'est un petit moment de curiosité* »[2]. Les projets d'urbanisme transitoire sont en effet souvent perçus comme originaux et agréables à mettre en œuvre. Selon une directrice d'ICF Habitat, *« ça mobilise les équipes de manière différente et ça crée un truc un peu sympa entre les uns et les autres. (…) On ne peut pas faire que ça, mais ça a ce côté vachement chouette. Même pour les équipes, ça fait du bien à tout le monde. (…) Collectivement, on en tire une certaine fierté. (…) Ça fait du bien à tout le monde de pouvoir sortir des aspects parfois difficiles de notre métier.* » [3]. Ces projets sont évoqués par des nombreux salariés comme un moyen de sortir de leur quotidien et d'apporter de la nouveauté au sein de leurs pratiques professionnelles. Ainsi, d'après un gestionnaire de portefeuille :

> *« Moi je pense que c'est très positif d'avoir à travailler sur un sujet qui est un petit peu hors normes, qui sort du quotidien. Là, tu es pas en train de rédiger une feuille de communication interne, tu es en train de travailler sur un projet qui mobilise beaucoup de personnes, des services infras, des services juridiques, qui vont se retrouver autour d'un projet qui sort un peu de l'ordinaire, et ça c'est quand même très stimulant professionnellement. (…) Je n'y vois que des bénéfices (…). Moi je trouve très rafraîchissant de travailler sur des projets comme ça »*[4]

Un chargé de valorisation locative et de cession en région évoque également que « *Le bénéfice c'est que je sors du quotidien (…) et les gens ont besoin de sortir de leur routine et de leur train-train. On a des gens très intéressés par autre chose que gérer une cession.* ». Une directrice de création au sein du pôle Communication explique que « *c'est des projets vachement sympas, qui te sortent un peu des cessions de terrain basiques* ». Par conséquent, l'urbanisme transitoire est perçu positivement comme un moyen de travailler sur des sujets nouveaux et avec des acteurs différents, de renouveler et de faire évoluer leurs pratiques.

Le développement des projets d'urbanisme transitoire est associé à un sentiment de fierté personnelle pour certains salariés amenés à travailler sur ces projets, ces lieux connus du grand public leur permettent de donner une autre image de leur métier. C'est particulièrement le cas des chefs de projets d'urbanisme transitoire, dont l'implication dans le développement de certains projets devient source de fierté par rapport à leurs proches. En 2016, un chef de projet insiste sur son engagement personnel dans le développement de ces projets : « *C'est quelque chose en lequel je crois. Quand je parle de mon activité à mon entourage, ils m'envient complètement. La manière dont je leur en parle, ça leur donne envie. J'en parle autour de moi, j'accompagne des amis à Grand Train. Je suis vraiment heureux d'être sur ce poste et d'être un pilier de cette mouvance* ». Dans la même logique, un membre de la direction de la communication du groupe SNCF ayant participé indirectement à certains projets d'urbanisme transitoire raconte qu'il s'agit de « *sujets intéressants à travailler, j'en ai profité pour y retourner dans le cadre privé, j'en ai parlé autour de moi. C'est une fierté d'en parler en externe et en privé, parce que ça parle aux gens, contrairement à d'autres sujets ferroviaires.* »[5]. Ainsi, plusieurs salariés ayant participé au développement de projets d'urbanisme transitoire fréquentent ces lieux à titre personnel ou lors de moments conviviaux entre collègues. Toutefois, ce n'est pas vrai pour tous les chefs

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[2] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier, 20.11.17
[3] Entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris
[4] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[5] Entretien avec un responsable de projet au sein de la Direction de la marque et de la communication externe, Direction générale de la communication et de l'image de la SNCF, le 4.01.18 à Saint-Denis

de projets d'urbanisme transitoire. Certains l'expliquent par le fait qu'ils ne sont pas dans la cible de ces lieux et/ou qu'ils n'ont pas pour habitude de fréquenter ce type d'endroit. D'autres le justifient par le fait qu'ils associent ces lieux à leurs pratiques professionnelles, donc n'ont pas forcément envie de s'y rendre en dehors de leur travail.

Le développement des projets d'urbanisme transitoire est également associé à un sentiment de fierté professionnelle par certains salariés, leur permettant de développer de nouvelles compétences. Selon une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, « *c'est un développement de compétences métiers total, clairement.* »[1]. Un autre chef de projet parle lui d'un « *second souffle très important* » permis par l'urbanisme transitoire dans sa pratique professionnelle, comme une nouvelle « *expertise* » et une « *spécialisation* », constituant « *un troisième métier* » [2]. Il se présente désormais comme chargé de valorisation locative, de cession et de « *location de terrain pour du développement culturel »* [3]. Une troisième cheffe de projet reprend l'idée selon laquelle l'urbanisme transitoire aurait permis de créer un « *métier à part, à la couture de pleins de métiers* »[4]. Cette dernière évoque la fierté de « *développer des compétences qui n'existent pas même ailleurs dans d'autres entreprises* » : *« Pour moi le bénéfice il est professionnel, surtout par les réseaux qu'il te donne, la capacité de dire que j'ai travaillé sur des sujets où il y avait tout à construire. C'est important parce que tu montres ta capacité d'adaptation. Et puis ce sont des sujets qui sont à la pointe. »*[5]. La participation au développement de cette activité jugée innovante est présentée comme un atout en termes de positivement professionnel et de possibilités de carrière. Ce sentiment de fierté est d'ailleurs visible au sein même des bureaux de SNCF Immobilier à Saint-Denis : on remarque rapidement les pôles qui travaillent sur ces sujets, par l'exposition de nombreuses affiches des projets ou d'évènements, de photographies des lieux, la proposition des différentes brochures de communication sur l'urbanisme transitoire ou encore l'utilisation des sous-mains de « La Fabrique à projets alternatifs ».

Par conséquent, les projets d'urbanisme transitoire sont jugés, par les salariés impliqués dans leur mise en œuvre, comme des projets stimulants et facteurs d'enrichissement professionnel et personnel. Source de satisfaction au travail, le développement de la démarche d'urbanisme transitoire soutient des enjeux d'accompagnement du changement, en permettant aux salariés de développer un sentiment de fierté vis-à-vis de leurs pratiques professionnelles et de développer une compétence nouvelle et valorisante.

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

[2] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017

[3] *Op. Cit.*

[4] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

[5] *Op. Cit*.

*

Pour conclure, nous avons démontré que la diffusion de l'urbanisme transitoire est vectrice de changement au sein de SNCF Immobilier, en conduisant à une évolution des modes de travail et d'organisation des salariés.

Le développement de l'urbanisme transitoire accompagne la naissance du nouvel opérateur au sein du groupe SNCF en favorisant une transformation des manières de travailler des salariés et leur montée en compétences. Il permet, pour les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ces projets, l'apprentissage d'une nouvelle posture professionnelle valorisant l'improvisation, l'autonomie et la flexibilité. Gérées en mode projet, les opérations d'urbanisme transitoire concourent à la diffusion des techniques de gestion issues du secteur privé au sein d'entreprises publiques comme SNCF Immobilier. Reposant sur un mode d'organisation transverse entre une multitude d'acteurs, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire par le mode projet favorise également la création de nouvelles relations de travail à plusieurs échelles, au sein de SNCF Immobilier et avec les autres entités du groupe SNCF. Le développement de ces projets permet de faire travailler ensemble des acteurs ayant des métiers, des pratiques et des objectifs parfois différents, accompagnant ainsi l'apprentissage de formes d'actions collectives et participant à fédérer les salariés de la nouvelle entreprise.

Toutefois, l'urbanisme transitoire représente un changement de culture professionnelle des salariés et suscite donc des réticences de la part de certains salariés, conduisant à une appropriation à plusieurs vitesses de l'activité au sein de l'entreprise. En effet, la mise en œuvre de ces projets perturbe les salariés dans leurs manières de travailler et de s'organiser en favorisant des modes d'action transverse, bousculant les cadres hiérarchiques et la division classique des tâches entre les salariés. La diffusion de l'urbanisme transitoire se confronte à des différences de priorités et de logiques entre les contributeurs de ces projets, nécessitant la mise en place d'actions d'accompagnement du changement afin de sensibiliser et faciliter l'appropriation de la démarche. Enfin nous avons démontré que l'urbanisme transitoire devient source de fierté au sein de SNCF Immobilier et se diffuse comme une stratégie d'entreprise de plus en plus légitime à la fois pour la direction et les salariés.

Associé à des changements internes au sein de l'organisation, le développement de l'urbanisme transitoire devient également un levier de visibilité de la nouvelle entreprise et de sa stratégie immobilière, comme nous allons le voir maintenant.

4.3. #UrbanismeTransitoire : l'urbanisme transitoire comme outil de communication et support d'une stratégie de marque pour SNCF Immobilier et le groupe SNCF

Cette section porte sur l'analyse de la stratégie de communication mise en place par SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire et des retombées médiatiques associées à ces projets. L'urbanisme transitoire est mobilisé dès le début de l'expérimentation comme un outil de communication et un soutien en termes d'image[1], accompagnant la création du nouvel opérateur. Bien que l'immobilier soit une activité ancienne dans l'histoire du développement du réseau ferré et de la SNCF (Adisson 2015), SNCF Immobilier est en 2015 un nouvel acteur peu connu, aussi bien au sein du groupe public ferroviaire, qu'auprès des acteurs publics et privés de l'urbanisme et de l'immobilier. Régulièrement présentée par ses membres comme « *une jeune structure au sein d'une ancienne maison* », la création de SNCF Immobilier s'accompagne de la nécessité de faire connaître l'acteur, sa nouvelle organisation incluant désormais l'aménageur Espaces Ferroviaires et le bailleur social ICF Habitat, ainsi que la nouvelle stratégie immobilière portée par l'entreprise (chapitre 1).

Dans ce contexte, nous démontrerons que la stratégie de communication de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire est un outil de conduite du changement, accompagnant la création de l'entreprise et le changement de culture de la SNCF en matière d'immobilier. Tout d'abord, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire est mobilisé en interne comme un outil de communication d'entreprise à destination des agents de SNCF Immobilier et de la SNCF, participant à faire reconnaître la nouvelle entité et ses compétences à l'échelle du groupe. Ensuite, nous analyserons la stratégie de communication qui entoure l'urbanisme transitoire en tant que support d'une stratégie de marque pour SNCF Immobilier, soutenant des enjeux de visibilité et de constitution d'une identité singulière pour le nouvel opérateur. Enfin, nous montrerons que l'urbanisme transitoire soutient des enjeux directs dans le développement de son activité pour SNCF Immobilier, en participant à le positionner comme acteur innovant de la transformation urbaine auprès des professionnels et des collectivités, partenaires et clients de l'entreprise.

[1] Cette analyse se fonde notamment sur l'immersion au sein du pôle Communication et accompagnement du changement depuis 2016, ayant permis la participation et l'observation de la vie du pôle : réunions de service hebdomadaires, discussions informelles entre ses membres, participation à diverses réunions de travail et aux évènements internes. L'observation, la prise de notes, voire l'enregistrement des prises de parole durant ces opérations de communication ont permis d'analyser à la fois les évènements directement liés à la démarche d'urbanisme transitoire (inaugurations des lieux, petit déjeuner sur l'urbanisme transitoire 2017), mais aussi les évènements d'entreprise internes (vœux annuels par le directeur général, séminaires, semaine de l'immobilier 2018) et externes (conférences de presse, soirées partenaires annuelles), parfois organisés par le groupe SNCF (soirée des 80 ans de la SNCF, cérémonie des trophées de la SNCF en 2017). Ces observations ont été couplées à l'analyse des documents de communication produits par SNCF Immobilier à propos de sa démarche d'urbanisme transitoire (dossiers et communiqués de presse, brochures de présentation), production à laquelle j'ai été amenée à participer dans le cadre de mes missions pour le pôle. Enfin, l'analyse des retombées médiatiques générées par les projets d'urbanisme transitoire pour SNCF Immobilier a fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre du retour d'expérience réalisé pour l'entreprise. Des entretiens ont ainsi été réalisés avec des membres du pôle Communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier et de la Direction générale de la communication et de l'image du groupe SNCF. L'analyse repose également sur notre revue de presse et sur l'analyse des publications de SNCF Immobilier et des occupants temporaires sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn).

4.3.1. L'urbanisme transitoire comme outil de communication d'entreprise pour faire (re)connaître SNCF Immobilier au sein du groupe SNCF

L'urbanisme transitoire est mobilisé par SNCF Immobilier comme un levier de communication interne à destination des agents de la SNCF. L'entreprise occupe en effet une place à part au sein de l'organisation. Tout d'abord, parce que son activité dépasse le cœur de métier de la SNCF, à savoir l'activité de transport, mais aussi parce que les agents de SNCF Immobilier ne sont pas forcément tous des cheminots. Nombre d'entre eux sont issus d'une formation en immobilier, en droit ou en urbanisme, notamment les anciens salariés de Réseau Ferré de France. Les cadres de SNCF Immobilier ne sont pas forcément perçus comme des cheminots, cette identité professionnelle étant historiquement plutôt associée aux métiers recouvrant une dimension technique (traction, voie ferrée, technologie ferroviaire…)(Chevandier 2003; 2007). Par conséquent, la création de SNCF Immobilier soulève des enjeux d'intégration de ce nouvel opérateur et de reconnaissance du nouveau métier de l'immobilier au sein même du groupe SNCF.

Faire connaître SNCF Immobilier, ses métiers et ses compétences au sein du groupe SNCF

Premièrement, en tant que structure récente au sein du groupe, SNCF Immobilier mobilise l'urbanisme transitoire dans sa stratégie de communication interne en tant qu'outil de reconnaissance et de mise en valeur de la nouvelle entreprise. En effet, quelques années après sa création, SNCF Immobilier et ses métiers demeurent relativement peu connus au sein du groupe SNCF. Ainsi, lors de ses échanges avec des agents du groupe SNCF, un gestionnaire de portefeuille s'est rendu compte que ces derniers ne savaient pas vraiment ce que faisait SNCF Immobilier, ni la manière dont l'entreprise contribuait au développement du groupe : *« Aujourd'hui l'Immo de la SNCF on ne le connaît pas ou mal. (…) Immo n'est pas forcément bien connu et compris par le groupe. Il y a encore une communication à faire au niveau du groupe.(…) Les cheminots ne connaissent pas ce qu'on fait (…) alors que c'est le patrimoine des cheminots. »*[1]. Ce constat est partagé par le directeur général de SNCF Immobilier, qui explique qu'*« on reste encore pour certains des inconnus, ou en tous cas des méconnus »*[2] au sein du groupe SNCF, bien que la situation tende à s'améliorer. Or, la reconnaissance de l'action de SNCF Immobilier au sein du groupe est d'autant plus importante que ses principaux clients sont internes. En effet, la mission première de SNCF Immobilier est de participer à l'amélioration de la gestion et à la valorisation des actifs de la SNCF pour le compte de SNCF Mobilité et de SNCF Réseau (chapitre 1). Dans ce contexte, plusieurs actions de communication sont engagées pour faire connaître et valoriser SNCF Immobilier à l'échelle du groupe.

Cela se traduit par l'organisation d'évènements internes, à l'image de la Semaine de l'Immobilier, un évènement organisé en novembre 2018 au siège de la SNCF à Saint-Denis (Planche 19, p.307). L'évènement a pour objectif de présenter et mettre à l'honneur SNCF Immobilier, ses activités et ses métiers. Des stands et des expositions ont été installés au sein de l'espace central du hall du siège de la SNCF, avec une permanence de salariés de SNCF Immobilier tout au long de la semaine

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis. L'immobilier n'étant pas dans le cœur de métier historique de la SNCF, ses salariés ne sont d'ailleurs pas forcément perçus comme des cheminots par les autres agents SNCF.
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la cérémonie annuelle des vœux, le 17.01.19, à Saint-Denis

afin d'accueillir les visiteurs. La Semaine de l'Immobilier s'est ouverte par une prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier :

> *« Il s'agit d'un évènement pour les membres de ce campus, qui passent ici tous les jours, et pour le campus de Saint-Denis plus largement. Le sens de cette semaine, c'est que ce qu'on fait n'est pas toujours bien compris. L'objectif est de montrer la diversité de notre activité et de faire de la pédagogie autour de nos activités. Tout d'abord, parce qu'elles ne sont pas assez connues, mais aussi parce que ça bouge. C'est en train de changer très rapidement dans nos habitudes de travail, donc il faut arriver à concilier ces nouvelles pratiques professionnelles avec les demandes de la maison »*

Cet évènement doit permettre de faire connaître SNCF Immobilier auprès des cheminots, en tant qu'entité relativement nouvelle au sein du groupe et sortant de son cœur de métier, ainsi que son rôle et ses missions pour le groupe SNCF. Il doit également permettre d'expliquer la nouvelle stratégie immobilière engagée sur les emprises de la SNCF, pouvant avoir des répercussions sur différentes activités du groupe SNCF. L'évènement présente les différents métiers de SNCF Immobilier, ainsi que ses filiales, donnant à voir la diversité des actions menées pour le compte de la SNCF. Lieu de développement du réseau, ce salon permet aux visiteurs d'identifier des interlocuteurs en fonction de leurs besoins et pour le développement de nouveaux projets. Son organisation au sein même du siège de la SNCF participe à la valorisation de ce nouveau métier de l'immobilier, à la reconnaissance de son importance pour le groupe et à la confiance que peuvent lui accorder ses différents clients internes. Cette semaine met notamment à l'honneur les activités innovantes menées par SNCF Immobilier, parmi lesquelles l'urbanisme transitoire occupe une place importante[1]. Cette activité est évoquée dans le discours inaugural du directeur général comme permettant de « *transformer la ville* », d'« *imaginer* » et de « *débattre sur la ville de demain* »[2]. La mise en avant de l'urbanisme transitoire se reflète également dans l'aménagement de l'espace de convivialité (Planche 19), réalisé par la décoratrice de la Cité Fertile. Le stand mobilise une esthétique décalée à l'esprit « *vintage* »[3] qui suscite la curiosité et confère à cet espace une identité atypique[4]. L'urbanisme transitoire est également mis à l'honneur durant l'évènement grâce à la présence d'un panneau de présentation de la démarche, par sa mention dans les vidéos de présentation des projets urbains développés par Espaces Ferroviaires ou encore à travers la mention du projet d'occupation temporaire La Caverne mené au sein d'un parking vacant d'ICF Habitat.

Par le biais de ces projets atypiques au sein du groupe SNCF, l'urbanisme transitoire est l'un des moyens mobilisés par SNCF Immobilier pour faire connaître ses métiers. D'autant que, comme nous l'avons vu précédemment, la mise en œuvre de ces projets a permis le développement de nouvelles relations de travail entre SNCF Immobilier et différentes entités du groupe SNCF (Gares & Connexions, Arep, Transilien, etc.). L'urbanisme transitoire participe donc à faire connaître, mais aussi à mettre en valeur SNCF Immobilier, en donnant à voir aux propriétaires SNCF Réseau et SNCF Mobilité l'utilisation innovante faite de leurs actifs en attente de cession ou de valorisation. Le développement de

[1] Outre l'urbanisme transitoire, plusieurs stands présentent également des innovations environnementales (Haute Qualité Environnementale, engagement sur l'énergie solaire, etc.) ou technologiques (visites virtuelles), aussi bien concernant l'immobilier tertiaire, industriel (technicentres), l'aménagement urbain et le logement.

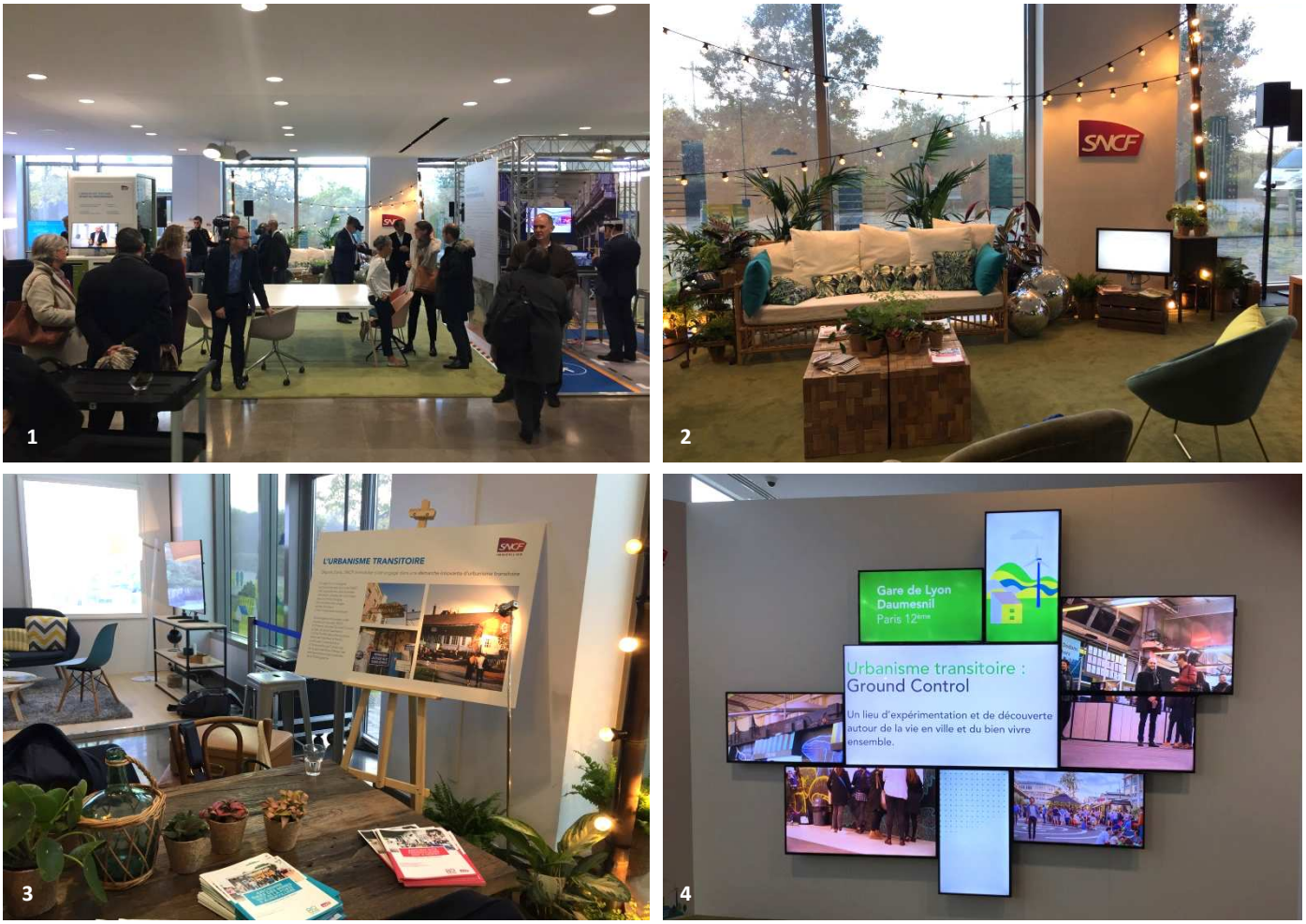
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la cérémonie annuelle des vœux, le 17.01.19, à Saint-Denis

[3] *Op. Cit*.

[4] L'esthétique décalée et branchée des lieux d'urbanisme transitoire est régulièrement mobilisée par SNCF Immobilier dans ses évènements de communication internes (séminaires) et externes (conférences de presse, petit déjeuner sur l'urbanisme transitoire). En 2020, la décoration du stand de SNCF Immobilier lors du Mipim (finalement annulé) est confiée en partie à Sinny&Ooko, la Cité Fertile ayant été retenue parmi les lauréats finalistes des Mipim Awards (chapitre 6).

l'urbanisme transitoire participe donc d'un enjeu de satisfaction des clients internes de SNCF Immobilier, qui encouragent à « *persévérer sur ces sujets d'immobilier culturel innovant* », en raison des « *retombées positives* » associées à ces projets selon eux [1].

Planche 19. L'urbanisme transitoire mis en valeur durant la Semaine de l'Immobilier de la SNCF



Source : Juliette Pinard, 2018

1. *Un évènement organisé au milieu du hall central du siège du groupe SNCF à Saint-Denis afin de mettre en valeur SNCF Immobilier, ses métiers et ses activités*
2. *Objets de récupération, guirlandes lumineuses et boules à facettes ; une mise en scène décalée de l'espace de convivialité confiée à la décoratrice de la Cité Fertile.*
3. *Mise en valeur de la démarche d'urbanisme transitoire à travers la distribution de brochures de présentation des projets (premier plan) et d'un panneau expliquant la démarche (deuxième plan)*
4. *Mention de l'urbanisme transitoire durant la vidéo de présentation des projets urbains menés par l'aménageur Espaces Ferroviaires (Hébert, Ordener, Gare de Lyon Daumesnil)*

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis

L'urbanisme transitoire support de fierté et de reconnaissance de SNCF Immobilier à l'échelle du groupe SNCF

L'urbanisme transitoire est devenu un objet de fierté pour SNCF Immobilier. Ainsi, le directeur général de SNCF Immobilier félicite et met chaque année en valeur les projets d'urbanisme transitoire auprès des salariés de l'entreprise lors de ses vœux annuels. Ce sentiment de fierté résonne plus largement l'échelle de la SNCF, l'urbanisme transitoire étant valorisé par le président-directeur général du groupe depuis le début de l'expérimentation.

La reconnaissance de l'urbanisme transitoire se traduit par la participation de SNCF Immobilier à des actions de communication interne à l'échelle du groupe. La plus emblématique est celle des Trophées SNCF, un évènement organisé à l'échelle de l'ensemble du groupe SNCF qui permet d'élire des pratiques exemplaires et innovantes ayant fait leurs preuves et méritant d'être valorisées auprès de l'ensemble des salariés. Pour l'édition des Trophées 2016, SNCF Immobilier candidate notamment à travers la proposition d'un projet d'urbanisme transitoire, Grand Train, sélectionné en finale nationale (Récit 6).

Récit 6. Grand Train à la cérémonie nationale des Trophées SNCF en 2017

Contexte : Les Trophées SNCF sont un évènement interne organisé tous les deux ans. Il permet la désignation de 8 trophées, à travers un long processus de sélection de projets proposés par différents métiers et entités à l'échelle du groupe SNCF. Au sein de SNCF Immobilier, chaque département a été invité à soumettre plusieurs « réussites », analysées pendant plusieurs mois dans le cadre de jurys successifs, d'abord à l'échelle de l'entreprise, puis à l'échelle du groupe. Par la suite, un grand vote national est organisé, pendant lequel chaque salarié de la SNCF peut voter pour ses projets favoris au sein de 8 catégories ; sécurité, digital, efficacité industrielle et économique, engagement humain, international, coopération, responsabilité sociétale d'entreprise, sur-mesure client. Finalement, les équipes des projets finalistes sont invitées à participer à une grande cérémonie nationale, pendant laquelle, entre autres festivités, les lauréats de chaque catégorie sont annoncés. Pour l'édition de 2016, SNCF Immobilier est finaliste grâce au projet d'occupation temporaire de Grand Train et l'équipe projet des Sites Artistiques Temporaires est conviée à la cérémonie nationale.

Le 11 mai 2017, au Casino de Paris

Dès mon arrivée, je suis impressionnée par les dimensions du lieu, le nombre d'invités et les moyens déployés pour cet évènement. Cette année, la SNCF a privatisé le Casino de Paris pour accueillir les finalistes des trophées 2016, soit 47 équipes finalistes et 1300 personnes, représentant des activités extrêmement diverses du groupe SNCF, en France et à l'international. L'évènement est accessible uniquement sur invitation, il faut avoir été désigné comme membre de l'une des équipes finalistes. L'invitation et les kakémonos placés à l'accueil titrent *«Trophées SNCF 2016 : l'excellence au quotidien ».* Des salariés sont venus de la France entière et la salle est comble.

La cérémonie débute et s'ouvre en musique avec le tube « *We are Family* » des Sister Sledge. Sur un écran géant dressé sur la scène du théâtre, les portraits des salariés des différentes équipes finalistes défilent sous le slogan « *SNCF fête ses équipes* ». L'évènement est introduit par le président-directeur général de la SNCF, qui présente les trophées comme un moyen de favoriser l'innovation interne en partageant des idées : « *vous aidez l'entreprise à avancer plus vite, à la tirer vers le haut et vers l'excellence* ». Le directeur général adjoint évoque l'importance de « *partir du terrain pour transformer le groupe* » et de « *prendre des risques pour se changer et se transformer* ».

Suite au discours des présidents, nous avons la surprise de voir arriver sur scène l'humoriste Anthony Kavanagh, chargé d'animer la soirée, ainsi que Simone, la Voix de la SNCF, à qui l'on doit les annonces dans les gares depuis plus de trente ans. En effet, outre la cérémonie de remise des trophées, la soirée

est ponctuée de nombreuses animations et de prises de parole. Nous assistons par exemple à la présentation des « athlètes de la SNCF » qui allient activité sportive de haut niveau et carrière au sein de la SNCF ou encore à une remise de médaille aux « héros » SNCF ayant participé à déjouer les attentats du Thalys en 2015.

Finalement, la remise des trophées 2016 débute. Pour chacune des 8 catégories, l'ensemble des projets finalistes sont présentés succinctement ainsi que les entités et/ou filiales qui portent le projet. SNCF Immobilier est finaliste de la catégorie « Coopération » grâce au projet « *Musée Grand Train : une réussite collective pour un voyage insolite* », présenté comme une initiative remarquable et à généraliser. Les lauréats de chaque catégorie sont annoncés en grande pompe, entre musique, projecteurs et cotillons. Les équipes lauréates sont invitées sur scène et reçoivent un trophée, remis par la main du président-directeur général.

Malheureusement, le projet Grand Train n'a pas été lauréat dans sa catégorie. Toutefois, alors que nous quittons le théâtre en discutant, les membres de l'équipe projet évoquent la fierté qu'ils ressentent d'être arrivés jusque-là, parmi des milliers de propositions. Ils saluent également la qualité de l'évènement et le moment agréable qu'ils ont passé ensemble. De plus, en tant que finaliste, l'équipe projet a tout de même eu le droit à des trophées intermédiaires. Ces récompenses sont exposées dès le lendemain dans les bureaux de SNCF Immobilier.

Les trophées SNCF sont une vaste opération de communication d'entreprise et de *team building* porteuse de plusieurs enjeux managériaux. Premièrement, l'évènement est lié à un enjeu de cohésion, en faisant connaître les différents métiers et entités de la SNCF et en générant un sentiment d'appartenance à un même groupe. Ainsi, tout au long de l'évènement, les salariés de la SNCF sont régulièrement comparés aux membres d'une même « *famille* ». L'évènement a pour objectif de renforcer « *l'esprit d'équipe* »[1], car la candidature et la victoire se font par équipe de projet, valorisant ainsi les modes de travail et d'organisation collectifs. Deuxièmement, l'objectif de l'évènement est de générer un sentiment de fierté des salariés par rapport à leurs propres pratiques et vis-à-vis du groupe SNCF. En mettant en avant les « *réussites* » des salariés, les trophées sont liés à un enjeu de « *reconnaissance et de valorisation des* agents »[2]. Les salariés sont présentés comme des « *talents* » soutenant « *l'innovation et la réussite du Groupe grâce à leur engagement* » et à leurs « *succès quotidiens* »[3]. Enfin, les trophées sont associés à des enjeux de compétitivité et de performance, en promouvant la circulation et la généralisation de bonnes pratiques sur des « *sujets porteurs d'avenir* »[4].

L'inscription de l'urbanisme transitoire aux trophées SNCF s'inscrit dans ces trois enjeux de cohésion, de fierté et de performance de l'entreprise. Pour SNCF Immobilier et l'équipe projet, l'enjeu est de faire reconnaître la démarche menée par l'entreprise, son caractère novateur et les enjeux qu'elle porte à l'échelle du groupe. Dans le cadre de la nouvelle édition des trophées en 2019, l'urbanisme transitoire est de nouveau mis à l'honneur. SNCF Immobilier candidate avec trois projets rattachés à sa stratégie d'urbanisme transitoire, ainsi qu'avec plusieurs outils créés pour développer et encadrer le

[1] Document de présentation des Trophées 2019 produit par le groupe SNCF
[2] D'ailleurs, l'enjeu de reconnaissance et de fierté est mis en avant par les participants aux Trophées comme le principal élément de satisfaction de cet évènement. (Enquête CSA réalisée auprès de 1554 salariés de la SNCF ayant participé à l'édition 2016 des Trophées (juin-juillet 2017), d'après le document de présentation des Trophées 2019 produit par le groupe SNCF)
[3] *Ibid*.
[4] Document de présentation des Trophées 2019 produit par le groupe SNCF

développement de ces projets au sein de l'organisation[1]. Une cérémonie des trophées est mise en place à l'échelle de SNCF Immobilier. Organisé à Ground Control, l'évènement propose un « *village des réussites* » où les membres de SNCF Immobilier présentent leurs projets, suivi d'une remise des trophées. Les prix sont décernés au « *26 : L'Immobilier transitoire by S2FIT* » dans la catégorie rigueur et performance économique et à la « *Fête des lumières 2018 : illumination des halles Jean Macé* » dans la rubrique satisfaction client[2]. Si une nouvelle fois SNCF Immobilier n'obtient pas de prix national grâce à l'urbanisme transitoire, les trophées sont mis en avant par le directeur général comme un « *moyen à la fois de souder les équipes, de valoriser le travail, de le faire partager et puis de nous faire encore mieux connaître et reconnaître. »*[3]. Après cette édition des trophées à Ground Control, l'idée est évoquée au sein du pôle Communication de développer un prix interne spécifique à l'échelle de SNCF Immobilier, mettant en avant *« la performance, la relation client et l'impact social sociétal* », car ce type d'évènement « *donne des habitudes* », « *fédère des équipes* » et « *donne à voir* » aux salariés les différents projets menés par l'entreprise[4].

Faire bénéficier les salariés et le groupe SNCF des lieux d'urbanisme transitoire

Source de fierté pour l'entreprise, l'enjeu pour SNCF Immobilier est que les lieux d'urbanisme transitoire puissent profiter aux salariés de la SNCF et devenir des atouts à l'échelle du groupe.

Cela se traduit tout d'abord par l'utilisation des lieux d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier pour organiser de nombreux évènements d'entreprise, séminaires ou réunions. Par exemple, plusieurs éditions du séminaire managérial annuel de SNCF Immobilier ont été organisées sur des lieux d'urbanisme transitoire ; à Grand Train en 2016, à l'Aérosol en 2017 et à la Cité Fertile en 2019. La direction des ressources humaines de SNCF Immobilier a également organisé la journée d'intégration des nouveaux arrivants à Ground Control en 2017[5].

Puisqu'il s'agit de biens appartenant à la SNCF, SNCF Immobilier défend également l'idée que ces lieux puissent être utilisés par le groupe, afin qu'ils bénéficient aux salariés et aux directions de la SNCF dans son ensemble. Cela se traduit par la privatisation régulière des lieux d'urbanisme transitoire par le groupe SNCF pour y accueillir des évènements. Le plus marquant est l'accueil à Ground Control de la grande soirée des 80 ans de la SNCF en 2018, en présence des présidents du groupe, de la ministre des transports et de personnalités de marque. Cette soirée privée a nécessité l'aménagement de l'ensemble de la halle pour accueillir des stands d'exposition présentant les savoir-faire de la SNCF, sa

[1] Les projets sont Ground Control à Paris, « Le 26 » projet de Morning Coworking à Paris et la mise en lumière de la halle Jean Macé pour la fête des lumières à Lyon. Les outils métiers sont « La fabrique à projet alternatif », la plateforme de gestion locative « Epublimmo » et la newsletter interne « la Twitt'heure ».

[2] Le premier est un projet d'urbanisme transitoire porté par S2FIT, filiale de SNCF Immobilier en charge de la gestion et de l'optimisation des activités tertiaires de la SNCF, ayant permis le développement d'un lieu de coworking dans un bâtiment inoccupé avant l'arrivée du projet urbain Ordener-Poissonniers. Le deuxième est un projet temporaire de mise en valeur du patrimoine industriel mené en collaboration avec la Ville de Lyon dans le cadre de la Fête des Lumières en 2018.

[3] Vœux annuels du directeur général de SNCF Immobilier, le 17.01.19, à Saint-Denis

[4] Carnet de thèse - Prise de parole du directeur de la communication de SNCF Immobilier lors d'une réunion de service, 2019

[5] Ces privatisations donnent lieu à des négociations avec l'occupant temporaire lors de la phase de contractualisation. Un nombre de privatisations gratuites par la SNCF est inscrit dans le contrat, les autres privatisations (ou les plus importantes) étant payantes.

place dans l'histoire française ou encore les innovations que porte le groupe[1]. Le lieu est décrit par la ministre des transports comme « *un lieu emblématique de l'histoire de la SNCF* » où, selon le président-directeur général du groupe SNCF, la « *ville de demain se reconstruit sur la ville d'hier* ». A plus petite échelle, d'autres entités du groupe comme Arep ou Transilien ont privatisé une partie du lieu afin d'y organiser des séminaires internes. L'investissement des lieux d'urbanisme transitoire par la SNCF concerne également l'organisation d'évènements publics. Ainsi, en 2019, la SNCF privatise Ground Control pour deux journées afin d'accueillir le « Forum emploi Vive le Train ! », un salon de recrutement ayant accueilli 5300 visiteurs[2].

En rouvrant des bâtiments appartenant à la SNCF, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier permet au groupe de disposer de lieux de communication interne et externe nouveaux et atypiques. Toutefois, l'appropriation de ces lieux à l'échelle du groupe s'opère essentiellement au niveau des directions et dans le cadre d'évènements officiels. Au sein de SNCF Immobilier, plusieurs propositions émergent pour aller plus loin dans la manière de faire profiter ces lieux à l'ensemble des cheminots, par exemple en les incluant dans l'offre du comité d'entreprise, en organisant des journées et des visites guidées spécifiques pour les salariés du groupe SNCF[3].

Les inaugurations des lieux d'urbanisme transitoire sont également l'occasion de faire découvrir ces lieux à certains salariés et de remercier ceux ayant contribué à leur mise en œuvre. En effet, les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet sont invités à l'évènement, qui accueille des membres de SNCF Immobilier et de ses filiales (Espaces Ferroviaires, ICF Habitat, S2FIT), mais aussi du groupe SNCF. Lors des inaugurations, des remerciements sont adressés aux chefs de projets et aux principaux contributeurs par le directeur général de SNCF Immobilier dans son discours. Outre ces inaugurations, et de manière plus informelle, ces lieux d'urbanisme transitoire sont appropriés par certains salariés de SNCF Immobilier qui y organisent des moments de convivialité entre collègues (afterworks, pots de départs, etc.).

Afin d'encourager les salariés de SNCF Immobilier à bénéficier plus largement de ces lieux, des opérations de communication interne sont organisées par le pôle Communication de SNCF Immobilier. Par exemple, le pôle organise en 2018 un jeu concours permettant aux salariés de remporter dix entrées pour les Rencontres d'Arles, festival dans le cadre duquel SNCF Immobilier met chaque année à disposition plusieurs de ses bâtiments ou terrains. En effet, si les équipes contribuant à la mise en œuvre du projet se rendent tous les ans à Arles[4], l'objectif est de faire plus largement profiter d'autres

[1] D'ailleurs, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier y est présentée via quelques panneaux. L'évènement accueille également un projet musical du collectif Mu (Station Gare des Mines) dédié à la mémoire sonore de sites SNCF.

[2] « Le forum emploi Vive le Train ! ». Emploi SNCF. Consulté le 20 février 2020. *https://www.emploi.sncf.com/reportages/le-forum-emploi-vive-le-train.*

[3] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier en 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.

[4] Les membres des pôles Communication, Valorisation locative et de la direction immobilière régionale s'y rendent chaque année, grâce à des entrées négociées par la cheffe de projet auprès du festival. Ces derniers organisent de nombreuses réunions de travail sur place, mais aussi des visites des expositions. La venue au festival devient l'occasion d'organiser des moments de *teambuilding*, à l'image des pôles Communication et Valorisation locative innovante qui y organisent leur séminaire annuel respectivement en 2016 et en 2019. Ces séjours sont l'occasion de travailler ensemble dans un cadre différent, tout en visitant les expositions.

salariés de l'entreprise de ce partenariat[1]. Dans la même idée, le pôle a lancé en 2018 une opération de communication interne devant permettre d'inviter et d'inciter les salariés de SNCF Immobilier à se rendre sur ses lieux d'urbanisme transitoire à l'occasion des Journées Européennes du Patrimoine. En effet, alors que quatre lieux d'urbanisme transitoire sont intégrés au programme officiel de l'évènement (chapitre 5), le pôle organise une distribution surprise sur les bureaux des 500 employés du siège de brochures présentant les projets ainsi que d'un coupon donnant le droit à une boisson offerte sur l'un de ces lieux. Cette opération avait pour objectif à la fois « *de pousser les cheminots à se rendre sur les sites, et via le système de couponnage, de pouvoir évaluer combien y sont allés* »[2]. Toutefois, sur plus de 500 coupons distribués, moins d'une centaine sont utilisés, dont une soixantaine pour Ground Control, une quinzaine à la Cité fertile et moins de dix à la Station. Ces résultats pointent la limite de la fréquentation de ces lieux d'urbanisme transitoire par les salariés de SNCF Immobilier. Néanmoins, ces exemples démontrent que l'urbanisme transitoire est devenu le support d'opérations de communication internes ayant pour objectif de faire connaître et profiter les salariés de ces lieux en y créant des « *moments privilégiés* »[3].

Si le développement de l'urbanisme transitoire devient un outil de communication interne, il est également étroitement associé à des enjeux de positionnement externe, en participant plus largement à faire connaître SNCF Immobilier grâce à différents outils et réseaux.

4.3.2. Construire une stratégie de marque autour de l'urbanisme transitoire pour faire connaître et distinguer SNCF Immobilier

SNCF Immobilier a développé une stratégie de communication à l'externe portant sur l'urbanisme transitoire. Nous montrerons que l'urbanisme transitoire infuse différents outils développés par le pôle communication et accompagnement du changement de SNCF Immobilier, faisant de cette activité le support d'une stratégie de marque. Cette dernière doit permettre de faire connaître et exister SNCF Immobilier au moment de sa création, alors que la nouvelle l'entreprise est en quête de notoriété et de visibilité. Dès le lancement de l'appel à manifestation des Sites Artistiques Temporaires en 2015, ces projets sont envisagés comme un moyen de donner un signal fort de la création de SNCF Immobilier, par le biais d'un dispositif fortement médiatisé et original pour un grand propriétaire comme la SNCF (chapitre 2). Nous montrerons que l'urbanisme transitoire devient un outil de distinction pour SNCF Immobilier, permettant de développer une stratégie de communication distinctive pour l'entreprise. Finalement, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire devient un outil d'accompagnement en changement en faisant connaître le nouvel opérateur à l'externe et en lui conférant une identité singulière, en s'appuyant des lieux très attractifs et des démarches fortement médiatisées, aussi bien dans la presse que sur les réseaux sociaux.

[1] Le jeu concours est organisé par mail, il s'agit de répondre à des questions simples dont les réponses sont disponibles dans le communiqué presse de SNCF Immobilier édité juste avant. Une remise des prix a été organisée dans l'espace de convivialité du campus de SNCF Immobilier à Saint Denis.
[2] Carnet de thèse – discussion avec un membre du comité de direction de SNCF Immobilier, août 2018
[3] Entretien avec une Directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier, le 22.11.17

« L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier », le développement d'une stratégie de marque

Dès le lancement de son expérimentation en matière d'occupation temporaire, ces projets sont le support d'une stratégie de marque pour SNCF Immobilier. La communication sur ces projets repose en effet sur la création de slogans, celui des « Sites Artistiques Temporaires *by* SNCF Immobilier », puis de « *L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier* », médiatisé dès l'adoption officielle du terme d'urbanisme transitoire par l'entreprise en 2017 (chapitre 2). L'utilisation du terme « *by* » permet d'associer l'urbanisme transitoire à l'identité même de l'entreprise, faisant de cette activité une marque de fabrique de SNCF Immobilier, une caractéristique lui étant propre. L'utilisation du « *by* » sous-tend également l'idée de propriété et positionne SNCF Immobilier comme acteur de référence en la matière. De fait, ce slogan démontre l'appropriation forte de la notion d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier, qui va conduire la directrice de la communication à envisager de déposer la dénomination auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI). Finalement, l'idée est abandonnée, car elle aurait pu être perçue comme une forme d'accaparement de cette pratique par SNCF Immobilier, ce qui ne correspond pas à « *l'esprit* » de ces projets[1]. Mais cette réflexion signale plus largement la manière dont l'urbanisme transitoire est lui-même envisagé comme une marque, c'est-à-dire un objet communicationnel permettant de faire connaître un nouveau produit ou activité et souvent lié à des enjeux de mise sur le marché (Berthelot-Guiet 2013). Selon l'Institut National de la Propriété Industrielle, « *Une marque vous permet de faire connaître et reconnaître vos produits et services et de les distinguer de ceux de vos concurrents. Elle représente l'image de votre entreprise et est garante, aux yeux du public, d'une certaine constance de qualité.* »[2]. En tant que marque, l'urbanisme transitoire soutient donc des enjeux de distinction et d'image pour la nouvelle entreprise.

L'importance croissante de l'urbanisme transitoire dans les différents outils de communication de SNCF Immobilier

L'urbanisme transitoire est intégré de manière croissante à la stratégie de communication de SNCF Immobilier, au fur et à mesure du développement de la démarche dans l'entreprise et de l'engouement que connaissent cette thématique et ces lieux auprès du grand public comme des professionnels de la ville et des acteurs publics. La construction d'une image de marque autour de l'urbanisme transitoire repose sur la mobilisation progressive de cette thématique au travers de différents moyens de communication, à travers son intégration croissante dans des outils classiques de l'entreprise (conférence de presse, rapport d'activité…) ou bien à travers la création de nouveaux outils dédiés à cette nouvelle activité (brochures, évènements, etc.) (Schéma 10, p.315).

Premièrement, depuis sa création, SNCF Immobilier mobilise progressivement l'urbanisme transitoire dans le cadre d'évènements et d'outils classiques de la stratégie de communication d'entreprise de SNCF Immobilier. Ainsi, l'urbanisme transitoire est mentionné de manière de plus en plus importante dans le cadre des conférences de presse organisées chaque année par SNCF Immobilier, auprès de représentants de la presse généraliste et spécialisée en urbanisme et immobilier (Schéma 10). En 2016, la conférence est organisée dans la halle destinée à accueillir Ground Control et le directeur

[1] Carnet de thèse - Échanges entre les membres du pôle Communication de SNCF Immobilier entre juin et août 2017.

[2] « La marque ». Institut National de la Propriété Industrielle. Consulté le 28 février 2020. *https://www.inpi.fr/fr/comprendre-la-propriete-intellectuelle/la-marque.*

général profite de l'évènement pour annoncer l'ouverture prochaine d'un projet temporaire. En 2017, il mentionne plusieurs projets comme Grand Train et Ground Control, après avoir approfondi la thématique de l'urbanisme transitoire à l'occasion du petit déjeuner de presse organisé la même année à Ground Control (Chapitre 2, récit 3, p147). En 2018, l'urbanisme transitoire intègre le dossier de presse de l'évènement avec une rubrique dédiée à ces projets, où ils sont présentés comme des « *leviers essentiels de valorisation et générateurs d'innovations urbaines* »[1]. En 2019, la conférence de presse accorde une place importante à l'urbanisme transitoire et, dans un contexte d'engouement croissant pour cette pratique, SNCF Immobilier se définit comme un « *pionnier en la matière* »[2]. Dans le communiqué de presse qui accompagne la conférence de presse, pour la première fois l'urbanisme transitoire est présenté parmi « *les principaux faits et chiffres* » de SNCF Immobilier, à côté du nombre de cessions, de logements ou de mètres carrés réalisés[3]. Finalement, à partir de 2019, l'urbanisme transitoire est intégré aux rapports d'activités de SNCF Immobilier présentant les réalisations de l'entreprise, parmi d'autres activités comme la construction de logements, de technicentres industriels et les projets urbains en cours sur ses emprises.

L'urbanisme transitoire est également valorisé dans le cadre d'évènements stratégiques pour SNCF Immobilier, à l'instar de sa grande soirée annuelle à destination de ses partenaires et clients. Cet évènement, organisé au sein de grands lieux culturels parisiens (Palais de Tokyo, Centre Pompidou, Musée d'art moderne de la ville de Paris…), est l'occasion de rassembler des invités de marque : des élus, des directeurs de groupe de promotion immobilière ou de fonds d'investissement, des aménageurs et des architectes de renom. Cette soirée permet d'organiser des échanges entre les membres du comité de direction de SNCF Immobilier et leurs différents invités, de nouer des relations positives avec les partenaires de l'entreprise et de développer son activité en favorisant l'émergence de nouveaux projets. L'évènement permet au directeur général de SNCF Immobilier de prendre la parole pour présenter les grands projets urbains en cours, la signature des derniers protocoles fonciers avec des collectivités ou encore les technicentres industriels réalisés par l'entreprise. Chaque année, le directeur général évoque systématiquement l'engagement de SNCF Immobilier envers le développement de l'urbanisme transitoire et mentionne des projets comme Ground Control, la Station ou la Cité Fertile. En 2018, il parle de l'urbanisme transitoire comme d'un « *volet de l'activité* » de SNCF Immobilier dont « *on est assez fiers »* et *« que nous contribuons à inscrire dans le paysage »* [4]. D'ailleurs, aux côtés des invités de marque et partenaires de SNCF Immobilier, les porteurs de projet de ces lieux sont invités chaque année. L'urbanisme transitoire participe à la construction d'une renommée et d'une réputation pour SNCF Immobilier en donnant à voir la jeune entreprise sous un jour positif et innovant auprès de ses partenaires.

[1] Dossier de presse de la conférence « SNCF Immobilier, le temps des premières pierres » en 2018
[2] Communiqué de presse « *SNCF Immobilier, partenaire engagé pour la transformation* » en 2019
[3] *Op. Cit.*
[4] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la cérémonie annuelle des vœux, 2018, à Saint-Denis

Schéma 10. L'urbanisme transitoire, support et objet de différentes actions de communication par la SNCF

Lancement de l'**AMI des Sites Artistiques Temporaires** à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine et publication d'un dossier de presse

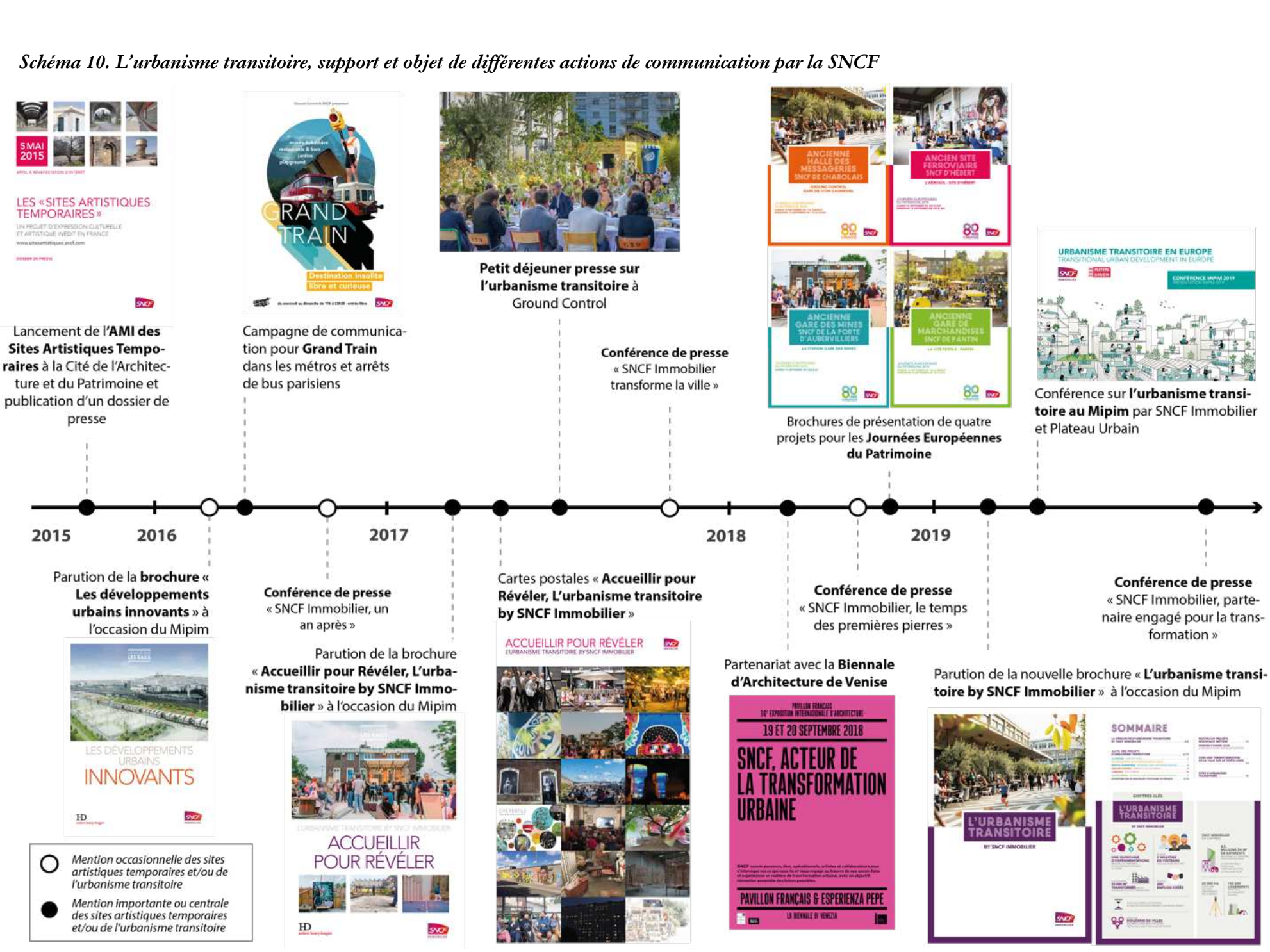
Campagne de communication pour **Grand Train** dans les métros et arrêts de bus parisiens

Petit déjeuner presse sur l'urbanisme transitoire à Ground Control

Conférence de presse « SNCF Immobilier transforme la ville »

Brochures de présentation de quatre projets pour les **Journées Européennes du Patrimoine**

Conférence sur **l'urbanisme transitoire au Mipim** par SNCF Immobilier et Plateau Urbain



Source : Juliette Pinard

Outre ces évènements et outils classiques de sa communication d'entreprise, l'urbanisme transitoire fait également l'objet de supports de communications dédiés à ce sujet. Le slogan « L'urbanisme transitoire *by* SNCF Immobilier » est décliné sur différentes brochures, destinées à être distribuées lors de salons professionnels et de réunions avec des clients et/ou des partenaires (Schéma 10). Ces documents mettent en récit le développement de l'urbanisme transitoire au sein de l'entreprise en construisant une cohérence à la démarche menée par SNCF Immobilier, en donnant à voir l'expertise accumulée et la maturité de sa réflexion sur ce sujet depuis plusieurs années. Leur forme et leur contenu évolue au fil du développement de la démarche, de ses objectifs et de sa définition. Depuis 2019, une nouvelle brochure présente les principaux projets d'urbanisme transitoire développés sur les emprises de la SNCF, l'histoire de ces sites et les projets urbains à suivre[1]. Elle présente le savoir-faire accumulé par SNCF Immobilier, ses principes d'action et de la vision portée par l'entreprise par rapport à ces projets, en s'appuyant sur des citations des occupants temporaires et sur la parole de « grands témoins » (penseurs, architectes, élus, etc.). Pour ces supports de communication sur l'urbanisme transitoire, le choix fait par le pôle communication est d'adopter un graphisme plus coloré et ludique que la charte visuelle utilisée de manière classique pour les documents de communication de l'entreprise, afin de retranscrire la dimension atypique de cette nouvelle activité au sein de SNCF Immobilier. En valorisant la dimension visuelle de ces lieux (*street-art*, ambiances festives, esthétique singulière…), SNCF Immobilier s'appuie sur ces projets attractifs et séduisants en tant que levier de construction d'une image de marque singulière.

L'urbanisme transitoire comme phénomène médiatique profitable pour SNCF Immobilier

La construction de cette image de marque se fait dans un contexte d'engouement médiatique croissant pour l'urbanisme transitoire, aussi bien dans la presse que sur les réseaux sociaux. Ces lieux temporaires, eux-mêmes fortement médiatisés et attractifs, permettent par extension de faire connaître SNCF Immobilier et le positionner comme un acteur de référence en la matière.

En effet, les lieux d'urbanisme transitoire génèrent d'importantes retombées médiatiques. Par exemple, l'ouverture de l'Aérosol en 2018 a permis de générer plus de 80 occurrences dans les médias en six mois et la Station Gare des Mines génère en moyenne une centaine d'occurrences dans la presse par an[2]. L'invitation de la presse lors des inaugurations des projets d'urbanisme transitoire permet la publication de nombreux articles dans des médias nationaux et régionaux, mentionnant régulièrement la SNCF. Par exemple, l'ouverture de la Cité Fertile en 2018 a permis l'accueil de 5000 personnes en une semaine et la publication de 30 occurrences dans la presse en trois jours (*Le Figaro, Les Échos, Télérama*), incluant des articles dans la presse papier et web, des émissions de radios et télévisuelles[3]. Ces retombées très importantes s'expliquent, selon un responsable au sein de la direction générale de la communication et de la marque du groupe SNCF, par le fait que « *ce sont des lieux de sortie, hype*

[1] Brochure de communication, SNCF Immobilier, « L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier », 2019
Nous avons été en charge de la création de ce document dans le cadre de nos missions pour SNCF Immobilier.
[2] D'après les revues de presse (« pressbooks ») réalisées par SNCF Immobilier, le collectif Mu pour la Station et Polybrid pour l'Aérosol entre 2016 et 2018. Les pressbooks recueillent les articles parus dans la presse sur d'une thématique définie.
[3] Pressbook réalisé par la direction de la communication du groupe SNCF concernant les retombées liées à l'inauguration de la Cité Fertile. Parmi les occurrences, 13% sont des articles de presse, 13% des reportages dans des émissions télévisuelles et 70% sont des articles parus sur des médias en ligne.

parisien »[1]. Associés au vocable de la friche, les lieux d'urbanisme transitoire font régulièrement l'objet d'un classement dans les magazines, sur la sélection des meilleurs endroits où sortir, faire la fête et passer l'été à Paris[2]. En effet, ces lieux culturels et festifs accueillent chaque année un public important et sont régulièrement présentés dans la presse comme des destinations attractives et branchées. En 2019, SNCF Immobilier met en avant dans sa brochure de communication sur l'urbanisme transitoire l'accueil de plus de 2 millions de visiteurs sur ces sites. Il donne ainsi à voir la posture ouverte du propriétaire et sa participation à la création d'espaces conviviaux, des lieux de vies et des destinations nouvelles pour le grand public.

Plus largement, la notion même d'urbanisme transitoire fait l'objet d'une forte médiatisation dans la presse dès 2016 et surtout depuis 2017, révélant l'engouement rapide et croissant pour ce sujet. Afin de démontrer ce phénomène médiatique, nous avons réalisé une analyse de presse en constituant un corpus de 286 références recensées entre 2016, date de première mention des termes d'urbanisme temporaire et transitoire dans la presse, jusqu'en avril 2020[3]. Cette analyse montre tout d'abord une mention beaucoup plus importante du terme d'urbanisme transitoire que de celui d'urbanisme temporaire dans la presse dès 2017 (Graphique 3). Lorsque l'on analyse la répartition de ces articles par type de média (Graphique 4)[4], on remarque l'intérêt de la presse d'information nationale pour l'urbanisme transitoire (*Télérama 17%, Le Monde 15%, Libération 12%...*), notamment au sein de médias orientés dans le domaine de l'économie (*Les Échos 26*%). Il s'agit aussi d'un sujet de couverture régionale et locale, à travers des articles informant de l'ouverture de nouveaux lieux ou traitant du lancement d'une nouvelle stratégie territoriale en matière d'urbanisme transitoire (*Le Journal du Grand Paris, Le Parisien, Le Progrès Lyon, Provence*…). A noter, l'importance de ce sujet à l'échelle du Grand Paris, avec 64% des articles publiés dans la presse régionale et locale couvrant l'échelle de l'Ile-de-France. De plus, l'urbanisme transitoire fait l'objet d'un intérêt marqué au sein de la presse spécialisée, dont 73% d'articles dans la presse spécialisée en urbanisme, immobilier et architecture (*Le Moniteur, Business Immo, Innovapresse, AMC...),* 13% dans la presse à destination des collectivités et des politiques *(La Gazette des Communes, le Journal des Communes, la Revue des Collectivités Locales*), 7% dans la presse spécialisée en économie et finance (*Décideurs Magazines, Gestion de Fortune, Option Finance, Stratégies…)* et 5% dans la presse spécialisée dans la culture et les politiques culturelles

[1] Entretien avec un responsable de projet au sein de la Direction de la marque et de la communication externe, Direction générale de la communication et de l'image de la SNCF, le 4 janvier 2018 à Saint-Denis

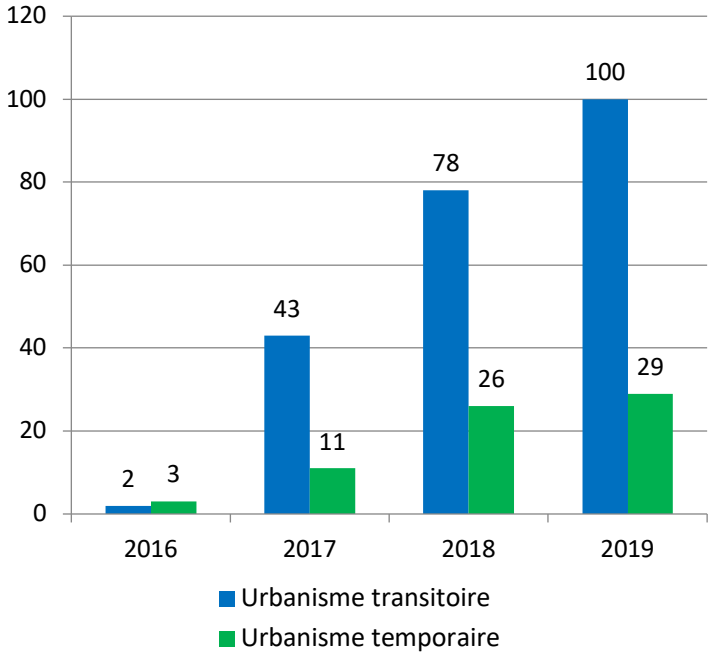
[2] Par exemple : 2017, Libération, « *Les dix friches où vous allez vous sentir bien* » ; 2018, Télérama, « *Les 16 friches culturelles qui comptent dans le Grand Paris* » ; 2018, Le Figaro, « *Les friches qui réveillent Paris* » ; 2018, Enlarge Your Paris, « *Huit friches qui vont vous surprendre dans le Grand Paris* » ; 2018, Le Parisien, « *Les friches du Grand Paris où faire la fête cet été* » ; 2018, Time Out, « *Les meilleures friches à Paris* » ; 2018, Site officiel de la Ville de Paris, « *5 friches parisiennes à tester à Paris* »…

[3] Un premier corpus de presse a été réalisé par le biais de la plateforme Europresse, par la recherche exploratoire des mots clefs « urbanisme transitoire » et « urbanisme temporaire » sans borne temporelle et pour la zone géographique France. Cette première recherche indique 115 mentions du terme d'urbanisme temporaire de 2016 à avril 2020 et 307 mentions du terme d'urbanisme transitoire de 2016 à avril 2020. Ensuite, un travail de sélection et de recension de ces articles a été réalisé, en supprimant les articles doublons (version papier et version en ligne), des annonces de marché public, des veilles réalisées par certains médias. Les articles présentant une mention très isolée de ces termes n'ont pas été retenus, par exemple lorsque les termes sont uniquement présents dans le titre d'articles mis en renvoi. Les brèves annonçant l'organisation d'un évènement lié à l'urbanisme transitoire ou la publication d'un rapport portant sur ces sujets n'ont pas été retenues. Ensuite, ce premier corpus a été enrichi par l'ajout d'articles portant sur l'urbanisme transitoire et publiés dans des médias en ligne (blogs) ou dans la presse spécialisée, non recensés dans la base de données Europresse. Notre corpus compte finalement 286 articles, recensés au sein d'un tableau Excel afin de réaliser notre revue de presse.

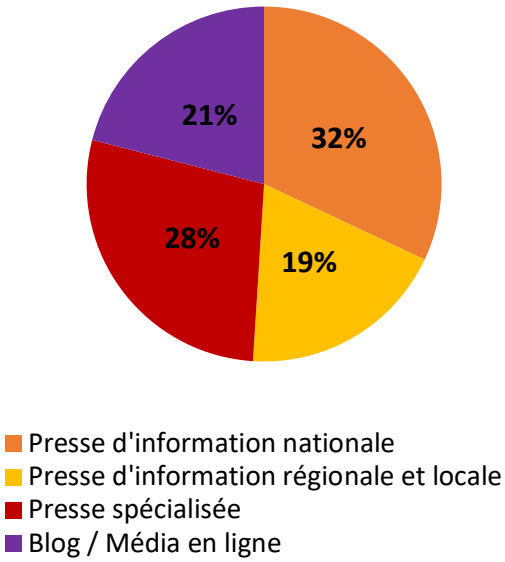
[4] Nous avons réparti chaque article au sein de quatre catégories de média (Graphique 4). Ensuite, nous avons recensé les journaux ou blogs à l'origine des articles pour les classer dans des sous-catégories.

(*Espace, L'Observatoire…)*. Enfin, l'urbanisme transitoire fait l'objet d'articles dans des blogs ou des médias en ligne, notamment ceux spécialisés en urbanisme et immobilier (*Cadre de ville, Demain la Ville, Ville Hybride…)* et ceux portant sur l'information et la culture (*Enlarge Your Paris, Makery*).

Graphique 3. Évolution des mentions des termes d'urbanisme transitoire et d'urbanisme temporaire dans la presse entre 2016 et 2019



Graphique 4. Répartition des articles portant sur l'urbanisme transitoire et l'urbanisme temporaire par types de média de 2016 à avril 2020



Source : Juliette Pinard

Dans les articles de fond portant sur l'urbanisme transitoire[1], les projets développés sur les emprises de la SNCF occupent une place importante. Le projet le plus mentionné est celui des Grands-Voisins à Paris (66%), suivi par Ground Control à Paris 12e (32%), le 6B à Saint-Denis (23%), Grand Train à Paris 18e (21%), La Station Gare des Mines à Paris (20%), le Wonder à Bagnolet (18%), la Halle Papin à Pantin (16%), la Cité Fertile à Pantin (11%) et les Petites Serres à Paris (11%)[2]. Le phénomène médiatique qui entoure l'urbanisme transitoire et certains lieux profite à la SNCF, reconnue comme un des acteurs de référence en la matière : depuis 2016 et jusqu'en mai 2020, on dénombre 84 mentions de la SNCF (SNCF et/ou SNCF Immobilier) au sein des 286 articles recensés, soit dans environ 30% des articles[3]. La SNCF y est mentionnée en sa qualité de propriétaire, associée à la présentation de certains lieux d'urbanisme transitoire, notamment Ground Control, Grand Train, la Station, la Cité Fertile, l'Aérosol. La démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier est elle-même mentionnée dans

[1] Sur nos 286 références, nous avons analysé en détail 45 articles de fond ayant pour sujet central l'urbanisme transitoire, prenant la forme de reportages dédiés à l'analyse de ce nouveau phénomène et/ou à la présentation approfondie de projets emblématiques.

[2] Ensuite, on note notamment les projets Vive les Groues à Nanterre, la Prairie du Canal à Bobigny, l'Hôtel Pasteur à Rennes, la PADAF à Anthony, puis Foresta à Marseille, l'Aérosol à Paris, Mains d'œuvres à Saint-Ouen, les Cinq toits à Paris ou encore les projets de l'Ile de Nantes.

[3] Sans compter les articles portant sur des projets d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier mais ne mentionnant pas les termes « urbanisme temporaire » et/ou « urbanisme transitoire » dans le texte.

plusieurs articles de fond sur le sujet, certains portant exclusivement sur cette dernière[1]. Ces articles sont souvent l'occasion de présenter plus largement l'entreprise et ses missions. L'engouement croissant pour l'urbanisme transitoire permettrait ainsi à SNCF Immobilier de toucher des médias de plus en plus importants et de « *qualité* »[2], dans la presse mais aussi dans le cadre d'émissions de radio (*France Culture, Le Mouv*) et télévisuelles (*France 2 et 3, BFM TV*).

Outre la presse et les médias, l'urbanisme transitoire est un phénomène particulièrement populaire sur les réseaux sociaux. SNCF Immobilier profite de la forte visibilité de lieux comme La Station Gare des Mines, Ground Control et la Cité Fertile, qui communiquent de manière très importante sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook et Instagram (Encadré 1 et Planche 20)[3]. Les pages dédiées à ces trois lieux comptent chacune un nombre important d'abonnés et diffusent quotidiennement des publications à destination du public[4], des visiteurs et consommateurs de ces lieux. La majorité du contenu publié sur le réseau social Facebook concerne la programmation de la semaine. Les publications permettent également de relayer des articles de presse mentionnant le lieu ou bien des articles, évènements ou causes soutenues par la structure. Les gestionnaires de ces lieux transitoires maîtrisent la communication sur les réseaux sociaux et qui disposent de postes dédiés à ces fonctions (*community managers*). Ces actions de communication sur les réseaux sociaux sont particulièrement importantes, car elles permettent de faire connaître le lieu, d'y attirer du public et de le tenir informé de l'actualité de la programmation. Les visiteurs jouent eux-mêmes un rôle de relais dans la diffusion médiatique de ces lieux, en partageant le contenu publié par ces acteurs sur les réseaux sociaux ou en publiant eux même du contenu. Par exemple, des photographies de ces lieux sont relayées par les visiteurs sur Instagram grâce à l'utilisation de hashtags spécifiques.

Encadré 1. Les lieux d'urbanisme transitoire fortement médiatisés sur les réseaux sociaux

La présence de la Station Gare des Mines, Ground Control et la Cité Fertile sur les réseaux sociaux (février 2020)[5]

Station Gare des Mines :
Facebook (@stationgardesmines) : 59 692 personnes suivent la page du lieu
Instagram (collectifmu) : 4 877 abonnés et 304 publications
Twitter (@collectifMU) : 1213 abonnés et 1 311 Tweets

Ground Control :
Facebook (@GroundControlParis) : 73 747 personnes suivent la page du lieu

[1] 2017 « *Ground Control : l'urbanisme transitoire façon SNCF* », Innovapresse
2017 « *La SNCF mise sur l'urbanisme transitoire* », La Gazette des Communes
2017 « *Comment SNCF Immobilier veut créer de la valeur avec l'urbanisme transitoire* », Business Immo
2018 « *La SNCF, locomotive d'espaces alternatifs festifs* », Le Monde
2019 « *Benoît Quignon (SNCF Immobilier) : "L'urbanisme transitoire ? Une fierté"* », Innovapresse
[2] Carnet de thèse – discussion avec le directeur général de SNCF Immobilier après une interview donnée pour Le Monde, 27.08.18
[3] Facebook est un réseau social en ligne permettant la diffusion de contenu (textes, photographies, vidéos) sur des pages personnelles et de groupes représentatifs de lieux, d'évènement, etc. Twitter est un réseau social en ligne qui permet à ses utilisateurs (individus, entreprises, institutions, associations, etc.) la publication de textes courts, d'images et de vidéos. Instagram est un réseau social orienté sur le partage en ligne de photographies et de vidéos.
[4] L'analyse du nombre de publications mensuelles des pages Facebook de la Station Gare des Mines, Ground Control et La Cité Fertile sur six mois (septembre 2019 à février 2020) montre une moyenne de 53 publications par mois pour ces lieux.
[5] D'après les comptes Facebook, Instagram et Twitter des trois lieux en février 2020

Instagram (groundcontrolparis) : 24 500 abonnés et 818 publications
Twitter (@Gro_ndControl) : 1887 abonnés et 517 Tweets

La Cité Fertile :
Facebook (@lacitefertile) : 26 486 personnes suivent la page du lieu
Instagram (la_cite_fertile) : 13 500 abonnés et 201 publications
Twitter (@LaCiteFertile): 690 abonnés et 86 Tweets

Planche 20. Mention sur Instagram des hashtags pour la Station Gare des Mines, Ground Control et la Cité Fertile (février 2020)

#lastationgaredesmines
1 935 publications

#groundcontrolparis
3804 publications

#lacitefertile
1227 publications

SNCF Immobilier développe une stratégie de communication spécifique sur les réseaux sociaux, adaptée selon le type de plateforme et la cible qu'elle vise, portant particulièrement sur l'urbanisme transitoire. En effet, SNCF Immobilier a accordé une place importante à l'urbanisme transitoire dans sa stratégie de communication digitale dès le début de son expérimentation. En 2015, une page est créée sur Facebook à l'occasion du lancement des Sites Artistiques Temporaires. Cette dernière est toujours utilisée par SNCF Immobilier aujourd'hui, essentiellement afin de communiquer sur les projets d'urbanisme transitoire[1]. Le réseau social le plus investi par SNCF Immobilier est néanmoins Twitter, à la fois outil de communication à destination des professionnels et du grand public. Le pôle Communication a bénéficié d'une formation spécifique sur ce réseau social en 2017. Très rapidement, l'urbanisme transitoire est devenu un thème très fortement mobilisé par SNCF Immobilier sur ce réseau. L'entreprise participe notamment à la diffusion du *hashtag* de référence sur ce sujet (#UrbanismeTransitoire) dès son lancement (chapitre 2). SNCF Immobilier utilise Twitter afin de publier du contenu concernant l'ouverture de ses propres projets, pour diffuser des articles ou évènements traitant de ce sujet ou pour relayer l'action menée par d'autres acteurs en faveur de l'urbanisme transitoire[2]. Plus récemment, l'urbanisme transitoire fait l'objet d'une communication sur

[1] Sur Facebook, la page des Sites Artistiques Temporaires est suivie par 3 028 personnes (février 2020)
[2] Sur Twitter, SNCF Immobilier (@SNCFimmobilier) compte 2 656 abonnés (février 2020)

le réseau social professionnel LinkedIn, grâce à la rédaction d'articles en lien avec ces thématiques et postés depuis le compte du directeur général de SNCF Immobilier[1].

L'urbanisme transitoire est reconnu par les membres du pôle communication de SNCF Immobilier comme étant un sujet disposant d'un très fort potentiel médiatique, encore en partie inexploité, qui concerne actuellement 50% de la communication de l'entreprise. Afin de développer sa présence sur les réseaux sociaux, SNCF Immobilier fait appel en 2019 à un prestataire spécialisé. Ce dernier identifie immédiatement l'urbanisme transitoire comme « *un sujet qui marche* »[2] et propose le développement de plusieurs actions de communication centrées sur ce sujet, à destination d'une cible de professionnels dite « *BtoB* » *(« business to business »)* et du grand public, des particuliers et des consommateurs, dite « *BtoC* » (« *business to consumer* »)[3]. La communication sur les réseaux sociaux nécessite pour SNCF Immobilier « *une véritable gymnastique de positionnement, un exercice d'ajustement permanent qui varie d'un support à l'autre, et qui va nécessiter une multiplication des postures de la marque selon le support choisi* » (Mondon et Riccio 2013, p.37). Une page de profil de SNCF Immobilier est créée sur Instagram, essentiellement afin de diffuser des photographies de ses sites. Selon le prestataire, l'enjeu est de profiter de l'utilisation importante faite du *hashtag* #urbanismetransitoire sur cette plateforme auprès du grand public et pour mettre à profit la dimension particulièrement visuelle et photogénique de ces lieux dans la stratégie de communication menée par SNCF Immobilier[4]. Sur Twitter, la communication a des visées professionnelles, car SNCF Immobilier est connecté au compte de nombreux acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier, journalistes, élus et professionnels de l'urbanisme transitoire. La communication sur ce sujet particulièrement médiatisé permet de rendre visible et valoriser SNCF Immobilier auprès de ces acteurs, de toucher de nouveaux acteurs et de développer de nouveaux partenariats[5].

Toutefois, la communication sur l'urbanisme transitoire représente des risques médiatiques et les réseaux sociaux ont parfois pu être utilisés comme un moyen de critiquer publiquement l'entreprise[6]. Par exemple, la parution d'un article à charge contre SNCF Immobilier en 2018 dans la Revue du Crieur[7] s'est accompagnée d'une publication sur Twitter depuis la page personnelle de l'auteur et mentionnant directement la SNCF : « *Quand friche rime avec #gentrification, spéculation immobilière par la #SNCF, collusion avec les élus, hégémonie économique et mort des squats… #UrbanismeTransitoire* » (Octobre

[1] Plusieurs articles sur l'urbanisme transitoire ont été postés sur la page LinkedIn personnelle du directeur général de SNCF Immobilier en 2019 ; la signature par SNCF Immobilier de la Charte de la ville de Paris en faveur de l'occupation temporaire, la mise à disposition de plusieurs sites dans le cadre des Rencontres d'Arles et les questionnements que cela pose sur les manières de faire de l'immobilier autrement, la conférence sur l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier au Mipim en 2019.

[2] Carnet de thèse – discussion avec une consultante Social Media, prestataire pour SNCF Immobilier, le 12.12.19, à Saint-Denis

[3] Ces termes sont mobilisés couramment par la direction de la Communication et de l'Accompagnement du changement de SNCF Immobilier.

[4] Sur Instagram, SNCF Immobilier compte 300 abonnés et 26 publications. Finalement, ce réseau social n'est plus utilisé depuis le départ de la prestataire en charge des réseaux sociaux.

[5] En effet, pôle Communication en charge de la gestion des réseaux sociaux et de la publication de contenu reçoit régulièrement de nombreux messages de la part de professionnels, de porteurs de projets, de la presse concernant la démarche d'urbanisme transitoire et émettant le souhait de les rencontrer.

[6] En 2018, la parution d'un article à charge contre SNCF Immobilier dans la revue du crieur s'est accompagnée d'une publication sur Twitter depuis la page personnelle de l'auteur et mentionnant directement la SNCF ; « *Quand friche rime avec #gentrification, spéculation immobilière par la #SNCF, collusion avec les émus, hégémonie économique et mort des squats… #UrbanismeTransitoire* » (octobre 2018). Cet exemple illustre les risques d'exposition médiatique négative liés à l'urbanisme transitoire sur les réseaux sociaux.

[7] Correia, Mickaël. 2018. « L'envers des friches culturelles ». *Revue du Crieur* N° 11 (3): 52-67.

2018). Cet exemple illustre le risque d'exposition médiatique négative lié à l'urbanisme transitoire par le biais des réseaux sociaux, déjà identifié depuis le *badbuzz* de l'AMI (chapitre 2). Depuis, SNCF Immobilier accorde depuis une attention importante à la maîtrise de la communication, aux termes et aux visuels employés dans ses publications et à l'adaptation de leur contenu en fonction des différents réseaux utilisés. De plus, une critique émerge également au sein même de SNCF Immobilier sur la place trop importante donnée à la communication sur l'urbanisme transitoire par l'entreprise, masquant la diversité des actions menées par ailleurs par l'entreprise. Les entretiens réalisés dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire mettent l'accent sur la nécessité de ne pas réduire SNCF Immobilier à l'urbanisme transitoire en communiquant de manière trop importante sur ces projets.

Finalement, la communication importante de SNCF Immobilier sur sa démarche d'urbanisme transitoire confère une identité particulière au nouvel opérateur, qui se diffuse par le biais de différents supports de communication (brochures, réseaux sociaux, presse…), ainsi que les nombreuses prises de parole en faveur de ces projets dans le cadre d'évènements publics et professionnels (chapitre 2), à destination de différents acteurs, allant des professionnels de la ville, aux collectivités jusqu'au grand public. Si bien que l'urbanisme transitoire fait désormais partie intégrante de l'identité de SNCF Immobilier. Or, nous allons démontrer que la construction de cette image de marque soutient des enjeux directs à la fois pour SNCF Immobilier, mais aussi pour le groupe SNCF.

4.3.3. Positionner SNCF Immobilier comme un acteur innovant de la fabrique de la ville pour accompagner le développement de son activité

La création de SNCF Immobilier en 2015 s'accompagne de la nécessité d'accroître la visibilité du nouvel opérateur et de donner à voir ses différents savoir-faire auprès des professionnels de la ville et des pouvoirs publics. En effet, la seconde mission confiée à SNCF Immobilier au moment de sa création consiste à mieux valoriser économiquement le foncier de la SNCF, au travers de la cession de ses terrains, mais aussi du développement en interne d'opération d'aménagement, voire de copromotion par le biais de l'aménageur Espaces Ferroviaires (chapitre 2). Or, pour ce faire, SNCF Immobilier doit développer une posture partenariale (« *business partner* ») auprès des collectivités locales, des institutions publiques et des promoteurs, futurs partenaires de SNCF Immobilier dans le développement de ses projets urbains. Dans cette optique, la directrice générale en charge de la préfiguration SNCF Immobilier participe dès 2014 au Salon de l'Immobilier d'Entreprise (SIMI) et évoque sa volonté « *à la fois de concrétiser des partenariats avec les collectivités et en même temps de faire connaitre tous les savoir-faire en matière immobilière et foncière de SNCF Immobilier.* »[11]. Son objectif est d'inscrire SNCF Immobilier dans de nouveaux réseaux professionnels et de développer de nouvelles coopérations, tout en affirmant son ambition de « *devenir un des grands acteurs immobiliers du marché français.* »[2]. Dans ce contexte, le développement de l'urbanisme transitoire participe pour SNCF Immobilier à la constitution d'une image de marque à destination de ses partenaires et clients. En tant que nouvelle entité, l'enjeu pour SNCF Immobilier est ainsi de se constituer une « *réputation d'entreprise* », de démontrer sa « *crédibilité* » et la confiance que peuvent lui accorder ces acteurs (Cailleba 2009).

[1] Business Immo. « Interview avec la directrice générale en charge de la préfiguration de SNCF immobilier », 2014. Consulté le 15 mai 2017 : *https://www.youtube.com/watch?v=KrHzXwRnyJU.*
[2] *Op. Cit.*

L'urbanisme transitoire, une activité « innovante » pour positionner SNCF Immobilier comme un acteur clef de la transformation urbaine

Alors que SNCF Immobilier est un opérateur récent, l'urbanisme transitoire est utilisé comme un moyen de donner rapidement à voir la nouvelle stratégie immobilière de la SNCF et le tournant dans la posture du groupe vis-à-vis de la valorisation de son foncier. Face au temps long de l'aménagement, ces usages temporaires offrent des sujets sur lesquels communiquer rapidement, sans attendre la réalisation des projets urbains engagés sur ses emprises (chapitre 2). De plus, à travers ces projets expérimentaux et atypiques, ces projets temporaires doivent permettre de donner à voir à court terme le changement de culture qui opère avec la création de SNCF Immobilier. En 2016, le directeur du pôle Stratégie émergence innovation évoque l'expérimentation de SNCF Immobilier en matière d'occupation temporaire comme une « *locomotive d'image de la branche SNCF qui se modernise* », permettant de donner à voir le « *changement de paradigme à la porte de la maison* »[1]. Alors que nouvelle stratégie de la SNCF consiste à se présenter davantage comme un « *développeur urbain plus qu'un vendeur de terrain »* [2], l'urbanisme transitoire est valorisé par une directrice du pôle communication comme une expression directe de ce changement. Un chargé de valorisation locative et de cession au sein de SNCF Immobilier présente en effet la démarche d'urbanisme transitoire comme une « *vitrine* » auprès des partenaires avec lesquels il travaille, une occasion de leur « *montrer qu'on ne fait pas que de la cession, de la vente de terrains ou gérer de travaux* », mais « *qu'on change et qu'on prend de nouveaux changements »*[3].

Selon les salariés de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire est un moyen de montrer les nouveaux savoir-faire qui se développent au sein de SNCF Immobilier, dont les métiers sont en train d'évoluer, et de faire reconnaitre ses nouvelles compétences immobilières. Selon une cheffe de projet, à travers l'urbanisme transitoire *« on élargit notre spectre d'activité et de compétences, on participe donc forcément à l'évolution des métiers et des activités au sein de SNCF Immobilier. ».* Alors que la SNCF est d'abord identifiée comme un opérateur de transport, l'urbanisme transitoire permet de faire connaître sa nouvelle fonction immobilière et l'évolution rapport du groupe à son foncier : « *ça montre aussi que la SNCF, c'est les trains, mais pas que. (...) On ouvre notre palette d'activités, et on communique encore plus sur nos activités dans l'immobilier. »*[4].

Par ailleurs, l'urbanisme transitoire accompagne la construction du nouveau positionnement ambitionné par SNCF Immobilier, à savoir celui d'acteur clef de la transformation urbaine. En effet, le nouvel opérateur développe une stratégie de communication visant à insister sur le le rôle de SNCF Immobilier dans l'invention et la transformation de la ville de demain[5]. Or, dès le début de l'expérimentation, l'urbanisme transitoire soutient des enjeux de différentiation par rapport aux propriétaires et aux professionnels de l'immobilier, en étant présenté dans la communication de SNCF Immobilier comme une pratique innovante. Alors que le développement d'un discours sur l'innovation

[1] Carnet de thèse - Discussion avec le directeur du pôle Stratégie Emergence Innovation, mai 2016
[2] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre d'une réunion du Club Ville Aménagement dédié à l'urbanisme transitoire, le 13.06.18 à La Défense
[3] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017
[4] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017
[5] SNCF Immobilier. 2016. *Les Développements Urbains Innovants, par SNCF Immobilier*. Document de Communication. Ateliers Henry Dougier. 46.p

urbaine est une injonction de plus en plus classique pour les acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier dans un contexte de concurrence accrue (Arab 2014)(chapitre 1), SNCF Immobilier met l'accent dès sa création sur « *l'activité d'innovation* » et sur le développement de « *produits en rupture comme l'immobilier culturel* »[1] dans sa stratégie de communication[2]. Ce discours s'opère dans le contexte d'une culture de l'innovation fortement présente au sein de la SNCF depuis sa création (Ribeill 1995). Le développement de l'urbanisme transitoire nourrit le discours de SNCF Immobilier sur l'innovation urbaine. Il participe à démontrer l'originalité de SNCF Immobilier et soutient la construction d'une identité forte pour la jeune entreprise, parfois source de prestige. Par exemple, en 2018, SNCF Immobilier est lauréat du prix du Grand Paris pour sa démarche d'urbanisme transitoire dans la catégorie « Entertainment, Commerce, Culture », remis par le directeur général de Grand Paris Aménagement[3]. Levier de distinction et de reconnaissance professionnelle[4], l'urbanisme transitoire participe donc à la construction d'une renommée pour l'entreprise et à la constitution de son image de marque. Selon une cheffe de projets d'urbanisme transitoire, la communication sur ces projets participe notamment à donner à SNCF Immobilier l'image d'un acteur « *novateur et proactif », ayant la capacité de réfléchir à « de nouvelles manières de faire la ville »* [5] *:*

> *« Si on ne communique que sur ces sujets c'est quand même qu'il y a un intérêt. Pour moi on peut montrer qu'on est à la pointe sur ces sujets. Derrière, c'est une entreprise industrielle qui a l'habitude de réfléchir avec des modèles économiques assez classiques, mais ces projets ont leur vertu de dire qu'on teste et puis après on voit, parce qu'on sent qu'il y a quelque chose à faire, une carte à jouer, on est opportuniste… (…) Que ce soit en termes de positionnement de SNCF Immo sur le marché immobilier, on montre qu'on est dynamique, sur des sujets que peu arrive à développer finalement. »*[6]

Par conséquent, la mobilisation de l'urbanisme transitoire dans la stratégie de communication de SNCF Immobilier est mise en avant par plusieurs de ses membres comme un moyen de montrer la réactivité de l'entreprise, sa capacité de réflexion et d'expérimentation face aux enjeux émergents en immobilier et en urbanisme[7].

Or, en donnant à voir aux partenaires et clients de SNCF Immobilier (collectivités, professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier) le positionnement innovant de l'entreprise, l'urbanisme transitoire soutient des enjeux de développement de l'activité de son aménageur. Selon une directrice au sein d'Espaces Ferroviaires, cette dimension innovante est nécessaire pour donner à voir

---

[1] Entretien avec une chargée d'affaires immobilier innovant, pôle Valorisation locative innovante de SNCF Immobilier, le 21.09.16, à Saint-Denis

[2] En dehors de l'urbanisme transitoire, le thème de l'innovation urbaine est plus largement mis en avant dans la communication qui entoure les projets développés par Espaces Ferroviaires, notamment concernant leur programmation urbaine, leurs préoccupations environnementales (normes HQE, quartiers bas carbone) ou encore leur montage immobilier sur des sites ferroviaires complexes.

[3] « Prix du Grand Paris : le palmarès 2018 ». Le journal du Grand Paris - L'actualité du développement économique d'Ile-de-France (blog). Consulté le 27 septembre 2018. *https://www.lejournaldugrandparis.fr/prix-grand-paris-palmares-2018/.*

[4] Le pôle Communication de SNCF Immobilier réfléchit régulièrement à candidater à des prix en urbanisme et immobilier au travers de sa démarche d'urbanisme transitoire. Nous verrons que l'entreprise candidate à deux reprises aux Mipim Awards avec des projets d'urbanisme transitoire, en 2018 avec Ground Control, et en 2019 avec la Cité Fertile (chapitre 6). SNCF Immobilier profite plus largement de la notoriété de certains de gestionnaires des lieux d'urbanisme transitoire, qui candidatent eux-mêmes à d'autres prix et subventions.

[5] Entretien avec une chargée d'affaires du pôle Stratégie émergence innovation, Direction immobilière territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

[6] *Op. Cit.*

[7] D'après les entretiens menés au sein de SNCF Immobilier entre 2017 et 2018, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire réalisé pour l'entreprise.

les capacités de la structure, gagner la confiance et convaincre les collectivités et promoteurs de travailler avec eux :

> *« On peut pas se mettre au rang des grands opérateurs aménageurs et se faire respecter par les collectivités si on ne sait pas faire à minima comme, voire mieux que ce que font les aménageurs qui sont déjà de très haut niveaux territoriaux. Pour les convaincre à prendre une place à côté d'eux, ça veut dire on est à minima comme eux et eux ils ont bien avancé dans plein de sujets. Et côté promoteur c'est pareil, on peut pas dire qu'on est partenaire de développement si on est pas dans le même ADN que les promoteurs qui aujourd'hui ont aussi revu leur copie, leurs modes de fabrique et qui font plus de l'immobilier comme avant. »*[1]

Par conséquent, l'urbanisme transitoire soutient pour SNCF Immobilier et son aménageur des enjeux de démonstration : de son positionnement comme acteur compétent, innovant et visionnaire, ayant la capacité de faire la ville autrement, en phase, voire en avance sur les évolutions des pratiques en urbanisme et en immobilier. Cette démonstration est directement liée à des enjeux économiques et de développement de son activité d'aménagement, en convainquant les collectivités locales que le futur projet urbain peut être porté directement par Espaces Ferroviaires. Pour ce dernier, l'urbanisme transitoire est également un moyen de se faire connaître et d'attirer des promoteurs et investisseurs, potentiels partenaires avec lesquels ils développeront le projet, en se positionnant comme un acteur innovant et avec lequel ils auront envie de travailler. En ce sens, la stratégie de communication en matière d'urbanisme transitoire accompagne directement les missions confiées par le groupe à SNCF Immobilier, à savoir celle de participer à l'aménagement et à la valorisation du foncier de la SNCF auprès des collectivités et des professionnels de la ville.

Développer un nouveau réseau pour accompagner la croissance de l'activité

L'urbanisme transitoire soutient également le développement de l'activité de SNCF Immobilier en participant à l'extension de son réseau auprès de nouveaux acteurs. Dès l'AMI, le lancement des Sites Artistiques Temporaires est envisagé comme un moyen pour SNCF Immobilier de constituer un nouveau réseau de partenaires, d'abord auprès des porteurs de projet. En effet, plus que de simples occupants, ces lauréats sont perçus comme une « *communauté d'alliés* » qu'SNCF Immobilier ambitionne de « *fédérer* » en nouant avec eux une relation positive[2]. Des réunions conviviales, à visée à la fois informative et relationnelle, sont organisées afin de « *stabiliser l'esprit de l'AMI, consolider les liens avec les porteurs de projets et permettre des correspondances entre les projets* »[3] et les lauréats sont invités aux inaugurations des autres projets. Ensuite, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire permet à SNCF Immobilier de nouer des relations nouvelles avec les collectivités locales (élus, services techniques) ou les services de la préfecture, avec lesquels l'entreprise devra par ailleurs travailler dans le cadre du développement d'autres projets (aménagement, cession). Le développement de ces projets est l'occasion de rencontrer de nouvelles catégories d'acteurs auxquelles SNCF Immobilier n'aurait pas pu avoir accès autrement (culture, économie sociale et solidaire, investisseurs, start-up, etc.) et de constituer ainsi un réseau de nouveaux partenaires et de clients potentiels.

[1] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020
[2] Prise de parole de la directrice de la communication et de l'accompagnement du changement de SNCF Immobilier de 2015 à 2017, lors d'une réunion de travail avec la Région Ile-de-France, le 21 juillet 2017
[3] Prise de parole de la directrice de la communication lors d'une réunion en présence des lauréats de l'AMI, le 6 juin 2016, Campus SNCF Campra, Saint-Denis

L'urbanisme transitoire permet à SNCF Immobilier de développer des partenariats avec des acteurs parfois prestigieux, participant à sa renommée. Par exemple, dans le cadre de sa démarche d'urbanisme transitoire SNCF Immobilier participe à la Nuit Blanche de 2017, à travers la mise à disposition d'une halle logistique ayant accueilli 9000 personnes durant la soirée et généré de très nombreuses retombées dans la presse[1]. Second exemple, SNCF Immobilier mène depuis 2016 un partenariat avec les Rencontres d'Arles, un festival de photographie de renommée internationale. Chaque année, la SNCF met à disposition un ou plusieurs bâtiments afin d'y accueillir des expositions du festival. En 2018, la mise à disposition du site de la gare maritime de Trinquetaille a permis l'accueil d'un pavillon en bambou éphémère de 1000 mètres carrés construit par l'Architecte Simon Velez et accueillant une exposition de Matthieu Ricard[2].

Plus largement, les partenariats noués dans le cadre de la démarche d'urbanisme transitoire sont l'occasion pour SNCF Immobilier de développer son réseau professionnel dans un cadre différent. Par exemple, chaque année le directeur général de SNCF Immobilier et plusieurs membres du comité de direction se rendent aux Rencontres d'Arles durant la semaine d'ouverture dans le cadre du partenariat noué avec le festival. Leur présence est l'occasion de rencontrer de nouveaux acteurs durant les évènements organisés pendant la semaine, voire de donner rendez-vous sur place à des acteurs parisiens[3]. Ainsi, une membre du pôle communication rentrant de l'inauguration du festival parle d'une semaine « *intense* », « *pleine de rendez-vous* » et qui lui aurait permis de « *faire plein de nouveaux contacts* »[4]. En 2019, le pôle Communication profite des Rencontres d'Arles pour organiser une journée spéciale sur place avec des invités de marque, incluant un déjeuner et la visite des sites SNCF mis cette année à disposition pour l'accueil d'expositions de photographies[5]. L'évènement réunit des élus, des acteurs du monde culturel, des architectes et des occupants temporaires des sites d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier à Paris, également présents pendant le festival. Ces exemples illustrent la manière dont la démarche d'urbanisme transitoire permet à SNCF Immobilier d'organiser des moments de constitution d'un réseau et de travail « *hors les murs* », de nouer des partenariats avec de nouveaux acteurs dans un cadre plus informel, voire d'aboutir au développement de nouveaux projets communs.

Enfin, l'urbanisme transitoire est un levier d'animation du réseau de partenaires constitués par SNCF Immobilier, par exemple à travers l'invitation de ces acteurs aux inaugurations ou évènements dédiés à l'urbanisme transitoire organisés par SNCF Immobilier. En effet, SNCF Immobilier organise de manière systématique des inaugurations lors de l'ouverture de chaque nouveau lieu d'urbanisme transitoire. L'évènement permet une prise de parole croisée du directeur général de SNCF Immobilier, du porteur de projet, d'élus locaux et parfois de membres de la direction du groupe SNCF[6]. La première partie de l'inauguration est uniquement dédiée aux invités de SNCF Immobilier et à ceux du porteur de projet, avant l'ouverture du site au public dans un second temps. L'organisation de ces inaugurations est

[1] Suite à l'implication de SNCF Immobilier, une lettre de remerciement est adressée à l'entreprise par le premier adjoint à la maire de Paris, chargé de la culture, du patrimoine, des métiers d'art, des entreprises culturelles, de la nuit et des relations avec les mairies d'arrondissement. Ce courrier est source de fierté pour le pôle Communication et sa réception est mise en avant auprès du comité de direction de SNCF Immobilier.

[2] Communiqué de presse « *Rencontres de la photographie, Arles 2018 : SNCF Immobilier activateur de lieux éphémères* », 2018.

[3] En effet, des acteurs parisiens des milieux de la culture et/ou de l'urbanisme transitoire se rendent à Arles pour la semaine d'ouverture du festival.

[4] Carnet de thèse – discussion avec une directrice de projet au sein du pôle Communication, le 9.7.18

[5] Il s'agit d'un jardin et d'une halle situés à proximité de la gare de voyageurs de SNCF Immobilier.

[6] En 2017, le président directeur du groupe SNCF participe à l'inauguration de Ground Control et le directeur général adjoint en charge du projet d'entreprise et de la communication du groupe SNCF à celle de l'Aérosol.

l'occasion pour SNCF Immobilier d'inviter ses partenaires actuels ou potentiels (élus, architectes, promoteurs, etc.), mais aussi la presse généraliste et spécialisée. Par exemple, ces évènements permettent d'inviter des acteurs rencontrés lors de salons professionnels et de réunions, afin de conserver un contact et de développer de nouveaux partenariats. Ainsi, le pôle Communication profite souvent de ces inaugurations pour organiser des rencontres entre le directeur général et des partenaires potentiels, afin d'engager de potentiels nouveaux projets. L'organisation de ces évènements a supposé la création d'une liste d'invités spécifique, différente de celle utilisée pour les évènements plus classiques organisés par l'entreprise (premières pierres, conférence de presse, soirée partenaire, etc.). Les personnes ciblées pour les évènements liés à l'urbanisme transitoire sont notamment des personnalités du monde de la culture (Rencontres d'Arles, Musée du Louvre), des institutions parisiennes (Atelier Parisien d'Urbanisme, Institut Paris Région), des architectes ou agences d'architecture renommées, des élus ou hauts fonctionnaires, etc. Cette liste inclut également les nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire et la communauté d'acteurs qui accompagne le développement de cette pratique, impliqués dans le développement de projets sur ou en dehors des sites de SNCF Immobilier. En effet, selon un responsable de projet au sein de la Direction générale de la communication et de l'image de la SNCF : « *L'inauguration c'est un moment où les patrons d'immobilier sont présents, le directeur général adjoint de SNCF, le maire du 18e, plus quelques-uns de la Mairie de Paris. Ce sont des occasions de voir des gens dans un contexte fun et festif, avec un tissu culturel qui amène quelque chose qu'il n'y a peut-être pas dans les inaugurations classiques ou les pauses de premières pierres. C'est ambiance bloc party sympa.* »[1]. Ces inaugurations permettent de réunir les partenaires de SNCF Immobilier (acteurs institutionnels, collectivités, opérateurs immobiliers, acteurs culturels), mais dans le cadre de projet de moments différents et de lieux attractifs.

L'urbanisme transitoire comme enjeu de communication à l'échelle du groupe : valoriser l'imaginaire de la SNCF auprès des usagers du train

Le développement d'une stratégie de communication autour de l'urbanisme transitoire soutient également des enjeux d'image de marque à l'échelle du groupe SNCF. La direction générale de la communication et de l'image du groupe SNCF s'implique de manière croissante dans les actions de communication qui concernent les projets d'urbanisme transitoire. Dès 2016, dans le cadre de Grand Train, la direction de la communication du groupe SNCF finance un plan de communication publicitaire, se traduisant par une campagne d'affichage sur les abris de bus et dans les stations de métro parisiens (Schéma 10, p.315). En 2017, le directeur général adjoint en charge du projet d'entreprise et de la communication du groupe SNCF est présent lors de l'inauguration de l'Aérosol. La direction de la communication du groupe SNCF participe progressivement à l'organisation de ces inaugurations et joue un rôle de « *relais* » et de « *support* » dans la communication sur ces projets[2]. Selon un responsable de projet au sein de la direction, l'objectif est d'« *essayer de donner plus d'élan et plus d'impact* » à ces opérations d'urbanisme transitoire en terme de communication afin de les faire connaître à l'externe[3] . Ce soutien se traduit par la mise à disposition lors des inaugurations des projets d'urbanisme transitoire de la « *social room »* de la SNCF, c'est-à-dire des personnes en charge de la gestion des réseaux sociaux

[1] Entretien avec un responsable de projet au sein de la Direction de la marque et de la communication externe, Direction générale de la communication et de l'image de la SNCF, le 4 janvier 2018 à Saint-Denis
[2] *Op. Cit.*
[3] *Op. Cit*.

du groupe. Grâce à cela, l'évènement est largement relayé via la diffusion de vidéos sur YouTube et à la publication en direct sur Twitter de photographies et de verbatim des prises de parole pendant tout l'évènement depuis les comptes officiels de la SNCF. La mobilisation des médias du groupe SNCF permet de porter « *une parole plus forte* »[1] et de communiquer auprès du grand public en tirant parti de *« la force de frappe du groupe, avec une audience qui est énorme »*[2]. Or, selon une directrice du pôle Communication, l'urbanisme transitoire a permis pour la première fois à SNCF Immobilier de bénéficier du relais médiatique du groupe SNCF : *« On a réussi à accrocher la social room via l'urbanisme transitoire et maintenant on a un suivi même sur d'autres sujets, comme les conférences de presse »*[3].

Cette appropriation de l'urbanisme transitoire par la direction de la communication du groupe SNCF s'explique par plusieurs facteurs. Ces projets sont d'abord envisagés comme un moyen de donner une image positive à la SNCF et de renouveler l'identité du groupe. En effet, d'après une chargée de communication digitale pour le groupe SNCF, l'image de marque de la SNCF serait « *très basse, une des plus basses qui soit* »[4]. Sur les réseaux sociaux comme Twitter, la majorité des publications mentionnant le *hashtag* SNCF (#SNCF) serait à charge contre le groupe, en mentionnant notamment les retards de train, les accidents ou les grèves[5]. Dans ce contexte, l'urbanisme transitoire soutient un enjeu d'amélioration de l'image de marque de la SNCF en permettant la publication de messages et d'articles positifs sur les réseaux sociaux et dans la presse généraliste :

> « *Cela fait de bons papiers presses sur SNCF, alors qu'en général les bons papiers presses concernant SNCF ils sont rares, car en général ça relate les accidents de train, les retards de train et tout ce qui s'ensuit. Mais des très bon papiers, tu en as pas 40000. (…) Cela permet de montrer que le groupe c'est autre chose que des trains, et des gares, mais c'est aussi des bâtiments, du foncier, qu'on utilise par ce type d'opération, qu'on optimise, qui met du lien entre le groupe, les habitants, qui sont aussi des clients des trains. »*[6]

Par conséquent, l'urbanisme transitoire permet de contrebalancer les publications négatives visant la SNCF par le biais de projets fortement médiatisés, attractifs et générant des retombées positives dans la presse et sur les réseaux sociaux. Ces projets soutiennent des enjeux d'image pour le groupe auprès du grand public, utilisateurs du train et « *clients* » de la SNCF :

> « *L'enjeu c'est aussi réconcilier le voyageur, monsieur tout le monde, avec la SNCF. (…) Donc aujourd'hui dire que les zones SNCF ne sont pas des zones franches, qu'on peut y entrer, qu'il y a du patrimoine, qu'on peut le faire vivre d'une autre manière, tout ça à des impacts forts sur le groupe.* (…) *On a une possibilité à travers notre immobilier de donner une autre image de la SNCF, surtout quand tu vois la manière dont l'image de la SNCF évolue énormément aujourd'hui.* »[7]

L'ouverture de ces lieux au public dans le cadre d'opérations d'urbanisme transitoire permettrait de renouveler l'image de la SNCF, en générant des retombées médiatiques positives et en améliorant l'image du groupe auprès de ses utilisateurs.

---

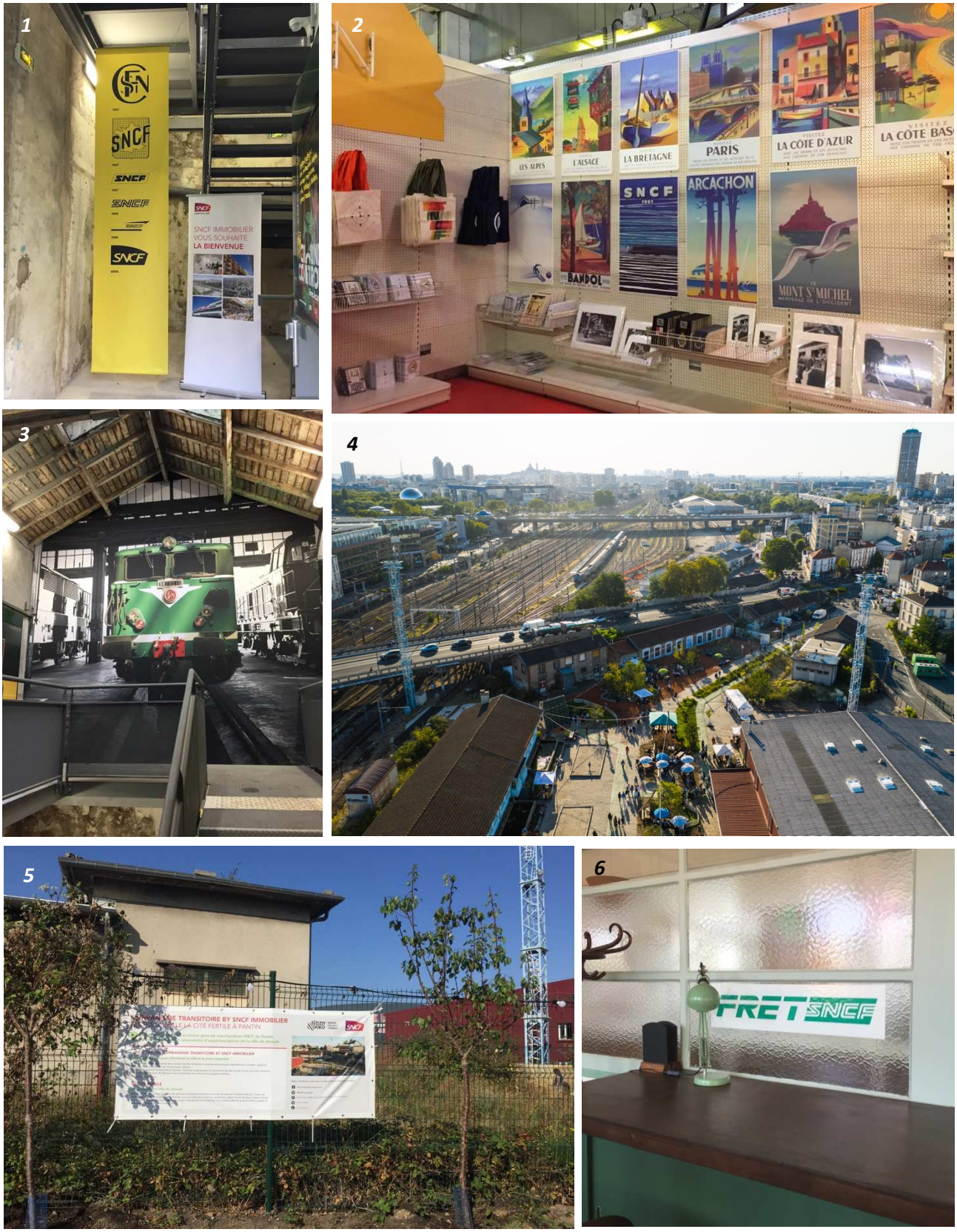
[1] *Op. Cit.*
[2] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis
[3] *Op. Cit.*
[4] Carnet de thèse – discussion avec une consultante Social Media, prestataire pour SNCF Immobilier, le 28.01.19
[5] *Op. Cit*.
[6] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis
[7] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein d'une direction immobilière de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis

Cette stratégie de marque se poursuit à travers la mise en place d'une signalétique sur les sites d'urbanisme transitoire en eux-mêmes. En plus de la communication sur les réseaux sociaux et de la production de brochures dédiées, SNCF Immobilier met en place d'une « *communication opérationnelle sur place* » [1]. Des bâches sont installées sur les sites d'urbanisme transitoire, reprenant le slogan « *l'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier* » et indiquant la page des différents réseaux sociaux relatifs au lieu et à SNCF Immobilier (Facebook, twitter, Instagram). Cette signalétique grand format présente en quelques mots le projet d'urbanisme transitoire, l'occupant, mais aussi SNCF Immobilier et sa démarche d'urbanisme transitoire (Planche 21). La bâche doit permettre de signaler au grand public qu'il s'agit d'un site appartenant à la SNCF. Placées à l'entrée des lieux d'urbanisme transitoire, ces bâches sont les seuls endroits où sont visibles le logo de la SNCF, privilégié à celui de SNCF Immobilier. En effet, cette communication est associée à des enjeux « *BtoC* » (« *business to consumer* ») et vise le grand public, des particuliers et des consommateurs[2]. Pour la SNCF, ces lieux offrent l'opportunité de toucher l'audience des visiteurs qui s'y rendent. Toutefois, mise à part cette signalétique, le pôle Communication de SNCF Immobilier souhaite ne pas avoir de logos trop visibles sur ces sites, cela n'étant pas dans l'esprit de la démarche. Le lien entre le lieu et la SNCF est plutôt évoqué à travers l'allusion à la nature ferroviaire du site ou à travers la conservation d'éléments témoignant de son passé. Par exemple, La Lune Rousse a fait le choix d'utiliser des photographies d'anciennes locomotives pour décorer l'entrée du nouvel escalier d'accès à Ground Control (Planche 21). La boutique Grand Train y propose des goodies dérivés de l'imaginaire du train, à l'instar d'anciennes affiches touristiques des compagnies de chemin de fer datant d'avant la création de la SNCF. A la Cité Fertile, Sinny & Ooko a conservé le discret logo « FRET SNCF » présent dans l'ancienne gare de marchandises transformé en campus des tiers-lieux. Sa proximité physique immédiate avec le réseau ferroviaire et la visibilité de la gare du voyageur depuis le quai couvert participent à mettre en avant le lien entre la Cité Fertile et la SNCF. Toutefois, la présence de la SNCF sur ces lieux est discrète, voire invisible. Les visiteurs ne remarquent pas forcément ces bâches, à tel point que de nombre d'entre eux ne savent pas qu'il s'agit d'un site SNCF. Par conséquent, si la stratégie de communication de SNCF Immobilier en matière d'urbanisme transitoire est particulièrement développée, elle vise surtout les partenaires de son activité (professionnels de la ville, collectivités…), plutôt que le grand public et les visiteurs de ces lieux.

[1] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis

[2] Ces termes sont mobilisés couramment par la direction de la Communication et de l'Accompagnement du changement de SNCF Immobilier.

Planche 21. Valoriser l'imaginaire de la SNCF sur les lieux d'urbanisme transitoire



Source : Juliette Pinard (1, 2, 3, 5, 6), ©AdrienRoux CF AFFRO (4)

1. Anciens logos de la SNCF exposés sur un kakémono lors de l'inauguration de Ground Control (2017)
2. La boutique Grand Train à Ground Control et ses goodies inspirés de l'histoire du train
3. L'escalier d'entrée de Ground Control agrémenté de photographies de locomotives anciennes
4. La proximité immédiate de la Cité Fertile avec le faisceau ferroviaire et ses trains
5. Bâche de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier à l'entrée de la Cité Fertile
6. Logo FRET SNCF conservé lors de la création du campus des tiers-lieux à la Cité Fertile

Pour certains agents, la communication de la SNCF sur l'urbanisme transitoire comporte même un risque et cette activité pourrait être mal perçue par les clients du train, notamment durant certaines périodes tendues. Ces dernières années, les intempéries, les accidents ferroviaires et les mouvements de grève liés à la réforme de la SNCF représentent des périodes de crises sociales et économiques pour la SNCF. Ce contexte induit un climat complexe pour SNCF Immobilier, nécessitant de faire particulièrement attention dans le développement de l'urbanisme transitoire, notamment au lancement de la démarche. En effet, selon une directrice du pôle communication, « *quand une personne attend son train depuis x temps, elle ne serait peut-être pas ravie d'apprendre que l'on mette de l'argent dans des projets culturels* »[1]. Selon elle, dans le développement de la démarche d'urbanisme transitoire la question de la « *priorité de l'action* » se pose et fait que « *nous ne pouvons pas nous tromper* »[2]. Ce climat induit une certaine prudence dans le développement des projets et le choix des candidats. Selon un chef de département impliqué dans le développement des projets, « *un utilisateur de la SNCF peut ne pas comprendre pourquoi la SNCF prend le risque de ces investissements dans une période de dette. Nous ne pouvons pas prendre de risques. Si un projet ne marche pas, tout peut basculer et mettre fin à l'expérimentation* »[3]. Les mouvements qui touchent la SNCF ont un effet direct sur la communication qui entoure les projets d'urbanisme transitoire. Durant les périodes de grève, la direction de la Communication du groupe SNCF décrète une période de « *shut down* »[4], interdisant toute communication dans les médias et sur les réseaux sociaux autres que celle de la cellule de crise dédiée à cet effet. Par exemple, l'ouverture de la Cité Fertile en août 2018 n'a pas pu donner lieu à une inauguration aussi importante que celle de Ground Control du fait de la grève menée pendant cette période. Ces exemples illustrent la spécificité du développement de l'urbanisme transitoire au sein du groupe SNCF.

*

Pour conclure, l'urbanisme transitoire occupe une place importante dans la stratégie de communication développée par SNCF Immobilier depuis sa création, participant d'une démarche d'accompagnement du changement. Opérateur nouveau dans les champs de l'urbanisme et de l'immobilier, la création de SNCF Immobilier s'accompagne d'une recherche de visibilité et de mise en avant de ses savoir-faire auxquels participe le développement de sa démarche d'urbanisme transitoire. L'urbanisme transitoire devient le support d'une stratégie de marque pour SNCF Immobilier, levier de différentiation, de construction d'une image innovante et d'une réputation positive pour la jeune entreprise. En tant que pratique fortement médiatisée, l'urbanisme transitoire participe à faire connaître SNCF Immobilier dans différentes sphères et soutient des enjeux de développement de son activité, en interne auprès de plusieurs entités du groupe SNCF et à l'externe auprès des partenaires et clients de SNCF Immobilier. En effet, cette démarche est l'occasion de créer et d'animer un nouveau réseau, de faire connaître l'entreprise auprès des professionnels de l'immobilier et des collectivités locales et de nouer des relations avec de nouveaux potentiels partenaires et clients. Plus largement, l'urbanisme transitoire permet de donner à voir dès à présent le changement de culture qui accompagne la création de SNCF Immobilier quant à la manière de gérer et de valoriser le foncier de la SNCF.

[1] Carnet de thèse – discussion avec une directrice du pôle Communication de SNCF Immobilier, 2016
[2] *Op. Cit.*
[3] Carnet de thèse – discussion libre avec le responsable du pôle Stratégie émergence innovation, 2016
[4] Carnet de thèse – prise de parole d'un directeur du pôle Communication de SNCF Immobilier, 2018

Finalement, nous avons également montré la forte médiatisation des projets d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier et par les gestionnaires de ces lieux, dans la presse et les réseaux sociaux. Or, la médiatisation de ces occupations temporaires constitue une nouveauté. La mise à disposition de bâtiments par la SNCF pour des usages temporaires, comme pour les Frigos ou les ateliers d'artistes de Pantin (chapitre 2), n'ont fait l'objet d'aucune communication de la part du propriétaire et ces occupations se caractérisaient au contraire par leur relative confidentialité. Nous démontrerons dans le prochain chapitre que ces usages temporaires soutiennent plus largement des enjeux de communication et de mise en scène du projet urbain (chapitre 5).

***

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons démontré que l'urbanisme transitoire est mobilisé par SNCF Immobilier comme un levier de transformation organisationnelle ; d'une logique initiale d'expérimentation urbaine et immobilière, ces projets sont devenus des leviers d'accompagnement du changement. A la fois révélateur et vecteur de changement au sein de l'entreprise, l'urbanisme transitoire accompagne l'évolution des modes d'organisation des salariés, de gestion des projets et des métiers.

En effet, l'urbanisme transitoire soutient plusieurs enjeux pour cette entreprise récente, qui doit faire ses preuves au sein du groupe et vis-à-vis de ses partenaires. Dans le contexte de création de SNCF Immobilier, ces projets soutiennent la construction d'une image innovante pour l'entreprise à l'interne et à l'externe et donnent à voir le nouveau positionnement qu'elle ambitionne, celui d'acteur de la transformation urbaine. L'urbanisme transitoire accompagne également l'évolution des métiers et la montée en compétences des salariés, dans le contexte de définition d'une nouvelle stratégie immobilière pour le groupe SNCF. Enfin, ces projets sont mobilisés comme des leviers d'apprentissage de nouveaux modes d'organisation et de travail. En effet, la configuration particulière de ces projets en termes de temporalités, d'acteurs et de difficultés techniques favorise un mode d'action tourné vers la transversalité et l'action collective, de manière adaptative selon les spécificités de chaque opération. La transversalité nécessaire à la mise en œuvre de ces opérations est un moyen de développer de nouvelles relations de travail au sein de SNCF Immobilier, structure issue du regroupement d'acteurs autrefois dispersés dans le groupe, ainsi qu'à l'échelle de la SNCF. En rassemblant les salariés autour de projets nouveaux et atypiques et en devenant un outil de communication interne, l'urbanisme transitoire est un moyen de fédérer ses membres dans l'objectif de « faire groupe » et d'accompagner le changement de culture et de stratégie de l'entreprise.

Plus largement, l'urbanisme transitoire révèle les orientations de l'entreprise en matière d'organisation du travail, influencées par les théories du management par le projet et par une « *utopie de la transversalité* » (Ménégoz 2003). Dans ce contexte, l'urbanisme transitoire est mobilisé comme levier d'apprentissage d'une organisation promouvant la flexibilité et l'autonomie des salariés, le décloisonnement et la coordination entre les acteurs. Or, ces modes d'action génèrent des tensions dans l'organisation et leur apprentissage est reconnu par les salariés comme étant à la fois une nécessité et une source de difficultés. L'incertitude et le flou générés par ces modes d'action conduisent les salariés à vouloir organiser rationnellement l'activité d'urbanisme transitoire : structurer des processus, rapprocher l'activité d'un métier et d'une fonction de définir des référents, etc. Partant de formes d'improvisation et de bricolage, l'urbanisme transitoire se rattache progressivement à un modèle

d'organisation plus structuré et formalisé. Par conséquent, l'urbanisme transitoire révèle la tension et la cohabitation entre plusieurs modèles d'organisation au sein de SNCF Immobilier : celui de l'organisation bureaucratique, à savoir « *une organisation rationnelle, stable, faite pour durer dans le temps* » (Ménégoz 2003, p.15) et celui de la transversalité et d'une organisation par le processus, favorisant « *coordination transversale, échanges d'expériences, promotion de savoirs collectifs, mobilité des ressources, gestion collective de l'échec* » (*Op. Cit.,* p.16). Le développement de l'urbanisme transitoire témoigne de la confrontation de ces deux utopies, donnant naissance à des formes de « *bureaucratie transverse* » (*Op. Cit.,* p.16).

Toutefois, les tensions générées par ces projets permettent de nuancer le rôle de l'urbanisme transitoire en tant qu'outil d'accompagnement du changement. Bousculant les habitudes et les représentations des salariés de l'entreprise, cette nouvelle activité engendre elle-même du changement et de l'incertitude au sein de l'organisation. Naviguant dans l'organisation et entre ses cadres, l'urbanisme transitoire est une démarche qui s'éprouve, qui évolue au fur et à mesure qu'elle se diffuse et qu'elle est appropriée par différents salariés n'associant par les mêmes enjeux et les mêmes valeurs à ces projets. Pendant la diffusion de cette pratique au sein de SNCF Immobilier, différentes visions de l'urbanisme transitoire s'entrechoquent et font ressortir des conflits plus profonds au sein de l'organisation, comme ceux opposants gestionnaires et opérationnels, siège et territoires. Le développement de l'urbanisme transitoire repose sur des questionnements et la recherche de compromis entre les départements, chacun ayant des logiques différentes et parfois contradictoires. Par conséquent, l'urbanisme transitoire permet plus largement de mettre en lumière le processus de construction collective d'une nouvelle activité, trouvant de plus en plus de légitimité au sein de l'organisation. En effet, selon Crozier et Friedberg, le changement est un processus d'apprentissage collectif, dans lequel les salariés inventent et fixent de nouvelles manières d'agir, acquièrent de nouvelles capacités, permettant ainsi *« d'instituer de nouveaux construits d'action collective qui créent et expriment à la fois une nouvelle structuration du ou des champs.* » (Crozier et Friedberg 2014), ici celui de l'urbanisme transitoire.

Après avoir démontré que l'urbanisme transitoire était mobilisé comme un levier de transformation interne, nous allons ouvrir notre champ d'analyse pour mettre en lumière l'appropriation de ces projets comme nouvel outil permettant d'accompagner les missions de gestion et de valorisation immobilière portées par SNCF Immobilier.

Chapitre 5. L'urbanisme transitoire comme outil au service du projet urbain, de la gestion à la valorisation immobilière

Après avoir plongé dans les coulisses de la mise en œuvre des projets (chapitre 3) et dans les rouages internes de l'organisation (chapitre 4), ce chapitre élargit le champ de l'analyse en mettant en perspective le développement de l'urbanisme transitoire avec les logiques de transformation urbaine. De plus en plus imbriquée dans les dynamiques urbaines de long terme, l'occupation temporaire est devenue un moyen de favoriser le développement urbain et un levier d'action stratégique incorporé dans les processus d'urbanisme (Ferreri 2015; Kamvasinou 2017b; Madanipour 2017; 2018; Lehtovuori et Ruoppila 2017; 2012; Martin 2018) (Chapitre 1). Si ces usages temporaires ont pu être des outils de résistance face aux logiques urbaines dominantes, pouvant aller jusqu'à bloquer certains projets de développement urbain (Groth et Corijn 2005; Vivant 2007; Colomb 2012; Németh et Langhorst 2014; Dubeaux 2017), ils sont mobilisés de manière croissante par les acteurs classiques de la production urbaine, propriétaires, aménageurs et développeurs immobiliers (Ambrosino et Andres 2008; Colomb 2012; de Smet 2013; Kamvasinou 2017b; Lehtovuori et Ruoppila 2017; Kullmann 2017).

Dans cette lignée, l'urbanisme transitoire est de plus en plus intégré par SNCF Immobilier et son aménageur dans le processus de valorisation des emprises de la SNCF, en amont des projets urbains développés sur certains sites stratégiques. Ce processus de valorisation repose à la fois sur la cession du terrain à une collectivité en charge d'y développer un projet urbain, sur son développement en interne par le biais de l'aménageur Espaces Ferroviaires ou encore sur l'augmentation de la mise en location de ses terrains (chapitre 1). Dans ce chapitre, nous allons démontrer que l'urbanisme transitoire devient pour SNCF Immobilier un soutien aux missions de gestion et de valorisation immobilière qui lui sont confiées par le groupe SNCF au moment de sa création. Ces projets sont appropriés par des salariés ayant des métiers différents au sein de l'organisation, entre ceux en charge de la gestion du patrimoine de la SNCF ou de sa valorisation locative et ceux en charge de la cession et de l'aménagement. En étudiant ces projets temporaires au prisme du projet urbain pérenne, notre objectif est d'analyser le rôle de l'urbanisme transitoire dans le processus de mutation des emprises de la SNCF et son intervention à différentes étapes de la chaîne de valorisation immobilière, chacun étant associés à des enjeux opérationnels distincts. Finalement, nous montrerons que l'urbanisme transitoire est mobilisé par SNCF Immobilier comme un outil d'accompagnement du projet urbain et de facilitation de sa mise en œuvre, dans un contexte d'incertitude et de complexité quant à la valorisation des emprises SNCF[1].

Dans ce chapitre, nous analyserons les liens entretenus entre projet transitoire et projet urbain pérenne. La question de l'impact de la phase d'occupation temporaire sur le projet urbain final fait partie

[1] Les résultats de ce chapitre se fondent sur les entretiens réalisés avec des salariés de SNCF Immobilier représentant différents métiers et maillons de la chaîne de valorisation immobilière : des gestionnaires de portefeuille, des chargés de valorisation locative, des responsables de cession et de projets d'aménagement jusqu'aux responsables de communication. L'accent a été mis sur leur perception de ces projets transitoires et sur le rôle positif ou négatif qu'ils peuvent jouer dans le cadre de leurs pratiques professionnelles. Notre carnet de terrain nous a permis de consigner les réactions, les appréhensions et les ambitions associées à l'urbanisme transitoire par les salariés impliqués dans leur développement. La participation à des réunions de mise en œuvre des projets transitoires, internes et externes à l'organisation, a permis d'observer les échanges et les négociations qui se jouent entre les différentes parties prenantes, sur des sujets tant techniques que politiques. Des séances d'observations ont également été menées sur les terrains principaux de la thèse, ainsi que des entretiens avec leurs porteurs de projets. Enfin, ce chapitre se fonde sur la revue de presse réalisée d'après un échantillonnage de 45 articles, afin d'étudier les valeurs et enjeux couramment associés à l'urbanisme transitoire, ainsi que les débats et critiques qu'il suscite.

des préoccupations centrales des publications, articles de presse et évènements organisés sur l'urbanisme transitoire. Dans les définitions qui commencent à être données de l'urbanisme transitoire, la question de « *l'impact sur les productions urbaines à venir* »[1] est souvent déterminante dans la distinction faite entre urbanisme *temporaire* et urbanisme *transitoire*. L'Institut Pars Région précise la définition du terme d'urbanisme transitoire par distinction avec celle d'urbanisme temporaire : « *la mention "temporaire" peut qualifier des aménagements provisoires, ou des projets d'occupation sur un temps donné et non nécessairement prédéfinis, mais n'ayant pas vocation à influer sur un projet urbain futur* »[2]. De manière générale, le terme d'urbanisme transitoire est associé au développement de projets temporaires ayant la capacité de préfigurer, d'influencer ou de modifier le projet urbain à venir. Dans la presse généraliste et spécialisée, de multiples valeurs sont associées à l'urbanisme transitoire pour justifier son développement, quand des critiques émergent en même temps pour dénoncer les dérives générées par ces projets dans la production de la ville[3]. Finalement, la question de savoir si un projet est réellement transitoire ou non, en évaluant les effets de l'occupation temporaire sur le projet urbain, anime et suscite des débats entre les acteurs impliqués dans ces démarches[4].

Toutefois, l'objectif de ce chapitre n'est pas de mesurer les effets de ces projets transitoires sur les projets pérennes, mais plutôt d'analyser la manière dont SNCF Immobilier se saisit de ces projets et les intègre tout au long de la chaîne de valorisation immobilière de ses terrains. Ce positionnement est conforté tout d'abord par le faible recul temporel dont nous disposons par rapport aux projets urbains engagés sur les emprises SNCF, encore au stade de l'étude ou de la conception et non de la réalisation et de la livraison. Ensuite, du fait du parti pris méthodologique de la thèse, qui est d'analyser les interrelations entre transformation matérielle de la ville et transformation des organisations et des pratiques des acteurs l'urbanisme et de l'immobilier, l'enjeu est davantage de saisir les intentions ou ambitions associées par SNCF Immobilier à ces projets transitoires et la manière dont ses salariés les mobilisent comme outils d'action stratégiques et opérationnels en accompagnement de leurs missions. Le prisme de l'urbanisme transitoire nous permettra plus largement d'analyser les évolutions des pratiques professionnelles au sein de SNCF Immobilier et de son aménageur. Nous démontrerons ainsi que, si l'urbanisme transitoire devient un outil stratégique dans le processus du projet urbain, il représente également un outil à double tranchant pour les opérationnels, suscitant des contraintes et des risques nouveaux dans leurs pratiques professionnelles.

Premièrement, nous allons démontrer que l'urbanisme transitoire devient un outil de mise en récit et de mise en scène du projet urbain, accompagnant la valorisation des emprises de la SNCF à plusieurs niveaux. A la fois outil de transformation immatérielle et matérielle de sites en mutation, nous verrons que ces projets soutiennent des enjeux opérationnels pour l'aménageur. Nous interrogerons les conséquences économiques de ce processus de valorisation symbolique, en étudiant le rôle de l'urbanisme transitoire dans le processus de cession des emprises SNCF et de commercialisation des nouveaux programmes.

---

[1] Pradel, Benjamin. 'L'urbanisme temporaire, transitoire, éphémère, des définitions pour y voir plus clair.' *Medium*, 2019. Consulté le 10 janvier 2020. *https://medium.com/anthropocene2050/lurbanisme-temporaire-transitoire-%C3%A9ph%C3%A9m%C3%A8re-des-d%C3%A9finitions-pour-y-voir-plus-clair-4a94f7916dfb.*

[2] 'L'urbanisme Transitoire'. Les Carnets Pratiques. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France, 2018.

[3] D'après l'analyse de presse réalisée entre 2016 et avril 2020 parmi un échantillonnage de 45 articles (Annexe 4)

[4] L'évaluation des effets du projet transitoire sur le projet urbain pérenne est devenue une question majeure, faisant l'objet de plusieurs études et groupes de travail, nous y reviendrons dans le chapitre 6.

Deuxièmement, nous analyserons le rôle de ces projets temporaires dans la maitrise du processus du projet urbain et de l'incertitude qu'il génère au sein de l'organisation. Si l'occupation temporaire est depuis longtemps mise en avant comme un outil de gestion de la vacance, nous montrerons que l'urbanisme transitoire devient plus largement un outil de gestion de la transition pour SNCF Immobilier, entre les phases de gestion immobilière et celles de l'aménagement ou de la cession.

Enfin, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire devient un outil facilitateur pour SNCF Immobilier, en tant que levier d'un urbanisme collectif et négocié. Ces projets sont associés à des enjeux de médiation auprès des acteurs publics locaux, d'appuis à la concertation auprès des riverains et d'acceptabilité du projet urbain. Nous montrerons que leur mise en œuvre permet au sein même de la SNCF d'organiser et négocier l'action en phase amont sur des sites de projets urbains complexes multi acteurs.

5.1. L'urbanisme transitoire comme outil de valorisation : de la mise en récit de la mutation du site à la mise en scène du projet urbain

Le terme de « *valorisation* » est utilisé par SNCF Immobilier pour décrire la seconde de ses missions pour le groupe SNCF et renvoie aussi bien à son activité de cession, d'aménagement ou de location. Cette action concerne les fonciers n'étant plus utiles pour le groupe SNCF, ayant perdu leur « *valeur industrielle* », et la mission de SNCF Immobilier est de faire en sorte de leur « *redonner une valeur, notamment une valeur économique* »[1]. Il s'agit toutefois d'un terme flou et au sens ambigu, qui n'est pas tout de suite rattaché à l'urbanisme transitoire. Au lancement de l'expérimentation des sites artistiques temporaires, le terme de valorisation n'est pas mobilisé pour décrire cette démarche, car il sous-tend une connotation négative de valorisation économique et immobilière alors décriée pendant l'AMI[2]. Le terme d'« *activation* » lui est préféré par le pôle Communication, associé à l'idée de donner vie et d'intensifier des usages, donc d'accompagner une transformation davantage symbolique des emprises de la SNCF. Au fur et à mesure de son industrialisation au sein de l'entreprise et de son appropriation par des salariés aux métiers différents, l'urbanisme transitoire est progressivement rattaché à l'activité de valorisation de l'entreprise. Pendant la conférence de presse de 2019, le directeur général présente l'urbanisme transitoire comme s'inscrivant pleinement dans la mission de l'entreprise de valorisation du foncier de la SNCF ; « *dans le domaine de la valorisation, il s'agit aussi de valoriser des espaces inutilisés pendant quelques mois, quelques années, et c'est dans cet esprit que nous avons lancé maintenant l'urbanisme transitoire, une nouvelle manière de transformer la ville et d'occuper les espaces avec, pour la SNCF et SNCF Immobilier un franc succès. On a ouvert une quinzaine de sites depuis maintenant 3 ans et demi et surtout nous avons accompagné plus de 3 millions de visiteurs* »[3]. L'urbanisme transitoire est associé à des enjeux d'attractivité des sites SNCF et leur ouverture au public est envisagée comme l'une des valeurs de ces démarches.

Cette introduction donne déjà à voir les différences de sens et d'enjeux associés à l'urbanisme transitoire en tant qu'outil de valorisation des emprises de la SNCF, dont le développement soutient potentiellement à la fois des enjeux industriels et économiques, des enjeux d'image et de transformation

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, durant la conférence organisée par l'entreprise durant la Biennale d'architecture de Venise, en septembre 2018.
[2] Carnet de thèse – discussion libre avec la directrice de la communication de SNCF Immobilier, avril 2017
[3] SNCF. *L'objectif de SNCF Immobilier en 2019 par B. Quignon*. Consulté le 7 février 2019. *https://www.youtube.com/watch?time_continue=38&v=K7gwwW0HvyQ.*

symbolique. Dans cette section, nous allons nous intéresser à la manière dont SNCF Immobilier se saisit de l'urbanisme transitoire comme outil de mise en valeur de ses emprises en mutation afin d'accompagner l'arrivée du projet urbain pérenne. Outil de transfiguration symbolique, l'évènement et sa mise en scène peuvent permettre selon B. Pradel de faire le lien entre le passé des lieux et leur utilisation future, d'ancrer des espaces à conquérir dans le présent, créant ainsi un continuum dans le développement urbain (Pradel 2012). Dans la même lignée, nous démontrerons que l'urbanisme transitoire est un outil de mise en récit et de mise en scène soutenant des enjeux opérationnels pour SNCF Immobilier et son aménageur. Si ces projets temporaires facilitent et accompagnent la phase amont du projet urbain, nous verrons qu'ils génèrent en même temps des contraintes nouvelles et non anticipées.

Tout d'abord, nous allons démontrer que l'urbanisme transitoire accompagne la revalorisation patrimoniale des emprises SNCF, en tant qu'anciens lieux de travail associés à une mémoire cheminote encore récente. Ces projets transitoires mettent en récit leur transformation urbaine et participent à une prise de conscience patrimoniale au sein de SNCF Immobilier, ayant une influence directe sur le projet urbain à venir. Ensuite, nous montrerons que l'urbanisme transitoire devient un levier de communication et de mise en scène du projet urbain. La transformation symbolique et matérielle de ces sites soutient des enjeux opérationnels pour l'aménageur, celui de « créer l'adresse » et d'engager plus tôt la mutation de ces emprises. Enfin, nous nous interrogerons sur l'influence de l'urbanisme transitoire dans le processus de valorisation économique des terrains SNCF, dans un contexte d'une critique croissante envers les dynamiques de spéculation immobilière et d'accroissement de la valeur marchande associés à ces projets. Nous démontrerons que si l'urbanisme transitoire n'a pas d'influence sur le prix de cession des fonciers franciliens de la SNCF, il pourrait avoir une influence sur la commercialisation des futurs programmes immobiliers réalisés sur ces dernières.

5.1.1. Mettre en récit l'histoire et la mémoire des lieux SNCF en amont du projet urbain : l'urbanisme transitoire et le retour de l'impensé du patrimoine

L'urbanisme transitoire contribue au développement au sein de SNCF Immobilier d'une nouvelle préoccupation patrimoniale vis-à-vis de ses emprises, ayant une influence sur leur valorisation dans le cadre du projet urbain.

Le rôle des occupations temporaires artistiques et culturelles dans le processus de patrimonialisation, notamment des friches industrielles, est une dynamique ancienne. Selon La Broise et Gellereau, la présence d'artistes participe à la mise en scène des lieux industriels en donnant une dimension esthétique et une valeur positive à des lieux n'étant pas forcément pourvus de qualités architecturales (La Broise et Gellereau 2004). A travers l'action artistique, « *les anciennes traces du monde industriel, qui trainent ici ou là (rail, odeurs de graisse ou meubles de tri) acquièrent une valeur nouvelle en étant eux-mêmes mis en scène.* » *(Ibid., p.26*). Selon Maria Gravari-Barbas, la dimension culturelle ou artistique d'une friche peut participer à créer une valeur patrimoniale, non pas fondée sur le monumental ou sur les qualités architecturales exceptionnelles du site, mais sur sa transformation à posteriori en friche culturelle (Gravari-Barbas 2004). Si la patrimonialisation des friches culturelles serait moins évidente étant donné le caractère souvent moins prestigieux de ces espaces (*Ibid*.), ce processus s'explique, selon F. Lextrait, par le fait qu'elles « *incarnent le questionnement des artistes et des populations sur la transformation de nos sociétés, la transformation d'espaces parfois gigantesques, témoins de restructurations économiques et politiques qui ont souvent plongé des communautés entières*

dans le désespoir. » (Lextrait 2001). Ces lieux sont des « *marqueurs urbains* » qui témoignent d'une mémoire passée et cristallisent l'histoire urbaine et économique d'une ville (Andres et Grésillon 2011). L'action artistique joue ici un rôle de révélateur du patrimoine (Gourbin 2012).

Au lancement des Sites Artistiques Temporaires, les enjeux et objectifs associés à cette démarche expérimentale sont flous et peu définis (chapitre 2). L'argument invoqué pour justifier du lancement des premières expérimentations est notamment la volonté de SNCF Immobilier d'ouvrir, de faire connaître et de mettre en valeur le patrimoine de la SNCF constitué depuis plus de 150 ans auprès du grand public. En effet, selon la directrice de la communication de l'époque, « *les Sites Artistiques Temporaires sont une démarche ambitieuse à l'échelle nationale qui porte sur le devant de la scène notre patrimoine. Dans une logique de révélation patrimoniale, occuper temporairement des sites anciennement ferroviaires fait pleinement sens.* »[1]. Nous démontrerons le rôle progressif de l'urbanisme transitoire dans le processus de patrimonialisation des emprises SNCF, processus défini par Vernières comme le passage d'un patrimoine en puissance à un patrimoine reconnu comme bien collectif[2] (2011). Ce processus de patrimonialisation est conditionné par la reconnaissance de la valeur intrinsèque, mais aussi culturelle, historique, économique ou sociale d'un héritage qui justifie sa conservation (*Ibid*.). La patrimonialisation se traduit par la mise en valeur et le réinvestissement d'édifices ou d'espaces hérités et « *la trace patrimonialisée permet de matérialiser le passé, de porter la remémoration donc d'assurer une continuité mémorielle*.» (Veschambre 2008, p.46). Notre enjeu n'est pas tant d'étudier l'aboutissement de ce processus de patrimonialisation et d'évaluer si l'objet est suffisamment « *reconnu* » et « *lisible* » pour la construction de sa valeur patrimoniale, mais plutôt d'analyser la dynamique de « *mise en valeur* » des emprises SNCF, c'est à dire « *de définir et de rendre compréhensible auprès de l'ensemble du corps social le sens et les qualités de l'objet patrimonial* » (Gourbin 2012, p.48).

Premièrement, nous insisterons sur l'évolution récente du rapport entretenu par le groupe SNCF à son patrimoine industriel et les enjeux posés par la mutation de ces emprises dans le cadre de projets urbains. En effet, leur transformation n'est pas neutre, car ces sites sont intimement liés à l'histoire de l'entreprise elle-même et de ses travailleurs, les cheminots. Nous démontrerons que l'urbanisme transitoire est envisagé comme un moyen d'accompagner en douceur la transformation des emprises de la SNCF auprès des cheminots, en mettant en scène l'histoire et la mémoire du site. Deuxièmement, nous démontrerons le rôle joué par l'urbanisme transitoire dans la prise de conscience au sein de SNCF Immobilier de la valeur patrimoniale, symbolique et non seulement économique, de ces emprises. Nous verrons que le déclic patrimonial permis par l'urbanisme transitoire a une influence sur le projet urbain final, à travers la sauvegarde et la mise en scène du patrimoine architectural au sein de l'opération. Enfin, nous pointerons les limites de ce processus de patrimonialisation, en montrant l'ambiguïté du rapport encore entretenu par la SNCF à son patrimoine.

[1] Prise de parole de la directrice de la communication lors d'une réunion de service hebdomadaire du pôle Communication de SNCF Immobilier, le 29 août 2016

[2] Le patrimoine peut être défini comme « *un ensemble de biens, matériels et immatériels, dont l'une des caractéristiques est de permettre d'établir un lien entre les générations, tant passées que futures. Il est donc lié à un héritage à transmettre, issu de l'histoire, plus ou moins ancienne, du territoire ou groupe considéré. Le patrimoine au sens retenu ici a nécessairement une dimension collective et sa conservation relève de l'intérêt général.*» (Vernières 2011, p.8).

Patrimoine SNCF et mémoire cheminote : accompagner la transformation des emprises de la SNCF en amont du projet urbain

Bien que la SNCF dispose d'une culture d'entreprise forte et d'une histoire ancienne, le développement d'une politique de valorisation et de conservation patrimoniale est un processus récent.

En effet, la SNCF a longtemps favorisé une culture technique de l'innovation et du progrès fortement tournée vers l'avenir et ayant tendance à occulter l'histoire de l'entreprise, ses difficultés et ses ruptures (Ribeill 1995). Il faut attendre les années 1980 pour que naisse une véritable préoccupation patrimoniale au sein de la SNCF, se traduisant par l'ouverture d'un centre d'archives installé au Mans, mais aussi par la protection du patrimoine ferroviaire au titre des Monuments Historiques[1], dans un contexte national de promotion du patrimoine industriel (*Ibid*.). Toutefois, cette protection concerne essentiellement les locomotives et voitures (matériel roulant) et les bâtiments de voyageurs : sur les 568 notices de la base Mérimée consacrées à des éléments bâtis du chemin de fer, environs 400 sont dédiées aux gares (Smith 2009). La protection patrimoniale concerne également, dans une moindre mesure, des ouvrages d'arts (viaducs, têtes de tunnel), des bâtiments industriels (rotondes, ateliers d'entretien, dépôts) ou encore des cités cheminotes.

Ces dernières années, une réflexion nouvelle émerge au sein la SNCF sur la mise en valeur de son patrimoine. En 2017 est créé un pôle Patrimoine et Mécénat, rattaché à la direction générale de la communication et de l'image du groupe SNCF, qui doit définir pour la première fois une politique nationale de sauvegarde et de valorisation du patrimoine à l'échelle du groupe. L'objectif est de faire du patrimoine un levier au service de la stratégie de l'image et de la marque de l'entreprise auprès du grand public, mais aussi un outil de cohésion au sein même de l'organisation[2]. Afin d'impulser cette dynamique nationale, un comité du patrimoine est créé la même année, réunissant des membres de différentes directions à l'échelle du groupe SNCF, dont la Direction de la Communication et de la Marque du groupe SNCF, le Services des Archives et Documentation SNCF, SNCF Réseau, la Direction du Matériel, Fret SNCF, Gares & Connexions, Arep et SNCF Immobilier. Plusieurs actions de valorisation du patrimoine de la SNCF sont menées, comme la création de la plateforme en ligne Open Archives mettant à disposition du public des documents d'archives sur l'histoire des chemins de fer des anciennes compagnies et de la SNCF[3].

La nouvelle politique patrimoniale menée par la SNCF se traduit également par un intérêt croissant accordé au patrimoine immobilier, en dehors des gares de voyageurs. La création même de SNCF Immobilier en 2015 marque une évolution dans la manière dont la SNCF envisage ses biens immobiliers et leur valorisation (Chapitre 1). SNCF Immobilier est désormais responsable de la gestion et de la valorisation des dépôts ferroviaires, ateliers, rotondes ferroviaires, etc. L'inclusion de SNCF Immobilier dans ce comité du patrimoine accompagne la réflexion de l'entreprise sur la nécessité de prendre en compte la mémoire des sites SNCF avant leur transformation urbaine.

[1] A date, au moins 140 bâtiments et ouvrages d'art historiques sont protégés au titre des monuments historiques.
[2] D'après la réunion de présentation de la nouvelle démarche patrimoniale engagée par la SNCF organisée entre la direction de la Communication du groupe SNCF et la direction de la Communication de SNCF Immobilier, mai 2017
[3] Par exemple, en 2018, à l'occasion de ses 80 ans, la SNCF organise une collecte nationale auprès des Français, permettant de récolter *« 4 000 objets (photographies, cahiers d'apprentis laissés par un grand-père, billets de train, petits objets, etc.) et plus de 600 images numérisées* »[3], reversés dans la plateforme OpenArchives (SNCF. '80 ans d'histoires partagées'. Consulté le 18 Juin 2020. *https://www.sncf.com/fr/groupe/patrimoine/participez-a-la-collection-80-ans.)*

En effet, la transformation des emprises SNCF dans le cadre de projets urbains n'est pas neutre, car ce sont des lieux de mémoire intrinsèquement liés à l'histoire de l'entreprise et de ses travailleurs, les cheminots.

Le terme de cheminot désigne un milieu professionnel existant depuis la fin du XIXe siècle, construit autour de systèmes de valeurs et de pratiques communes nettement affirmées (Caron 2007). Ce milieu a la particularité de constituer un monde particulièrement uni, ayant joué un rôle très important dans l'unification du groupe SNCF (Chevandier 2007). Le système de valeur qui unit les cheminots repose sur une culture technique (machine à vapeur, traction thermique, traction électrique, voie ferrée…), occupant une place de premier plan (*Ibid*.), mais aussi sur une conscience professionnelle et politique particulièrement forte, se traduisant par une activité associative intense et un attachement profond au réseau, au territoire et au lieu de travail auxquels ils appartiennent (Caron 2007).

En effet, les lieux de travail des cheminots, tels que les dépôts ferroviaires ou les ateliers, jouent un rôle important dans la culture et l'identité des cheminots. Ces espaces cristallisent les évolutions techniques de l'histoire ferroviaire, de la vapeur à l'électrification, ainsi que la mémoire du travail des cheminots (Chevandier 2003). La configuration de ces lieux de travail et la physionomie du bâti révèlent plus largement les évolutions des méthodes de travail et d'organisation, les fluctuation du volume d'activité de l'entreprise (Polino 2003). La mutation de ces emprises dans le cadre d'un projet urbain nécessite pour SNCF Immobilier de faire accepter la transformation de ces sites par les cheminots, fortement attachés à ces lieux de travail. Leur fermeture suscite de vraies appréhensions et, selon le directeur général de SNCF Immobilier, « *quand ces lieux doivent être transformés, réaffectés à un autre usage, il y a au sein de l'entreprise, et à tous les niveaux (…) le sentiment que quelque part le train va reculer et que le sens même de l'entreprise est remis en cause (…). Il y a un déchirement. On voit bien que la transformation, elle n'est pas évidente, sur le plan psychologique et politique.* »[1]. Hautement symbolique, la mutation de ces emprises nécessite donc pour SNCF Immobilier de composer avec une mémoire cheminote encore récente. Or, l'urbanisme transitoire va être progressivement envisagée comme un moyen d'accompagner en douceur la mutation de ces sites et de faire accepter leur transformation auprès des cheminotes.

C'est le cas par exemple du dépôt de la Chapelle, ayant accueilli les projets temporaires de Ground Control et Grand Train et faisant l'objet d'un projet urbain porté par Espaces Ferroviaires (chapitre 2). Créé en 1846 par la Compagnie des Chemins de fer du Nord à proximité de la Gare du Nord, le dépôt de La Chapelle est dédié à la maintenance et au remisage des locomotives à vapeur [2] (Planche 22). A la veille de la Seconde Guerre mondiale, le dépôt abrite 127 locomotives [3] et a pu accueillir jusqu'à 1000 employés, aussi bien des ouvriers, des conducteurs de train et jusqu'aux cadres du dépôt[4]. En 1952, l'ambiance du dépôt de La Chapelle est ainsi décrite par un journaliste de la Vie du Rail :

> *« La cotte bleue impeccable du conducteur d'autorails (…) tranchera avec celles, maculées d'huile et de cambouis, du mécanicien et du chauffeur de rapide. Détail vestimentaire qui se fondra dans le creuset du dépôt avec mille et un autres détails parmi les entrées et sorties*

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors de la table ronde « Les utopies urbaines européennes », organisée pendant la Biennale d'Architecture de Venise, 2018

[2] La Chapelle : Des Machines et Des Hommes : 1846-2013. Paris : 'La Vie du rail'., 2016.

[3] « La Chapelle, plus de 160 ans d'histoire ». In 1846-2013 La Chapelle : Des machines et des hommes,. Paris: La Vie du Rail, 2016., p.12

[4] Réunion de présentation du projet Ordener au sein de SNCF Immobilier par l'aménageur, le 7 juillet 2016

des machines, les années et venues des compagnons et ouvriers d'ateliers, dans la fièvre des heures de pointe et celles de la préparation des machines sur les grils, du travail en remise et dans les divers locaux des ateliers vapeurs ou autorail (…). Pour chapeauter le tout, cette ambiance certainement unique du bureau de la "feuille", antichambre des grands départs et dernier salon où l'on cause entre gens de métier… du métier. » [1]

Pendant la seconde guerre mondiale, une grande partie du dépôt est détruite suite aux bombardements. Dans les années 1960 il est remanié pour s'adapter à la traction électrique et accueille une résidence de logements HLM gérée par ICF habitat. En 2014, le site est définitivement fermé, car il est inadapté à l'entretien des rames modernes. Il fait l'objet d'un projet urbain de 3,7 ha porté par Espaces Ferroviaires.

Planche 22. Le dépôt de la Chapelle, lieu de travail histoire et emblématique des cheminots

Sources : SNEF, Photorail

Alors que le dépôt est porteur d'une mémoire particulièrement forte, sa fermeture a donné lieu à une cérémonie réunissant les anciens travailleurs, pendant laquelle les discours mêlés « *de nostalgie et de fierté* »[2] révèle l'attachement des cheminots pour ce lieu :

« Moment d'émotion, le 15 janvier 2013, à Paris-Nord pour plus de 350 anciens du dépôt de La Chapelle. Ils pénètrent pour la dernière fois dans ces ateliers qui devraient être détruits dans deux ans. Sous la haute charpente d'un autre âge, les espaces sont désormais vides. (…) Et puis, ça et là, des outils oubliés, des rayonnages où traînent quelques pièces de rechange et, sur les murs, des affiches déchirées rappelant les consignes de sécurité. (…) Au micro, Alain Maucourt, directeur de l'établissement, lance devant la foule des cheminots rassemblés ; "Ce dernier moment n'a pas de prix. Il est à nous, il n'appartient à personne d'autre. " (…) L'idée de cette réunion s'est imposée comme une nécessité : "Notre pari est gagné et ça fait chaud au cœur, j'ai travaillé trente-six ans ici et j'y ai vécu des moments exceptionnels. A La Chapelle, il y avait une âme, un état d'esprit. » [3].

Entre sa fermeture et le lancement des travaux par l'aménageur, le dépôt accueille en 2015 le projet de Ground Control durant l'été. Permettant pour la première fois l'ouverture du lieu au grand public, le dépôt se transforme un en bar éphémère en plein air et accueille plus de 200 000 visiteurs en l'espace de quelques mois. La *Vie du Rail* dédie un numéro spécial à l'histoire du dépôt La Chapelle, participant ainsi déjà à sa patrimonialisation, et y présente Ground Control ainsi :

[1] Reportage de Gaston Force publié dans la Vie du Rail en 1952 et réédité pour le numéro spécial « 1846-2013 La Chapelle : Des machines et des hommes ». Paris: La Vie du Rail, 2016., p.15

[2] 'L'adieu des cheminots au dépôt de La Chapelle'. In *1846-2013 La Chapelle : Des machines et des hommes*, 110–13. Paris: La Vie du Rail, 2016.

[3] *Op. Cit.*

> *« le dépôt de La Chapelle n'est plus cette friche industrielle où la nostalgie résonne comme un échos dans les ateliers vides. Le temps d'un été, le souvenir du bruit des locomotives est remplacé par l'euphorie festive d'un lieu éphémère, le Ground Control. (…) Partout, des groupes s'installent là où ils peuvent, occupant les rails du pont transbordeur, les pieds dans le sable et avec, en fond, le trafic de Paris-Nord avec toute la variété de son matériel roulant. Des enfants courent un peu partout et la vie renaît dans ce dépôt mythique, où des générations de cheminots ont bichonné des matériels légendaires et vécu la grande époque de la vapeur autant que l'avènement de l'électrique. Le pont transbordeur est toujours là. Régulièrement, des enfants pénètrent dans la cabine pour jouer au cheminot pendant que leurs parents sirotent un verre de rosé en profitant du soleil. Plus de 160 années d'existence pour un dépôt qui était devenu le dernier de Paris intra-muros. »*[1]

La seconde édition en 2016, Grand Train, pousse encore plus loin la mise en scène de l'histoire ferroviaire du lieu à travers l'accueil pour quelques mois de locomotives anciennes acheminées depuis la Cité du Train du Mulhouse et l'exposition d'objets relatifs à l'histoire de la SNCF (blasons, maquettes de train, uniformes du personnel SNCF, etc) (Chapitre 2). L'opération connait un succès médiatique très important et une très forte fréquentation, avec cette fois-ci 400 000 visiteurs accueillis en quelques mois, permettant à SNCF Immobilier de prendre « *la mesure de l'attachement des français et des cheminots à ces lieux* »[2].

L'ouverture de Ground Control et de Grand Train ont permis à des cheminots ayant travaillé au sein du dépôt de La Chapelle de retourner sur ce lieu pendant la phase transitoire. L'occupation temporaire est l'occasion de mettre en avant la mémoire cheminote du site, par exemple à travers l'organisation de l'exposition de photographies « Tronches de vie » en 2015 proposée par Ground Control, la SNCF et La *Vie du Rail*. Mettant à l'honneur l'histoire du dépôt de La Chapelle, le panneau de présentation de l'exposition titre qu'« *Au-delà d'un simple hommage envers une vie ouvrière d'un Paris oublié, cette exposition tente de faire découvrir au plus grand nombre la vie de La Chapelle, un grand dépôt parisien ou chaque homme porte la fierté de son nom de cheminot* »[3]. Durant la phase d'occupation temporaire, des visites guidées du dépôt ont également été organisées par certains cheminots auprès du grand public, mais aussi auprès d'agents et de salariés du groupe SNCF et de ses filiales. Une directrice au sein d'ICF Habitat évoque l'émotion particulière lors de la visite réalisée par plusieurs des salariés en compagnie d'un cheminot ayant autrefois travaillé au sein du dépôt ;

> *« Même si on est une filiale de la SNCF, les salariés La Sablière ne sont pas des cheminots, ça nous permet à nous aussi de découvrir le patrimoine de la SNCF, qui est un patrimoine qui fait rêver, quand vous visitez ce type d'endroit... Je ne sais pas quoi vous dire, ça vous transporte, ça vous fait rêver pendant l'espace d'un instant. Quand les vieilles locos étaient ressorties [à Grand Train], c'était vraiment super. (…) Quand vous faites la visite avec des cheminots qui vous disent "Mais là vous voyez, là dans le coin, c'est là où j'ai travaillé, c'était là où était mon bureau", mais c'est génial ! Ils vous trainent dans le truc, et puis vous expliquent comment est-ce que cela fonctionnait… C'est génial, vraiment ! »*[4]

L'ouverture des emprises SNCF dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire est identifiée comme un moyen mettre en valeur l'histoire de ces lieux et valoriser mémoire qu'ils portent pour la SNCF avant

[1] 'Avant La Destruction, Un Lieu Éphémère Fait Revivre Le Dépôt de La Chapelle'. In *La Chapelle : Des Machines et Des Hommes : 1846-2013*, Paris : 'La Vie du rail'., 120–23, 2016. p.120

[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors de la table ronde « Les Tiers-lieux artistiques, sémaphores du Grand Paris culturel », organisée dans le cadre de la deuxième édition du festival Métamines, le 2 juin 2018 au 6B, à Saint-Denis

[3] Panneau de présentation de l'exposition Tronches de vie organisée à Ground Control, septembre à octobre 2015

[4] Entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris

leur transformation et d'ainsi accompagner leur mutation auprès des cheminots. En effet, selon le directeur général de SNCF Immobilier, des initiatives comme Grand Train permettraient d'associer les cheminots à la transformation du lieu et d'ainsi « *faciliter la transition* » vers le futur projet urbain pérenne[1]. Selon lui, la question immobilière et foncière serait particulièrement sensible pour les cheminots, étant donné son lien direct avec la culture de l'entreprise et leur attachement fort pour ces lieux. Les démarches de démolition des infrastructures et/ou du déplacement des activités seraient régulièrement un sujet sensible pour les cheminots, nécessitant de fait une médiation de la part de SNCF Immobilier en amont. Pour une directrice au sein de l'aménageur Espaces Ferroviaires, en charge du projet urbain à venir :

> *« La difficulté qu'on a nous, comme on vient aménager des sites ferroviaires, quelquefois par les équipes de terrain c'est un peu vécu comme un hold-up sur un terrain, eux doivent se déplacer ailleurs, ça entraîne des déménagements de salariés, des restrictions. Et ces occupations temporaires elles permettent de faire un peu la transition, car elles montrent que le patrimoine ferroviaire reste utile, même s'il va devenir autre chose. »*[2].

Selon un membre de la direction de la communication du groupe SNCF, redonner vie et transformer ces sites SNCF dans le cadre de l'urbanisme transitoire « *feraient du bien* » aux cheminots[3]. L'urbanisme transitoire est donc envisagé comme un moyen de faciliter l'acceptabilité de l'opération auprès des cheminots, en leur montrant que les lieux dans lesquels ils ont travaillé ont désormais une nouvelle utilité et qu'ils sont valorisés auprès du grand public.

L'urbanisme transitoire, levier de patrimonialisation en amont du projet urbain ?

Finalement, dès sa création en 2017, le comité du patrimoine de la SNCF reconnaît l'intérêt de l'urbanisme transitoire comme un soutien à la nouvelle démarche patrimoniale mise en place récemment par le groupe[4] et ces projets accompagnent au sein de SNCF Immobilier la reconnaissance croissante de la valeur symbolique de ces lieux.

Les projets d'urbanisme transitoire comme Grand Train sont un moyen de faire découvrir au grand public des emprises souvent méconnues, en les transformant en lieux de destination attractifs et fortement médiatisés. Les sites SNCF en cours de transformation dans le cadre de projets urbains sont souvent des espaces physiquement enclavés et inaccessibles, dont la découverte suscite un sentiment de surprise. En effet, selon Maria Gravari-Barbas, *« Les populations urbaines sont globalement sensibles au fait qu'on leur « redonne » leur ville, qu'on les incite à fréquenter des zones industrielles ou portuaires fermées, des usines désaffectées, des quartiers souvent situées dans le cœur des villes*. » (Gravari-Barbas 2006, p.55). En tant que leviers d'ouverture et de mise en valeur des emprises de la SNCF, plusieurs projets d'urbanisme transitoire sont inclus depuis 2017 dans l'évènement des Journées Européennes du Patrimoine. En 2018, quatre projets rejoignent le programme officiel de la SNCF (La Station Gare des Mines, Ground Control 12e, L'Aérosol, La Cité Fertile) et sont mis en avant sur la

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors du petit déjeuner presse sur l'urbanisme transitoire organisé par SNCF Immobilier à Ground Control en 2017

[2] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier, le 20.11.17 à Saint-Denis

[3] Entretien avec un responsable de projet au sein de la Direction de la marque et de la communication externe, Direction générale de la communication et de l'image de la SNCF, le 4 janvier 2018 à Saint-Denis

[4] D'après la réunion de présentation de la nouvelle démarche patrimoniale engagée par la SNCF organisée entre la direction de la Communication du groupe SNCF et la direction de la Communication de SNCF Immobilier, mai 2017

plateforme en ligne créé pour l'occasion dans une catégorie nouvelle dédiée aux « *lieux d'urbanisme transitoire* ». Des brochures de communication sont conçues pour l'occasion et mettent en récit la mutation du site, en présentant l'histoire du lieu, son usage actuel par le biais de l'occupation temporaire et leur transformation à venir dans le cadre du projet urbain. Elles sont distribuées sur les quatre lieux lors de l'évènement et sont couplées avec la mise en place de kakémonos édités par la direction de la communication du groupe SNCF.

Dans un contexte de faible connaissance de l'histoire de ces sites, le développement des projets d'urbanisme transitoire est l'occasion de réaliser des recherches documentaires au sein des archives de la SNCF, des bases de données de photographies aériennes et de fonds photographiques. Ces dernières sont parfois effectuées directement par l'occupant temporaire, à l'instar du Collectif Mu, qui a entrepris des recherches sur l'histoire de la Gare des Mines et sur l'architecte du bâtiment. Le collectif engage également un travail de mémoire sur le territoire environnant, ayant donné lieu à la production de plusieurs projets artistiques centrés sur l'univers ferroviaire et sur la mémoire cheminote. En 2017, dans le cadre de la Nuit Blanche, le collectif Mu a créé l'installation Rail Océan mettant en avant la « *mémoire du rail* » dans le 18e arrondissement de Paris[1], consistant en une projection vidéo depuis le pont Riquet sur « *l'océan de rails* » qui s'étend derrière la Gare de l'Est et en la diffusion de compositions musicales dans le jardin de la Halle Pajol explorant « *l'univers sonore ferroviaire* » réalisées suite à des sessions de captations sur des sites SNCF (ateliers, postes d'aiguillages, rames de RER et de TGV…)[2]. La même année, le Collectif Mu développe un second projet centré sur la mémoire sonore, intitulé « Voix du Rail », en partenariat avec le nouveau pôle patrimoine de la SNCF, l'association Rails et Histoire et la Bibliothèque Municipale Vaclav Havel située dans le 18e arrondissement[3]. Il s'agit d'un parcours sonore géolocalisé du quartier de la Chapelle, autour du site de la Halle Pajol et de l'ancien dépôt de la Villette. Le projet a été réalisé grâce à un travail de collectes au sein des archives sonores et visuelles de l'association Rails et Histoire et de la SNCF, mais aussi de recueils de mémoire vivante grâce au lancement d'un appel à témoignages auprès d'anciens cheminots ayant travaillé dans ce quartier. Alors que la pensée patrimoniale se manifeste d'abord par une recherche sur l'histoire et la mémoire des lieux, ces actions de valorisation et de connaissance participent à la mise en valeur du patrimoine en dehors du cadre de la « *patrimonialisation institutionnelle* », c'est-à-dire du classement ou la protection juridique (Gourbin 2012, p.43). Les occupants temporaires jouent ici un rôle de « *médiateurs* » dans le processus de patrimonialisation, en ouvrant le site SNCF au public et en valorisant son histoire, selon leurs propres motivations (artistiques, culturelles, économiques…) (Leniaud 1992).

Au sein de SNCF Immobilier, l'engouement pour ces lieux d'urbanisme transitoire auprès du grand public et leur forte médiatisation participent à la prise de conscience de la valeur patrimoine de

[1] Communiqué de presse « Rail Océan », projet porté par le Collectif Mu dans le cadre de la Nuit Blanche en 2017. Disponible en ligne : *http://www.mu.asso.fr/nuit_blanche/RailOcean_Presentation.pdf*

[2] (Op. Cit.) Ce projet sonore a été rediffusé à l'occasion de la soirée des 80 ans de la SNCF organisé à Ground Control en 2018.

[3] Le développement de ce projet s'inscrit dans la lignée d'une politique patrimoniale récente menée en faveur de la mémoire orale de la SNCF et des cheminots. La SNCF participe en 2015 à l'organisation avec Rails & Histoire de l'exposition « Voix cheminotes. Une histoire orale des années 1930 à 1950 » aux Archives Nationales, après avoir lancé « *à la fin de l'année 2011, un appel à témoignages auprès de ses anciens employés (et de leurs familles) qui ont vécu et travaillé pendant cette période.* » (Hochard 2017, §2)[3]. A la diffusion sonore des extraits d'entretiens, s'ajoutait la présentation de documents (photographies, carnets, dessins, cartes postales, documents officiels) et d'objets (médailles, brassards, outils, matériels SNCF…) récoltés auprès des répondants (*Ibid*.) (Enregistrements audios disponibles en ligne sur : *http://www.memoire-orale.org/liste-entretien.php?col=16&scol=0)*

ces lieux. Un membre du comité du patrimoine de la SNCF évoque ainsi les opérations de Ground Control et Grand Train comme « *une occasion de mise en valeur du patrimoine du groupe SNCF* » ayant provoqué en interne un « *déclic patrimonial* »[1]. En effet, selon un membre de l'équipe projet ayant participé au développement de Grand Train, la mise en œuvre de ces projets temporaires aurait accompagné la prise de conscience de la valeur patrimoniale des bâtiments ferroviaires et industriels de la SNCF en dehors des gares de voyageurs : alors que « *dans l'ancienne culture de la SNCF, il n'y avait pas forcément de conscience de la valeur de ce patrimoine. Avec la création de SNCF Immobilier et le lancement des Sites Artistiques Temporaires, ça commence à se développer.* »[2]. Ces projets temporaires ont permis pour SNCF Immobilier de prendre conscience de l'attrait du grand public pour ce patrimoine, de l'« *imaginaire* » qu'il peut susciter. SNCF Immobilier développe une autre vision de ses emprises et ses usages temporaires sont valorisés comme des moyens de « *révéler* » les lieux et leurs qualités[3]. L'urbanisme transitoire accompagne la réflexion du propriétaire sur la mutabilité de ses emprises en permettant, selon les mots du directeur général de SNCF Immobilier, de *« révéler les fantastiques capacités de transformation de notre patrimoine ferroviaire au cœur des villes*. »[4]. Envisagées comme une ressource économique et foncière, les emprises de la SNCF sont désormais également perçues comme disposant d'une valeur symbolique. Ce processus de patrimonialisation interne à l'organisation va avoir une influence sur les projets urbains développés par SNCF Immobilier.

Finalement, l'urbanisme transitoire accompagne une prise de conscience de la valeur patrimoniale du bâti existant auprès du propriétaire et de l'aménageur. Dans ce processus de patrimonialisation, les projets temporaires de Ground Control et de Grand Train ont joué un rôle de démonstrateur de la valeur architecturale et de la capacité de transformation du patrimoine ferroviaire, ayant finalement conduit à la modification du projet urbain.

La reconversion de cette emprise ferroviaire de 5 hectares doit permettre de créer un nouveau quartier urbain de 3,7 ha et un projet ferroviaire de 1,3 ha, dans le cadre d'une opération nommée « Ordener-Poissonniers ». SNCF Immobilier lance un Appel à Partenariat d'Opérateurs (APO), devant permettre à Espaces Ferroviaires de choisir le groupement d'opérateurs immobiliers partenaire de la mise en œuvre du projet urbain. Cette consultation « *originale* »[5], dans l'esprit des appels à projets urbains innovants comme Réinventer Paris, doit permettre « *d'optimiser la valeur* » et de « *chercher des solutions innovantes* »[6]. La présence des projets d'urbanisme transitoire en 2015 et 2016 va marquer un tournant dans la reconnaissance de la valeur patrimoniale du dépôt de la Chapelle. La découverte de l'engouement du grand public pour le lieu permet de légitimer aux yeux de l'aménageur l'intérêt architectural des éléments bâtis. Selon la directrice du projet au sein d'Espaces Ferroviaires, l'occupation temporaire aurait fait changer la « *perception* » de l'équipe en charge du projet urbain, en lui permettant de « *comprendre l'intérêt patrimonial du site* » et de se rendre compte qu'il existait « *une demande* » et un « *intérêt* » pour le lieu[7].

Alors que le projet urbain prévoyait de démolir l'ensemble des constructions présentes sur le site, soit 1,2 hectares de bâtiments existants, l'aménageur décide finalement de réaliser un diagnostic

[1] Entretien avec un responsable au sein d'Orient Express, filiale du groupe SNCF, en juillet 2017, à Paris
[2] Entretien avec un chargé d'affaires immobilier innovant, au sein de SNCF Immobilier, le 20.09.16
[3] SNCF Immobilier. 2017. *Accueillir pour révéler, l'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier*..
[4] « *Accueillir Pour Révéler, l'urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier »*. Les Ateliers Henry Dougier, 2017.
[5] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la conférence de presse annuelle en 2017
[6] Réunion de présentation du projet Ordener par Espaces Ferroviaires, juillet 2016, Saint-Denis
[7] Réunion de présentation du projet Ordener par Espaces Ferroviaires, juillet 2016, Saint-Denis

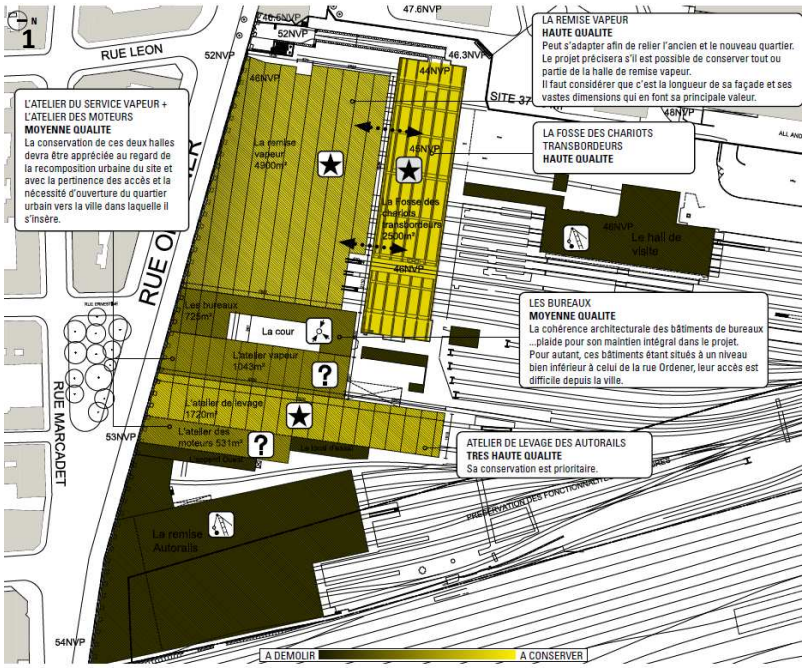
patrimonial. L'étude est confiée au cabinet 2BDM Architecture & Patrimoine, structure spécialisée dans les opérations de restauration, de restructuration et de réhabilitation dédiées au patrimoine ancien. Le diagnostic recense les éléments disposant d'une valeur architecturale sur le site, hiérarchisés selon le degré de qualité et d'intérêt de leur conservation (Planche 23). Suite aux résultats de l'étude, Espaces Ferroviaires décide de conserver dans le futur projet urbain trois éléments historiques du dépôt ; la remise vapeur, la fosse chariot transbordeur et l'atelier de levage. La préservation de ces édifices est intégrée dans la nouvelle version du cahier des charges de l'appel à opérateurs lancé par l'aménageur[1].

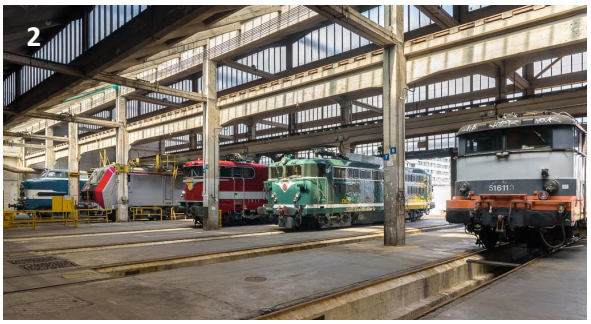
Dans leurs réponses, les opérateurs immobiliers ont pris en compte les demandes de l'aménageur en valorisant le patrimoine industriel existant. En 2019, le communiqué de presse présentant le groupement finaliste indique ainsi que « *l'opération d'aménagement Ordener-Poissonniers, nouveau quartier mixte, fera la part belle aux espaces verts et à la conservation d'un patrimoine industriel remarquable* » avec « *7 000 m² de bâtiments patrimoniaux préservés et revalorisés par des programmations ouvertes au public et aux PME* »[2]. Le projet finaliste propose la reconversion de la halle principale, « *largement conservée* », avec le développement d'un « *programme de Foodcourt d'environ 3000 m², avec marché alimentaire, des salles de spectacle ou encore un incubateur* »[3]. L'importance donnée au patrimoine dans le projet urbain se retranscrit dans les perspectives proposées par les architectes et paysagistes du futur quartier, donnant la part belle aux anciennes halles industrielles (Planche 23). Finalement, l'aménageur évoque « *l'exemplarité* » de l'opération en termes de « *conservation du patrimoine industriel* »[4] et le directeur général de SNCF Immobilier salue la « *préservation assez exceptionnelle des halles de levage, des halles vapeur qui ont fait l'histoire de ce site depuis 1846, c'est un élément important voire déterminant qui a orienté notre choix, c'était important pour l'aménageur de la SNCF de s'inscrire dans son histoire, l'histoire de son patrimoine, pour lui redonner une vie nouvelle* »[5].

Alors qu'il était jusque-là absent des réflexions de l'aménageur, le patrimoine du dépôt de la Chapelle devient une donnée centrale du projet urbain et sa mise en récit est aujourd'hui un élément clef de son identité. Ainsi, selon la directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le patrimoine est devenu, grâce aux projets transitoires, l'« ADN » du projet urbain Ordener-Poissonniers. Sur le site officiel du projet urbain, on peut lire que, suite aux projets Ground Control puis de Grand Train, : « *Le patrimoine ferroviaire qui a été découvert à cette occasion est considéré comme une chance pour le projet. C'est le passé du Dépôt de La Chapelle qui a ainsi donné son identité au site Ordener-Poissonniers. Le projet doit alors se penser comme un espace qui se recompose tout en préservant des traces de son histoire*. »[6].

[1] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, le 20.11.17 à Saint-Denis
[2] Communiqué de presse de SNCF Immobilier « *Quartier Ordener-Poissonniers, Paris 18ème, le groupement d'opérateurs lauréat désigné* », le 17 juin 2019
[3] *Op. Cit.*
[4] Newsletter interne de SNCF Immobilier, *« Espaces Ferroviaires choisit l'opérateur du programme Ordener-*Poissonniers », juin 2019
[5] « Espaces Ferroviaires retient Emerige / Ogic pour le futur quartier Ordener-Poissoniers » Interview de B. Quignon et F. Karam, vidéo du 17 juin 2019, Business Immo.
https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=rwm9O8OP7lw (Consulté le 20 mars 2021)
[6] Espaces Ferroviaires. Page de présentation du projet Ordener-Poissonniers,
*https://espacesferroviaires.sncf.com/ordener (*Consulté le 20 mars 2020)

Planche 23. Le patrimoine bâti du dépôt de la Chapelle et sa mise en valeur dans le cadre du projet urbain





Sources : 2BDM, Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier, agence de paysagisme SLA

Le diagnostic patrimonial réalisé par le cabinet 2BDM Architecture & Patrimoine sur le dépôt de la Chapelle (1) a permis d'acter la conservation de la fosse de transbordement, de l'intérieur de la remise à vapeur (2) et l'atelier de levage (3). Réhabilités dans le futur projet urbain, ces éléments ont été intégrés dans les perspectives des architectes et paysagistes lauréats de l'appel à opérateurs (4,5 6).

Depuis cette prise de conscience de l'aménageur, la mise en valeur du patrimoine est devenue un point central de l'identité de plusieurs opérations urbaines menées par Espaces Ferroviaires à Paris, à l'instar du nouveau Ground Control, ouvert depuis 2017 et pour plusieurs années au sein d'une ancienne halle des messageries située à proximité de la Gare de Lyon à Paris. Dès l'inauguration du lieu, le président-directeur général du groupe SNCF exprime sa volonté de conserver, comme au dépôt de La Chapelle, les halles industrielles dans lesquelles se déploient désormais Ground Control[1]. La Maire du 12e arrondissement de Paris souhaite que l'histoire du lieu devienne un élément d'identité du futur projet urbain, étant donné l'importance de ce site pour les cheminots, -habitants nombreux dans cet arrondissement qui s'est construit « *autour des rails* »-, en tant que « *lieu de travail, parfois difficile, qui porte encore la mémoire de leur travail »*[2]. En 2019, l'aménageur annonce que trois bâtiments seront conservés dans le futur projet urbain et décide de nommer ce dernier « Les Messageries », en référence au patrimoine industriel et à l'histoire ferroviaire du site[3]. Présenté comme un « *marqueur urbain* », le patrimoine des anciennes halles des messageries, accueillant aujourd'hui Ground Control, sera mis en valeur à travers l'accueil d'une « *programmation commerciale ou culturelle innovante* » dont le contenu n'est pas encore défini dans le futur projet[4].

L'urbanisme transitoire révélateur d'un rapport ambigu de la SNCF vis-à-vis de son patrimoine ?

Toutefois, le processus de patrimonialisation des emprises de la SNCF dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire rencontre certaines limites.

Premièrement, si le patrimoine tend à devenir un élément de l'identité des projets urbains menés par SNCF Immobilier, ce dernier ne doit pas devenir un frein au développement de l'opération. Le terme de patrimonialisation est d'ailleurs lui-même perçu plutôt négativement au sein de l'entreprise, ce dernier étant associé à la mise sous cloche des emprises SNCF, au risque de figer et de bloquer le futur projet urbain. Selon une chargée de valorisation et de cession au sein de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire *« permet de mettre en lumière certains sites, mais c'est aussi ce qui est potentiellement risqué »*[5]. Si le projet transitoire permet de valoriser le patrimoine, ce dernier n'est pas toujours conservé dans le cadre du futur projet urbain du fait des impératifs de rentabilité économique qui conduisent souvent à démolir avant de reconstruire, si bien que la chargée de projets parle de la « *schizophrénie de la situation* » : « *On met en valeur un patrimoine qu'on va peut-être devoir détruire par la suite* »[6]. D'autant que les bâtiments industriels de la SNCF coûtent potentiellement cher à reconvertir, étant donné leur état de dégradation, de pollution et leurs vastes dimensions. L'urbanisme transitoire est donc perçu comme un outil à double tranchant, constituant pour le propriétaire et l'aménageur une prise de risque, par exemple en faisant naître des revendications de pérennisation et/ou de protection juridique des édifices auprès des riverains ou d'associations de cheminots. Dans sa stratégie de communication, SNCF Immobilier évoque l'histoire et le patrimoine des sites, tout en insistant sur la dimension transitoire de ces usages, destinés à préfigurer l'arrivée d'un nouveau projet urbain. Sans entrer dans la

[1] Prise de parole du président directeur général de la SNCF lors de l'inauguration de Ground Control en 2017
[2] Prise de parole de la Maire du 12e arrondissement de Paris lors de l'inauguration de Ground Control en 2017
[3] *Op. Cit.*
[4] « Gare de Lyon-Daumesnil ». Espaces Ferroviaires. Consulté le 20 mars 2020. https://espacesferroviaires.sncf.com/messageries.
[5] Entretien avec responsable de projets de développement franciliens au sein de SNCF Immobilier, 2019, Saint-Denis
[6] *Ibid*.

« *nostalgie* » [1], l'accent est mis sur la dimension « *dynamique* » et « *vivante* » du patrimoine SNCF, participant à la construction du « *patrimoine de demain* »[2] et à la transformation du territoire. Selon une directrice de projet au sein du pôle Communication, l'enjeu serait « *d'essayer de plus en plus de garder l'esprit du lieu* », sans forcément conserver le bâti.

Deuxièmement, le processus de patrimonialisation permis par l'urbanisme transitoire porte pour le moment sur un patrimoine essentiellement monumental. La conservation par l'aménageur de certains éléments bâtis concerne de vastes constructions industrielles et ferroviaires (ateliers, halles), dotées de qualités architecturales relativement évidentes, et tend à mettre de côté certains héritages en apparence plus modestes, mais disposant également d'une valeur sociale ou historique. C'est le cas par exemple à Pantin, où l'ancienne gare de marchandise de la SNCF doit faire l'objet d'un projet urbain à court terme. Créée entre les années 1840 et 1870, la gare de marchandises de Pantin était alors un « *équipement colossal* »[3], construit pour le transport de biens à destination des industries et d'animaux à destination des abattoirs de La Villette, cristallisant aujourd'hui la mémoire urbaine, économique et sociale de ce territoire. Comme de nombreuses emprises ferroviaires, le site ne dispose pas de monuments en tant que tel, mais représente, de par sa taille et son histoire, une entité paysagère importante au sein de son territoire (Lohr 2005). Ce dernier est jalonné de reliques industrielles (portiques, wagons, éclairages industriels, silos…) qui, bien que modestes, témoignent de l'importance historique du lieu et en constituent des « *traces mémorielles* » (Veschambre 2008). Certaines font référence à une mémoire douloureuse, puisque pendant la Seconde Guerre Mondiale, le quai aux bestiaux situé dans la partie nord du site, destiné à l'origine à recevoir le bétail en transit vers les abattoirs de la Villette, fut le point de départ du dernier grand convoi de déportation de la région parisienne le 15 août 1944 à destination de Ravensbrück et de Buchenwald. Si ce lieu doit faire l'objet d'un projet de commémoration porté par la Ville de Pantin[4], le projet urbain ne prévoit pas pour le moment la conservation de constructions présentes sur le site[5]. Bien qu'aucun élément bâti ne soit identifié comme bâtiment remarquable dans le PLU, le diagnostic patrimonial réalisé sur la commune indique qu'« *en raison de sa taille et des difficultés d'accès, l'emprise ferroviaire n'a pas pu être étudiée avec précision ; avant sa mutation annoncée, elle pourrait faire l'objet d'une étude historique spécifique, permettant de mieux connaitre les étapes de sa constitution et de faire l'inventaire des traces matérielles de ses agrandissements successifs (bâtiments, quais de déchargement, infrastructures ferroviaires*). »[6]. Le site comprend notamment un quai couvert en bois datant du 19e siècle servant à décharger les marchandises, rare témoin de son ancienne activité site (Planche 24 et carte 3). Deux ont été démolis en 2018 dans le cadre du chantier de construction d'un projet ferroviaire. La conservation temporaire du troisième quai est due à la présence de la Cité Fertile, qui en a fait un élément central de l'aménagement du lieu en le

[1] Prise de parole de la directrice de la Communication de SNCF Immobilier, lors d'une réunion de service hebdomadaire du pôle Communication, le 17 mai 2016

[2] Carnet de thèse - Prise de parole d'une directrice du pôle Communication, 2018

[3] « La valeur patrimoniale du site », in 'Dossier de Création de ZAC Ecoquartier Gare de Pantin - Étude d'impact'. Est Ensemble, 2013. p.64

[4] Le seul projet de conservation arrêté concerne la réalisation d'un mémorial sur le Quai aux Bestiaux, pour ce lieu « *témoin des atrocités de la seconde guerre mondiale* » et qui sera réaménagé en Quai de la mémoire par la Ville de Pantin afin *« de donner à ce lieu toute sa place dans l'Histoire* » (Communiqué de presse « *Signature de l'acte de vente entre la ville de Pantin et SNCF Immobilier : un premier pas déterminant vers l'ecoquartier* », 2018.)

[5] Les seuls éléments conservés à date sont les pavés de la cour de marchandises, à la demande de la ville de Pantin qui a insisté pour que ces derniers soient réutilisés dans le cadre de l'aménagement du futur quartier. La réflexion porte aussi sur la conservation d'un petit immeuble d'habitation en pierre à l'entrée du site.

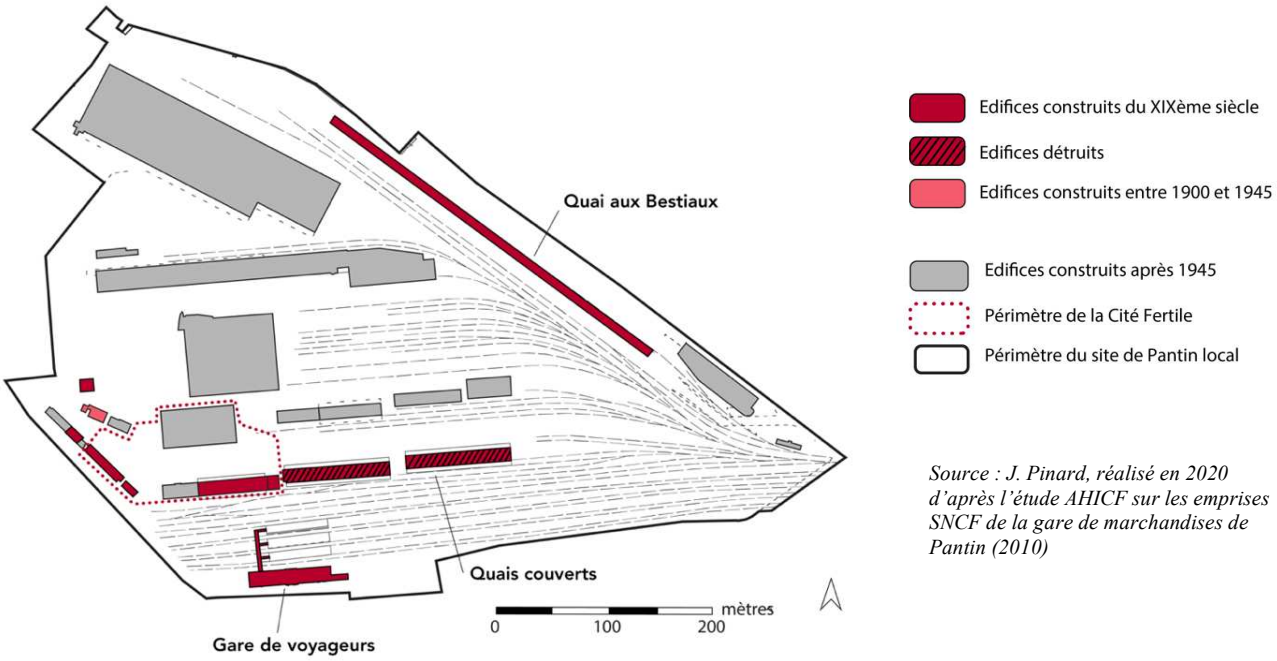
[6] « Contribution au diagnostic du patrimoine de la commune de Pantin ». Département de la Seine-Saint-Denis, Direction de la Culture, de la Jeunesse et du Sport, Bureau du Patrimoine, 2004., p.60

transformant un espace de restauration. A la question portant sur la potentielle conservation du quai, une directrice du développement au sein d'Espaces Ferroviaires répond en 2016 que ce dernier sera probablement détruit, car ne justifiant pas d'un intérêt architectural suffisant car n'étant pas construit dans une « *matière noble* » comme la pierre, mais aussi en raison des enjeux économiques particulièrement importants sur cette partie du site[1]. Elle poursuit néanmoins : « *l'enjeu de ce type de valorisation par des projets temporaires et culturels c'est aussi de pouvoir nous faire changer de regard* ! ».

Planche 24. Cartes postales historiques de la gare de marchandises de Pantin au début du XXe siècle

(1) A gauche les quais couverts desservis par les trains de marchandises, derrière la gare de voyageurs (2)
Sources : archives municipales de Pantin, cartes postales datées de 1901 (1) et du début du XXe siècle (2)

Carte 3. Les grandes époques de construction du bâti du site SNCF de Pantin local



Source : J. Pinard, réalisé en 2020 d'après l'étude AHICF sur les emprises SNCF de la gare de marchandises de Pantin (2010)

[1] Carnet de thèse - discussion avec une directrice du développement au sein d'Espaces Ferroviaires, 2016

Enfin, l'appropriation de ces démarches d'urbanisme transitoire par les cheminots est à nuancer. Bien que situés à proximité de lieux de travail encore actifs pour les cheminots, la question se pose de la fréquentation de ces lieux transitoires par les membres de SNCF Immobilier et du groupe SNCF, qui pour l'heure semble relativement marginale. En 2018, année des 80 ans de la SNCF, le groupe organise un évènement officiel à Ground Control (Paris 12e). Quelques panneaux mentionnent d'ailleurs la démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier et la halle des Messageries est présentée pendant les prises de parole officielle comme un « *lieu de travail emblématique de l'histoire de la SNCF* »[1], illustrant la manière dont « *la ville de demain se reconstruit ici sur la ville d'hier* ».[2]. Toutefois, la première partie de l'évènement est contrariée par une manifestation de cheminots appartenant à différentes organisations syndicales, en lien avec les réformes en cours du pacte ferroviaire. En pénétrant dans le lieu, plusieurs d'entre eux évoquent le contraste entre leurs revendications et cet évènement dédié à des personnalités de marque et directeurs de haut niveau hiérarchique dans l'organisation. La plupart des manifestants découvrent Ground Control pour la première fois et quelques-uns s'étonnent du développement de ce type de projets temporaires dans le contexte de crise actuel (« *pendant ce temps on fait ça* »). Ces lieux peuvent aussi révéler les tensions internes à l'organisation et les perceptions divergentes associées au patrimoine de l'entreprise, qui pourraient faire l'objet d'une étude plus approfondie[3].

*

Pour conclure, la démarche d'urbanisme transitoire initiée par SNCF Immobilier participe à la mise en valeur récente du patrimoine immobilier de la SNCF, en dehors des gares de voyageurs et du matériel roulant. Alors que ces lieux sont intimement liés à l'histoire de l'entreprise et porteurs d'une identité cheminote encore marquée, leur transformation dans le cadre des projets urbains n'est pas neutre. Dans ce contexte, l'urbanisme transitoire est mobilisé comme un outil de mise en valeur de la mémoire de ces sites et comme un moyen de faciliter leur transformation auprès des cheminots. Alors que ces lieux font l'objet d'un attachement fort de ce milieu professionnel, leur patrimonialisation par le biais de l'urbanisme transitoire « *permet de matérialiser le passé, de porter la remémoration donc d'assurer une continuité mémorielle*. » (Veschambre 2008, p.46). Cet exemple illustre également la spécificité de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, qui devient un outil d'accompagnement du changement interne, dans un contexte d'évolution du groupe SNCF dans son identité et ses métiers. Finalement, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier accompagne un processus de patrimonialisation au sein de SNCF Immobilier, se traduisant par une prise de conscience de l'aménageur de la valeur symboliques, historique et architecturale de certains édifices et par la volonté de les mettre en avant dans l'identité du projet urbain à venir. En ce sens, la phase d'urbanisme transitoire influe non seulement sur l'appel à projets et le tracé du projet urbain à venir, mais transforme surtout les pratiques et représentations des membres de l'entreprise. La mise en œuvre de ces démarches expérimentales accompagne une évolution de la réflexion que porte le propriétaire sur son patrimoine, notamment sur les possibilités de reconversion de ces bâtiments et leur possibilité d'accueillir de

[1] Prise de parole de la Ministre chargée des Transports, lors la soirée des 80 ans de la SNCF, le 12 mars 2018.
[2] Prise de parole du président-directeur général de la SNCF, lors la soirée des 80 ans de la SNCF, le 12 mars 2018.
[3] Un complément d'enquête aurait pu être réalisé auprès d'associations syndicales de cheminots, par exemples celles situées à proximité de la Gare de Lyon, afin de recueillir leur perception de l'ouverture de ces lieux transitoires et leur rapport plus large au patrimoine de la SNCF, notamment dans un contexte de disparition du statut de cheminot et de changements importants à l'échelle du groupe. Les données récoltées durant la thèse se concentrent sur la stratégie menée par SNCF Immobilier et le point de vue de ses cadres.

nouveaux usages[1]. D'autres exemples alimentent également le constat du rôle de ces projets sur la conservation de certains éléments bâtis dans le futur projet, comme celui des Grands Voisins[2] ou de la stratégie de la ville de Montréal (Baillargeon et Diaz 2020)[3]. Si l'urbanisme transitoire n'est pas nécessairement synonyme de la conservation des traces matérielles des emprises SNCF au sein des projets urbains, il accompagne en revanche une transition des manières de concevoir et de produire la ville à partir de l'exploitation des ressources matérielles et symboliques de ses lieux. Même si la patrimonialisation est fragmentaire et qu'elle ne conduit pas forcément à une protection et/ou conservation du patrimoine, la dynamique opère malgré tout : « *c'est moins le résultat qui compte que le processus de construction du récit et sa valorisation. L'objectif n'est pas tant d'aboutir à la sacralisation de l'objet historique (…) que de construire des ponts, entre passé et avenir, entre présent et futur, et entre groupes sociaux. » (Gourbin 2012, p.44).* L'occupation du lieu devient finalement un outil de mise en récit, un moyen de donner du sens et de relier les différentes phases de mutation du site dans une perspective « *valorisante* » (*Op. Cit*.).

5.1.2. De la transformation symbolique à la mise en scène du projet urbain : l'urbanisme transitoire soutien à l'aménageur dans la valorisation des emprises SNCF

Les occupations temporaires et friches culturelles sont désormais reconnues comme des supports d'une stratégie de marque dans le développement urbain (Zukin 1995; Gravari-Barbas et Violier 2003) et notamment dans la mise en scène du projet urbain (Vivant 2006; Andres et Grésillon 2011; Kullmann 2015; 2018) (chapitre 1). Participant à l'image branchée et alternative des villes comme des propriétaires, elles accompagnent des politiques de marketing territorial et sont associées à des enjeux de distinction pour les pouvoirs publics et les opérateurs immobiliers dans un contexte de compétitivité (Andres 2006; Colomb 2012; Madanipour 2017). Les évènements urbains deviennent eux-mêmes des outils d'animation et de communication à court terme (Pradel 2012; Fagnoni 2009), parfois utilisés par les pouvoirs publics comme un moyen d'influer sur l'image de certains espaces et d'anticiper les projets d'aménagement en gestation (Pradel 2012; 2013a).

Alors que l'urbanisme transitoire participe au développement de nouveaux lieux attractifs et fortement médiatisés, les discours de justification associés au développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier comme dans la presse se rattachent régulièrement aux principes supérieurs communs associés à la cité de l'opinion selon les catégories proposées par Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot 1991). Les principes de référence de cette cité sont la réputation, la renommée, la gloire et la notoriété publique. Valorisant des sujets comme les vedettes ou les chargés de communication, les caractéristiques de cette cité sont la recherche de célébrité, la visibilité, la mode et le fait d'être remarqué.

---

[1] Thème par ailleurs central dans l'exposition les « Lieux Infinis » du Pavillon Français de la Biennale d'Architecture de Venise, avec laquelle SNCF Immobilier est partenaire en 2018 (Chapitre 6).

[2] L'occupation temporaire des Grands Voisins a permis de sauvegarder plusieurs bâtiments de l'ancien Hôpital Saint-Vincent de Paul. Finalement, 60% du site sera préservé et plusieurs bâtiments devant initialement être détruits sont conservés, comme le bâtiment Pinard ou la Lingerie, lieu central du projet transitoire devenu symbole du projet urbain à venir. (Prise de parole de l'architecte en charge de la maitrise d'œuvre urbaine pour la ZAC de l'Hôpital Saint-Vincent de Paul, séminaire « *Vacance des lieux et urbanisme temporaire : territoires et enjeux urbains* », 12 avril 2018, à l'École d'Architecture de la Ville et des Territoires, Marnes-la-Vallée)

[3] A Montréal, l'urbanisme transitoire est envisagé par la municipalité comme un outil de patrimonialisation et de conservation patrimoniale.

Dans cette lignée, nous avons démontré que l'urbanisme transitoire soutenait des enjeux de communication, d'image et de visibilité pour SNCF Immobilier (chapitre 4). Toutefois, la forte médiatisation et l'attractivité de ces lieux soutiennent aussi des enjeux opérationnels pour son aménageur, en accompagnant la mutation des emprises de la SNCF en amont du projet urbain. Tout d'abord, nous allons démontrer que l'urbanisme transitoire est utilisé comme un levier de revalorisation matérielle et symbolique des emprises de la SNCF permettant de transformer des espaces parfois faiblement attractifs en lieux de destination. Cette transformation soutient des enjeux opérationnels pour l'aménageur et l'occupation temporaire est mobilisée comme un outil de désenclavement de ces sites ferroviaires, permettant d'amorcer plus tôt leur transition vers des fonctions plus urbaines. Enfin, nous montrerons que l'urbanisme transitoire s'apparente pour SNCF Immobilier à un *« coup de projecteur »* permettant de faire connaître ces sites en mutation auprès de potentiels partenaires, participant plus largement à la mise en scène et à la mise en récit du projet urbain dans son ensemble.

L'urbanisme transitoire, créer des lieux de destination attractifs pour revaloriser symboliquement les emprises de la SNCF

Le rôle des artistes et des usages temporaires dans la revalorisation symbolique de certains espaces vacants et quartiers dépréciés est une idée ancienne (chapitre 1). Les lieux culturels *off*, à l'instar des friches culturelles ou des squats, peuvent permettre de changer durablement l'image et l'attractivité d'espaces délaissés ou connotés négativement (friches, terrains vagues…), en y créant une valeur d'usage positive et en y faisant revenir de la population, en influant sur la vie et l'atmosphère d'un quartier, en redynamisant et en requalifiant des espaces dévalorisés (Lextrait 2001; Andres 2006; Vivant 2007; Grésillon 2008; Németh et Langhorst 2014). Les grands évènements urbains dans l'espace public sont eux même des leviers de transformation à la fois d'ordre matériel, à travers la réalisation d'aménagements physiques, et d'ordre symbolique, en transformant l'usage d'un espace et l'image mentale qui leur sont associés (Pradel 2012).

Ces mêmes enjeux sont rapidement associés à l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, qui justifie notamment le développement de ces projets par leur capacité à transformer et à améliorer l'image de ses sites avant l'arrivée d'un projet urbain. En ouvrant les emprises SNCF à de nouvelles fonctions (culture, loisir, festif…), l'urbanisme transitoire permet de créer des lieux de destination attirant chaque année de nombreux visiteurs, plus de 2 millions depuis le lancement de sa démarche[1]. Ces projets temporaires sont associés à la capacité d'« *intensifier* » l'usage des emprises industrielles, logistiques et/ou ferroviaire de la SNCF et de « *rendre attractif des espaces qui l'étaient peu* » auprès du grand public[2]. En effet, ces projets sont développés sur des emprises industrielles et logistiques en activités, mais progressivement vidées de leurs occupants plusieurs mois ou années avant le début des travaux. Ces sites laissés partiellement ou entièrement vacants, peuvent être faiblement attractifs et associés négativement à des espaces en friche, désinvestis et à une forme d'abandon. Par exemple, la Station - Gare des Mines est située au sein d'une zone logistique en activité et à proximité

[1] En 2015, la première édition de Ground Control dans le 18e attire 200 000 personnes en quelques mois et Grand Train en attire 400 000 en 2016. La nouvelle édition de Ground Control (Paris 12e) a attiré plus d'un million et demi de visiteurs depuis son ouverture en 2017. En 2019, la Cité Fertile avait accueilli 91 0000 visiteurs et la Station Gare des Mines 77 400 depuis son ouverture.

[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, conférence « L'occupation temporaire, nouvelle pratique d'innovation urbaine », Entretiens Jacques Cartier, le 12 novembre 2018, à l'Autre Soie, Villeurbanne

immédiate du boulevard périphérique. Le quartier de la porte d'Aubervilliers est décrit par les fondateurs de la Station comme une zone « *difficile* » :

> *« Moi j'avais pas une connaissance approfondie du quartier – j'ai découvert la porte d'Aubervilliers : un coin méconnu, pas d'accès au métro, une porte un peu coincée entre la Villette et la Chapelle, une zone aveugle en quelque sorte. (…). Après c'est vrai que c'est un quartier… c'est violent ! Bon maintenant je m'y suis habitué, mais c'est vrai que quand tu débarques c'est violent, c'est sale, c'est en friche. C'est vraiment cet aspect-là qui frappe au départ. Ce côté zone industrielle, un peu no go zone*[1]*, territoire aveugle… Ça c'est vraiment la première impression. Mais après, tout l'intérêt et tout l'enjeu c'est d'y habiter, c'est d'habiter ces espaces qui a première vue ne sont pas fait pour être habités.* »[2]

L'occupation temporaire nécessite d'aménager un bâtiment situé au sein d'une zone logistique et industrielle n'ayant pas été conçue pour cet usage et jugée réfractaire dans un premier temps. Le périmètre de la Station était lui-même utilisé comme un lieu de décharge sauvage et les espaces publics environnants se caractérisent par la présence de déchets, qui participent à donner une image négative au quartier[3]. Les nuisances générées par le boulevard périphérique comme la poussière, la pollution et le bruit sont évoquées par l'occupant comme des « *choses du quotidien qui ne sont pas toujours faciles à* vivre »[4].

D'un quartier peu attractif le projet de la Station a permis de transformer une partie de l'emprise SNCF en un nouveau lieu de destination attirant de nombreux visiteurs. Selon un membre du collectif MU, la Station aurait permis une « *revalorisation du territoire* » [5] en faisant symboliquement passer le boulevard périphérique au public parisien grâce à une « *programmation musicale pointue* »[6]. Les occupants temporaires du site se présentent dans une posture de « *pionnier* » ou de « *défricheur* », en participant à faire connaître des espaces méconnus, en rendant habitables ces espaces et en améliorant l'image de la zone qui attire un nouveau flux de visiteurs[7]. SNCF Immobilier valorise l'urbanisme transitoire comme levier de « *reconquête urbaine* »[8] des emprises SNCF permettant de changer l'image du quartier ; « *Ces opérations ont permis de donner à voir des sites et bâtiments méconnus, souvent en marge des parcours urbains du quotidien. L'impact de la venue d'un nouveau public dans ces sites hier fermés s'est traduit par un regard neuf sur ces territoires à défricher* »[9]. Le thème de la reconquête des friches par des artistes et des usages temporaires est récurrent dans la littérature (Zukin 1989; 1995; Grésillon 2008; Andres 2010; Andres et Grésillon 2011), dans un contexte de promotion depuis les années 1980 d'un urbanisme de la reconquête des friches (Janin et Andres 2008) (Chapitre 1). A Berlin notamment, les occupants temporaires sont régulièrement présentés comme des « *pionniers urbains* » (Urban Catalyst 2003; Oswalt, Overmeyer, et Misselwitz 2013), terme largement repris par la ville de Berlin dans son discours officiel (Colomb 2012). Il est utilisé en premier lieu par l'architecte Klaus Overmeyer (2005), qui fait l'analogie entre occupants temporaires et éclaireurs militaires partant en reconnaissance pour cartographier des territoires inconnus et préparant ainsi le terrain pour ceux qui s'y installeront plus tard (Colomb 2012).

---

[1] Des zones interdites, au sein desquelles le public n'aurait pas l'autorisation de se rendre
[2] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 4 aout 2017, à la Station - Gare des Mines
[3] Séances d'observations réalisées sur le territoire de la Porte d'Aubervilliers et autour de la Station, en août 2018
[4] (*Op. Cit.)* Ces conditions questionnent la précarité de l'occupation de ces lieux industriels : les artistes, « *en s'installant dans des quartiers dégradés et stigmatisés, sont souvent confrontés à des problèmes de violence, de bruits, de nuisances de toutes sortes qui sont moins importants dans d'autres quartiers.* » (Vivant 2006, p.271).
[5] Entretien réalisé avec un membre du collectif MU, le 9 août 2017, à la Station - Gare des Mines, Paris
[6] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, 22 août 2017, à la Station - Gare des Mines, Paris
[7] Entretien réalisé avec un membre du collectif MU, le 9 août 2017, à la Station - Gare des Mines, Paris
[8] Communiqué de presse, « SNCF Immobilier, partenaire engagé pour la transformation », 19 septembre 2019
[9] SNCF Immobilier. 2017. *Accueillir pour révéler, l'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier*.

L'urbanisme transitoire s'inscrit dans la continuité de ces discours, repris par les occupants temporaires comme par SNCF Immobilier. Ces projets temporaires sont envisagés comme un moyen de préparer et d'engager la transformation de ces emprises destinées à accueillir un projet urbain, accompagnant l'évolution progressive du territoire. La revalorisation symbolique de ces emprises repose notamment sur la transformation matérielle de ces sites dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire. Les aménagements réalisés par l'occupant temporaire conduisent parfois à un changement radical dans l'aspect du lieu (Récit 7).

Récit 7. Du site SNCF de Pantin local à la Cité Fertile : une transformation physique et symbolique

Août 2016 – Alors que le projet temporaire n'a pas encore été sélectionné, je réalise plusieurs sessions d'observation sur l'ensemble de l'emprise SNCF de Pantin local. Carte et appareil photo à la main, j'observe la morphologie et le bâti, les usages et fonctions, les flux et les qualités sensibles du site. Les notes suivantes sont issues de l'observation de la zone d'entrée de site et du périmètre du futur projet.

Alors que j'entre sur le site SNCF le gardien m'interpelle, le site est fermé au public et je dois me présenter en invoquant ma fonction au sein de SNCF Immobilier pour justifier ma présence. Le site accueille surtout un flux de camions ou de voitures à destination des entreprises de logistique. Alors que je m'engage sur le périmètre destiné à accueillir le futur projet temporaire, je suis tout de suite frappée par la forte hétérogénéité de cet espace, composé de bâtiments aux gabarits, aux matériaux et à l'ancienneté variés. Je note qu'il s'agit d'un vaste espace ouvert, organisé autour d'une voie pavée et bordée de deux bâtiments principaux : un ancien quai couvert en bois auquel est accolé l'adjonction moderne en taule de l'ancienne gare fret et un vaste entrepôt logistique en taule rouge ne présentant pas de qualités architecturales flagrantes. Le périmètre est également bordé d'un petit bâtiment ancien dont les ouvertures sont fermées et que l'on appelle « les écuries ». L'espace central, large et ouvert, est traversé par un flux régulier de camions se dirigeant à vive allure vers des entrepôts ou le chantier en fond de site. Plusieurs voitures sont garées dans la cour, je croise une personne faisant (illégalement) sa vidange dans un coin. Des engins d'entretien du réseau et du matériel sont stockés le long du quai de déchargement par des agents SNCF. Je note la présence de végétation spontanée le long des bâtiments, empêchant d'ailleurs l'accès à l'entrée de l'ancienne gare de fret, ainsi que de nombreux déchets et objets abandonnés (meubles, matériaux, carcasses de voitures…).

Source : J. Pinard 2016

Août 2018 – Je mène une nouvelle session d'observation lors de l'inauguration de la Cité Fertile et son ouverture au public.

Bien que je sois revenue à plusieurs reprises sur le site depuis mes premières observations et que j'ai constaté son évolution progressive, je suis stupéfaite lorsque je pénètre dans l'emprise de la Cité Fertile le jour de l'inauguration. Le contraste avec le site tel que je l'ai découvert en 2016 est saisissant. L'entrée se fait au travers d'une grande palissade de bois blanc, dans l'esprit d'une clôture de jardin, qui délimite le site. L'accès a été piétonnisé et le public pénètre désormais dans la zone SNCF, sous l'œil habitué du gardien. La transformation physique du site est importante et je remarque des aménagements paysagers, comme le terrassement d'un vaste massif planté et la création d'un bassin le long de l'ancienne gare fret. L'espace a été nettoyé et le lieu est désormais propre et accueillant et une signalétique en bois indique l'usage et la direction des différents sous-espaces. La végétation spontanée a disparu, mais le site a été végétalisé : plantation d'arbres, de fleurs des champs et d'herbes aromatiques. Au sein de l'espace central, renommé sous le terme de « cour pavée », du mobilier permet aux visiteurs de profiter de cet espace extérieur. Je longe les terrains de pétanque et de *beach volley*, les différents bars et l'espace *biergarten*. Des guirlandes lumineuses dans un style guinguette ont été accrochées tout au long de la cour et s'allument à la nuit tombée. Sur le quai couvert, je découvre un espace nettoyé et aménagé à l'aide d'abats jours anciens et de meubles de récupération. Dans les bureaux de l'ancienne gare fret, digne d'un catalogue de décoration, l'esthétique rétro a été poussée à son maximum à travers une profusion de couleurs, de papiers peints extravagants et de meubles vintages. La Cité Fertile se remplit de plus en plus à mesure que la soirée avance – le public déambule une bière à la main, sur fond de musique, d'odeur de pinède et de barbecue. Le sentiment partagé est celui d'être ailleurs, à la campagne…

Source : J. Pinard 2018

L'exemple de la mutation du site SNCF de Pantin par l'ouverture de La Cité Fertile démontre que les aménagements réalisés dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire participent à transformer la physionomie et l'ambiance des emprises SNCF. Cette transformation matérielle et symbolique est orchestrée par des professionnels qui mettent en scène le lieu, définissent un concept et une décoration. A Ground Control, l'aménagement des espaces extérieurs, conçu par un directeur artistique, s'organise autour d'un « *cadavre exquis* »[1] évoquant le voyage et composé d'anciens wagon, bus et vélos. La décoration provient du réemploi et de meubles récupérés dans des brocantes. A la Cité Fertile, la décoration du campus des Tiers-Lieux a été réalisée par une professionnelle spécialisée dans le design de papier peint, ayant également « chiné » l'ensemble des meubles. L'aménagement du lieu a été pensé avec soin, car il est la vitrine de la nouvelle activité de formation de Sinny & Ooko. A la Station-Gare des Mines, le collectif Mu revendique une esthétique « *brut* », laissant les traces des précédents occupations visibles sur les murs et privilégiant l'utilisation de matériaux peu onéreux comme la palette en bois[2].

Si cette esthétique du réemploi est dictée par la nécessité, celle d'une économie de moyens du fait du caractère temporaire de l'occupation (chapitre 3), elle devient également un outil de mise en scène des lieux d'urbanisme transitoire. Ce processus esthétisation du lieu accompagne un renversement de valeur, grâce à la construction d'une image visuelle donnant à voir les qualités du lieu, tout en en gommant l'usure et la saleté (Gourbin 2012). Dans la même idée, Clothilde Kullmann a démontré le rôle du *street-art*, comparable à une forme d'usage artistique temporaire de l'espace, « *comme un vecteur d'embellissement et d'attractivité des espaces urbains, notamment ceux disqualifiés* » (Kullmann 2018, $12) en accompagnement du projet urbain. L'esthétique des friches culturelles et des squats, devenue un motif d'inspiration dans l'aménagement de certains lieux[3] (Gravari-Barbas 2004; Vivant 2007; Aguilera 2014), infuse dans les lieux d'urbanisme transitoire au travers de certains motifs récurrents, comme l'importance donnée à la récupération d'objets et de matériaux, aux espaces laissés bruts, au bricolage ou DIY (Do It Yoursel), voire au *street-art*. Ces lieux temporaires *in* se donnent des allures de lieux *off,* si bien qu'il est en apparence de plus en plus difficile de différencier les deux (Pinard et Vivant 2017)[4]. La mobilisation de cette esthétique participe à la mise en scène des lieux d'urbanisme transitoire, leur conférant une identité particulière et une ambiance attractive pour le grand public. Comme l'annonce cet article de presse : « *l'alternatif est au goût du jour et rien n'est plus fancy qu'une belle usine délaissée en petite couronne parisienne* »[5]. D'ailleurs, ces lieux transitoires sont parfois

[1] Prise de parole du directeur artistique en charge de la décoration, lors de l'inauguration du lieu en 2017

[2] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 22 août 2017, à la Station - Gare des Mines

[3] L'appropriation des codes esthétiques *off* ou alternatifs par des acteurs *in* de la production urbaine ou de la culture remonte notamment à l'ouverture du Palais de Tokyo, dans le 16ème arrondissement de Paris en 2002, « *qui a suscité une vive indignation des artistes squatters. Ils accusaient l'esthétique intérieure, brute et volontairement inachevée, de singer les squats, comme un ersatz ou un simulacre : le in prendrait des airs de off.* » (Vivant, 2007). De fait, à son inauguration, le lieu fait l'objet d'une critique acerbe dans le journal Le Monde : « *Avec ses plâtres lacérés, ses murs de brique et ses tuyaux à nu, le nouveau site de création contemporaine, inauguré lundi 21 janvier, s'est paré symboliquement d'une architecture inachevée, celle d'un décor de chantier. La culture émergente ne saurait sans doute plus aujourd'hui qu'émerger d'un squat, ou d'une friche, fût-elle entretenue artificiellement en plein XVIe arrondissement, plus précisément dans un palais, le Palais de Tokyo* » (Le Monde, 26 janvier 2002, *in* La Broise et Gellereau, 2004).

[4] L'exemple poussé à son paroxysme est celui du bar éphémère « Le Squat », ouvert au dernier étage d'un hôtel de luxe parisien. Ce dernier affiche une esthétique clairement inspirée des squats : palettes en bois, meuble de récupération et tags recouvrant les murs. Le lieu a ouvert d'octobre 2018 à juin 2019, avant la rénovation de l'hôtel et l'installation des futurs suites présidentielles.

[5] Enlarge your Paris. 'Les friches font entrer les villes dans l'ère des squats légaux', 8 novembre 2017. *https://www.enlargeyourparis.fr/friches-squats-legaux-urbanisme-transitoire.*

critiqués dans la presse, pour leur instrumentalisation d'une esthétique et d'une culture alternative, par le biais d'une *« scénographie navigant entre squat urbain et guinguette* »[1] destinée à attirer les visiteurs.

Régulièrement mentionnés dans la presse comme des lieux de sortie branchés (chapitres 2 et 3), les lieux d'urbanisme transitoire sont même présentés comme des destinations touristiques rayonnant à l'échelle du Grand Paris. En 2018, le dossier de presse « Paris Art de Vivre » de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris liste les principaux lieux de tourisme et de fête de la capitale la nuit, dont plusieurs lieux d'urbanisme transitoire, comme la Station - Gare des Mines et Ground Control, mais aussi Les Grands Voisins et le 6B à Saint-Denis. Parmi les tendances marquantes des évolutions du tourisme parisien, le dossier mentionne la multiplication des lieux et fêtes éphémères (festivals, terrasses et établissements éphémères, squats et "fêtes libres") investissant de nouveaux espaces urbains[2]. Les lieux d'urbanisme transitoire font également leur entrée dans des guides touristiques, comme le « *Guide du Paris Alternatif* » paru en 2019 mentionnant la Cité Fertile et les Grands Voisins[3] ou le « *Guide des Grands Parisiens* » lancé en 2017[4]. Ce dernier valorise les friches du nord-est parisien comme destination du Grand Paris, dont l'attractivité est associée aux valeurs de créativité, de singularité, d'innovation et d'invention prêtées à ces lieux[5]. La mise en avant des lieux d'urbanisme transitoire comme destinations touristiques est à mettre en lien avec l'engouement pour le « *tourisme hors des sentiers battus* » (Maitland et Newman 2009) et pour le « *tourisme alternatif* » (Butler 1990 ; 1992, *in* Gravari-Barbas et Delaplace 2015), mettant en lumière l'invention de nouvelles pratiques touristiques au sein des « *marges métropolitaines* » (Gravari-Barbas et Delaplace 2015) et notamment au sein des friches urbaines (Derek 2015; Le Gallou 2017). Le tourisme alternatif, appliqué au cas du *street-art* par Clothilde Kullmann, permettrait en effet de « *transformer des lieux ordinaires en destinations extraordinaires en générant des expériences qui font appel au sensible et à l'effet de surprise.* » (Kullmann 2018, §23).

Si les friches culturelles et lieux alternatifs sont devenus des lieux de destination et connaissent un engouement important de la part des visiteurs, c'est notamment parce qu'ils offrent des sensations de « *danger sécurisé* » et de « *marginalité* », tout en étant associés à la présence de populations « *créatives* », voire de bars et de boutiques (Gravari-Barbas 2017). Dans cette lignée, l'urbanisme transitoire permet de faire découvrir au public de vastes emprises ferroviaires et industrielles jusque-là méconnues, pouvant susciter un sentiment de surprise en raison des caractéristiques du lieu (dimension des halles industrielles, rails, wagons, quais…) et des activités proposées, contribuant à créer une ambiance singulière : boire un verre et jouer à la pétanque entre deux rails à Grand Train, prendre un repas dans un ancien wagon à Ground Control ou écouter un concert au milieu d'une zone industrielle à la Station. Ainsi, l'un des fondateurs de la Station justifie l'attractivité du lieu par le « *sentiment de liberté* » des visiteurs, la possibilité qu'ils ont de « *s'encanailler* », d'écouter de la musique « *plutôt forte* » et sans une « *sécu trop présente* »[6]. Un chargé de cession au sein de SNCF Immobilier évoque sa surprise lors de la découverte du lieu, en décalage avec l'usage industriel du site :

[1] Correia, Mickaël. 2018. « L'envers des friches culturelles ». *Revue du Crieur* N° 11 (3): 52-67.
[2] « Dossier de presse "Paris Art de Vivre" - La Nuit ». Office du Tourisme et des Congrès de Paris, 2018.
[3] Bruschi, Marie-Anne. *Guide du Paris alternatif: de 200 adresses pour vivre la ville autrement*. Paris, France: Éditions Gallimard, 2019.
[4] Enlarge your Paris. *Guide des Grands Parisiens*. Pantin, France: Magasins généraux, 2017.
[5] Des principes supérieurs communs relevant directement de la cité inspirée telle que décrite par Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot 1991), nous y reviendrons dans le chapitre 6.
[6] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, août 2017, Paris

« ça valorise le site de manière qui est un peu incongrue, on ne s'attendait pas à ça à cet endroit-là, avec un décor qui change. Je me souviens de la première fois où je suis venu, le fait de me retrouver à écouter de la musique dans un transat en entendant des voitures passer sur le périphérique derrière, ça me faisait bizarre ! (Rire) On avait l'impression d'être à la campagne, alors qu'on était au bord du périph... »[1]

Le « *détournement* » (La Broise et Gellereau 2004) de l'usage initial du bâtiment (un site ferroviaire, un bâtiment industriel, un ancien hôpital...) pour son ouverture au public dans le cadre d'un projet d'urbanisme transitoire génère un sentiment de transgression, mais dans un cadre réglementé et maîtrisé. En effet, « *Il s'agit de faire de ce qui n'est pas autorisé habituellement, de conquérir ou reconquérir ce qui est réservé à d'autres, de transgresser en quelque sorte. Mais personne n'est dupe, le jeu consiste, là comme ailleurs, à accepter l'illusion, voire la fiction.* » (Lallement 2016, §12).

L'occupation temporaire comme outil d'urbanisme opérationnel : désenclaver les emprises SNCF et amorcer leur mutation en amont du projet urbain

La transformation matérielle et symbolique des emprises SNCF avant leur mutation dans le cadre d'un projet urbain répond à des enjeux stratégiques pour SNCF Immobilier. En créant des espaces de destination attractifs, l'urbanisme transitoire accompagne les missions de l'aménageur Espaces Ferroviaires, en tant qu'outil d'urbanisme permettant d'engager plus en amont le travail de désenclavement des emprises SNCF préalable à l'urbanisation du site.

En effet, les sites SNCF en cours de transformation dans le cadre de projets urbains sont des emprises ferroviaires, industrielles et/ou logistiques qui, bien que situées stratégiquement à proximité de nœuds de transport ou au centre d'espaces métropolitains, sont souvent des espaces physiquement enclavés et fermés sur la ville. Interdites d'accès aux publics et gardiennées, ces emprises sont souvent entourées de murs d'enceinte les rendant invisibles et inaccessibles depuis l'espace public. Cet enclavement est souvent renforcé par la différence de niveau pouvant exister avec celui de la rue. C'est le cas du site d'Ordener-Poissonniers, situé à sept mètres en dessous du niveau de la rue, ou celui de Gare de Lyon Daumesnil, situé sur une dalle à cinq mètres au-dessus du niveau de la rue, tous deux accessibles depuis un escalier ou une rampe d'accès unique. Cet enclavement est parfois renforcé par la présence de faisceaux ferroviaires en activité en bordure des sites, isolant les emprises SNCF du reste de la ville, à l'instar des sites de Pantin local ou d'Ordener-Poissonniers. Dès lors, leur mutation peut représenter des enjeux stratégiques pour les collectivités, à l'image du site de Pantin local, dont l'urbanisation doit permettre de réduire la coupure physique et mentale que représentent les emprises ferroviaires scindant le nord et le sud de la ville[2].

Dans ce contexte, l'urbanisme transitoire devient un outil opérationnel pour l'aménageur, en permettant d'ouvrir le site au public et de le transformer en lieu de destination, donc d'engager plus en amont le travail urbanistique de reconnexion de l'emprise ferroviaire à son quartier. D'après la directrice de la communication de l'aménageur :

« Tu prends un site par exemple comme Ordener, généralement les sites tu ne le vois pas de l'extérieur, c'est des sites qui sont très enclavés. Donc tu imagines du jour au lendemain, un site qui n'a jamais été montré, et là d'un coup il est ouvert au public. Donc pour moi cela fait partie très en amont de ce travail de désenclavement de site qu'Espaces

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020

[2] Prise de parole d'une élue de la Ville de Pantin, dans le cadre d'une réunion de travail avec SNCF Immobilier en vue du développement d'une projet d'urbanisme transitoire, le 8 septembre 2016

Ferroviaires s'attache à faire à travers l'aménagement urbain. (...) Les sites sont très enclavés, il fallait les remettre à la fois au niveau de la rue, et à la fois les relier au quartier. (...) l'idée c'est vraiment de relier le quartier urbain qui est en train d'être créé à l'ensemble du quartier dans une cohérence, à la fois au niveau architectural, mais aussi en termes de service. Dans ce cas, l'urbanisme transitoire va permettre, je pense, de commencer ce travail de désenclavement très en amont, parce que quelque part, on permet aux riverains, on permet au grand public déjà de s'approprier le lieu. (...) Tu donnes déjà vie à un site, avant même de lui donner vie.»[1]

Outil accompagnant la mutation du site en amont des travaux d'aménagement, l'urbanisme transitoire est ainsi valorisé pour sa contribution à la création de nouveaux lieux au sein de zones industrielles enclavées[2]. Ce décloisonnement est également constaté par les occupants temporaires, à l'instar de l'un des cofondateurs de la Station-Gare des Mines qui évoque l'effet « *de désenclavement et d'ouverture qui n'existait pas sur cette zone* »[3]. L'urbanisme transitoire est régulièrement mis en avant par SNCF Immobilier comme un moyen d'améliorer le cadre de vie et la qualité urbaine en créant des espaces animés en lieu et place d'espaces sous-occupés.

Surtout, le développement de l'urbanisme s'accompagne d'un discours centré sur la capacité de ces lieux de « *donner vie* » et « *remettre de la vie* » au sein des emprises de la SNCF, de les « *animer* » ou encore de les « *faire vivre* »[4]. Dans la presse également, l'urbanisme transitoire est très régulièrement associé à la capacité de « *revitaliser* », de « *redonner vie* » et de « *rendre attractif* » des espaces délaissés[5]. Ce discours est aussi mobilisé par les occupants temporaires, à l'image du directeur de La Lune Rousse évoquant le projet de Grand Train comme un moyen d'« *essayer de retrouver de la vie dans un lieu qui ne vivait plus depuis plusieurs années* »[6]. Cette rhétorique révèle l'image négative associée à la vacance, à la sous-utilisation ou à la fermeture d'un site SNCF, caractéristiques associées à un état de mort et d'inactivité jugé indésirable. Une directrice au sein d'Espaces Ferroviaires valorise au contraire l'urbanisme transitoire comme un moyen de redonner vie au site en anticipation du projet urbain : *« Le temps de libérer le site et de le réaménager, il se passe un temps relativement long, plutôt que de le laisser un peu mort, autant le faire vivre. (...) Déjà pour faire connaitre le site, qui est complètement enclavé (...). Du jour au lendemain tu as quelque chose de nouveau qui se crée, donc déjà tu te dis "Ah, il se passe quelque chose là", on a créé un lieu de vie.* »[7]. Annonçant la transformation de l'emprise, l'urbanisme transitoire accompagne la naissance du projet urbain et la renaissance du site. Ces lieux participent finalement au *« processus de réincarnation d'un territoire mort ou abandonné* » (Grésillon 2008), préfigurant ainsi le futur projet urbain. L'urbanisme transitoire redonne vie à ces emprises industrielles et ferroviaires par le biais de l'introduction de fonctions plus urbaines, permettant d'amorcer leur transition et de préfigurer ce que sera le site dans le futur, c'est-à-dire un nouveau

[1] Entretien avec une Directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, SNCF Immobilier, 2017, à Saint-Denis
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, Conférence de Presse de SNCF Immobilier - YouTube. Groupe SNCF, 2019. *https://www.youtube.com/watch?v=SpPSi3EQh8E.*
[3] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 4 aout 2017, à la Station - Gare des Mines
[4] Il s'agit d'un élément de discours récurrent dans les prises de parole du directeur général de SNCF Immobilier ou dans les publications et communiqués de presse de l'entreprise depuis le lancement des Sites Artistiques Temporaires.
[5] D'après l'analyse de presse réalisée entre 2016 et avril 2020 parmi un échantillonnage de 45 articles.
[6] Prise de parole du fondateur de Ground Control, lors du petit déjeuner presse sur l'urbanisme transitoire organisé par SNCF Immobilier à Ground Control en 2017
[7] Entretien avec une directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, le 22.11.17 à Saint-Denis

« *morceau de ville* » [1], un nouvel espace habité. Pour SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire accompagne ainsi la mutation de ces sites de projet en y introduisant plus en amont une nouvelle « *urbanité* »[2]. Entendue comme « *ce qui fait la ville* », l'urbanité est à mettre en lien avec « *l'idée d'interaction sociale* » (Choay et Merlin 2009). Pour B. Pradel, l'urbanisme temporaire et les grands évènements collectifs stimulent « *une forme d'*urbanité *festive et une certaine qualité du vivre-ensemble* » (Pradel 2010, p.326). Le développement de cette urbanité au sein des emprises de la SNCF serait lié à la capacité de ces projets temporaires d'ouvrir ces lieux au public, de les animer et d'y insuffler de nouveaux usages en les transformant en lieux de « *vivre ensemble* » et de « *convivialité* », notions d'ailleurs centrales dans la définition de l'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier (chapitre 2).

L'urbanisme transitoire devient un outil d'accompagnement dans la transformation du patrimoine de la SNCF, en amorçant le désenclavement de ces emprises et en accompagnant leur mutation vers des fonctions plus urbaines. Le projet transitoire engage le processus de régénération urbaine plus tôt dans la démarche de projet, permettant de faciliter le travail de l'aménageur de préparation des terrains SNCF en vue de leur urbanisation. Surtout, le projet transitoire permet de rendre visible l'arrivée prochaine du projet urbain à court ou moyen terme. Alors que le projet urbain est en gestation depuis plusieurs années, l'urbanisme transitoire permet de matérialiser la transformation urbaine engagée sur le site et d'expliquer aux visiteurs « *qui viennent, qu'après l'occupation il va se passer autre chose* »[3]. Alors même que les travaux n'ont pas commencé, le projet transitoire permet de rendre visible la mutation en cours de l'emprise, de poser un premier jalon et de matérialiser le processus du projet urbain. D'après une directrice au sein de l'aménageur, « *pour nous c'est le début, cela fait des mois et des années qu'on réfléchit sur des plans en disant il va se passer ça – et puis voir les gens sur site, entrer sur le site, c'est le début d'une histoire.* »[4]. En tant que première et nouvelle phase de projet en amont, *« du jour au lendemain tu as quelque chose de nouveau qui se crée, donc déjà tu te dis ah ! Il se passe quelque chose là ! »*[5]. Le directeur de la communication de SNCF Immobilier évoque finalement le rôle de l'urbanisme transitoire comme soutien à une « *stratégie d'amorçage* » et « *l'effet levier* » de ces usages temporaires pour commencer à amorcer la transformation d'un site et de son territoire[6].

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la conférence « L'occupation temporaire, nouvelle pratique d'innovation urbaine », dans le cadre des Entretiens Jacques Cartier, le 12 novembre 2018, à l'Autre Soie, Villeurbanne

[2] Cette notion d'urbanité est régulièrement invoquée par SNCF Immobilier pour justifier le développement de ces projets transitoires. D'ailleurs, l'entreprise participe en 2019 à la création d'un groupe de réflexion nommé « Nouvelles Urbanités » (chapitre 6). SNCF Immobilier n'est pas le seul acteur à associer la notion d'urbanité à l'urbanisme transitoire. Lors de la conférence organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain au Mipim en 2019, l'adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité défend que « *ces lieux ont une identité radicalement différente des autres lieux, parisiens ou autre, dans d'autres villes, tout simplement parce qu'ils retrouvent ce qui fait l'urbanité* ».

[3] Op.Cit.

[4] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, 2017, à Saint-Denis

[5] Entretien avec une Directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, 2017, à Saint-Denis

[6] Prise de parole du directeur de la communication de SNCF Immobilier lors d'une réunion de service hebdomadaire du pôle Communication, le 24.06.2019

« Créer l'adresse » et mettre en scène l'arrivée du projet urbain

L'urbanisme transitoire est envisagé comme un moyen de changer l'image des emprises SNCF et de les donner à voir sous un jour positif avant leur mutation urbaine. Fortement médiatisés dans la presse et les réseaux sociaux (chapitre 4), les projets d'urbanisme transitoire s'apparentent à un « *coup de projecteur »* [1], permettant de commencer à faire connaître plus tôt ces sites de projets en urbain auprès des futurs partenaires de l'entreprise.

Dans sa stratégie de communication, SNCF Immobilier a choisi d'associer le nom du projet transitoire au nom du site SNCF en mutation ; Ground Control - Gare de Lyon Daumesnil, la Cité Fertile - ancienne gare de marchandises de Pantin, La Station - Gare des Mines. A la demande du pôle communication de SNCF Immobilier, ces deux noms doivent être mentionnés ensemble dans la communication écrite, par exemple dans les brochures de communication éditées par SNCF Immobilier[2], mais aussi orale, dans le cadre des prises de parole de son directeur général auprès de la presse ou lors d'évènements. Le choix du nom du projet transitoire et du site SNCF fait l'objet d'une réflexion spécifique entre le pôle communication de SNCF Immobilier, le porteur de projet et l'aménageur Espaces Ferroviaires, si ce dernier est en charge du projet de valorisation urbaine. En 2020, le pôle communication réfléchit à la manière d'intégrer ces dénominations au sein de la convention d'occupation temporaire, afin que ces noms soient obligatoirement associés dans le cadre de la communication menée par SNCF Immobilier et l'occupant temporaire. Le nom du site SNCF choisi par le pôle Communication n'est pas forcément le même que celui utilisé au sein de SNCF Immobilier. Par exemple, le nom officiel du site accueillant la Cité Fertile est Pantin local. Toutefois, dans le cadre de la communication sur le projet transitoire, le choix a été fait par le pôle communication de parler de « l'ancienne gare de marchandises de Pantin », un terme plus évocateur permettant de mettre en lumière l'histoire du lieu, son ancienne vocation et sa mutation en cours. L'acte de renommer un site SNCF est important, car il engage symboliquement la transformation de ces emprises, jusqu'à présent anonymes et méconnues en dehors de l'entreprise, en sites clairement identifiables et disposant d'une identité particulière. Dans ses prises de parole, le directeur général de SNCF Immobilier évoque les projets d'urbanisme transitoire en même temps que les grandes opérations stratégiques parisiennes pour appuyer son discours[3]. En ce sens, l'urbanisme transitoire est associé par SNCF Immobilier à des enjeux de communication et de visibilité de ses terrains, en soutien direct à l'activité de valorisation immobilière de l'entreprise. Selon une directrice de l'aménagement au sein d'Espaces Ferroviaires :

> « *Comme ce sont des lieux de destination plusieurs années de suite dans tout Paris et au-delà, du coup l'adresse existe pour une raison complètement indépendante du projet, mais l'adresse existe. Donc quand on parle du projet, voilà Ordener – Grand Train, on nous dit « ah oui, c'est là ». Cela met, je dirais, des petits germes dans la tête des promoteurs, des investisseurs. Après, ils auront leur analyse de site par rapport au développement immobilier, mais au moins ce n'est pas un site… dont on est pas obligé de dire qu'il est "près de la Gare du Nord, comme ci, comme ça". On cite finalement l'occupation transitoire et les gens font le rapprochement immédiatement*. »[4]

En tant que lieux de destinations médiatisés et connus, les projets d'urbanisme transitoire sont envisagés comme un moyen de « *créer l'adresse* » dans l'esprit des promoteurs et investisseurs, futurs clients et

[1] Carnet de thèse – discussion libre avec un directeur du pôle Communication de SNCF Immobilier, octobre 2018
[2] Par exemple dans les brochures éditées en 2018 à l'occasion des Journées Européennes du Patrimoine ou la brochure « L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier » éditée en 2019 (chapitre 4).
[3] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la conférence de presse annuelle en 2017
[4] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, 2017, Saint-Denis

partenaires de l'aménageur dans la valorisation du site SNCF[1]. Selon une directrice du développement au sein de l'aménageur : « *Ce n'est pas toujours facile d'attirer les investisseurs et opérateurs sur un site. Avec Ground Control et Grand Train, nous avons fait exister cette adresse plus rapidement et avons créé de l'attractivité : les opérateurs ont envie d'y aller et d'innover !* »[2]. La visibilité de ces emprises en mutation soutient pour l'aménageur des enjeux de développement de son activité et doit permettre d'attirer des opérateurs immobiliers aux propositions innovantes.

L'opération d'urbanisme transitoire est envisagée comme un moyen de donner à voir le potentiel des sites auprès des promoteurs ou investisseurs, futurs partenaires et/ ou clients potentiels d'Espaces Ferroviaires dans la valorisation des fonciers SNCF. En effet, la visite des sites SNCF par les opérateurs immobiliers en amont du projet urbain se fait normalement sur des sites vides, fermés et désinvestis. L'urbanisme transitoire permet à ces acteurs de découvrir le lieu sous un jour positif, à travers des lieux animés, aménagés, en activité et revalorisés symboliquement. Selon un membre de la direction du groupe SNCF, l'urbanisme transitoire représente « *un enjeu business pour SNCF Immo de montrer qu'ils sont capables de transformer leurs terrains en or pour les investisseurs derrière. C'est une démonstration pour les investisseurs, que tu peux changer la face d'un quartier, que les gens vont venir, un démonstrateur du potentiel du terrain.* ». Ainsi, la cheffe du projet Cité Fertile au sein de SNCF Immobilier évoque la réaction positive d'Espaces Ferroviaires lors de la découverte du projet transitoire le jour de l'inauguration. Alors que, selon cette dernière, l'aménageur n'était jusque-là pas impliqué dans le développement du projet transitoire, elle évoque la surprise d'une directrice de l'aménagement : « *Le jour de l'ouverture elle était contente. Elle m'a dit que ça allait l'aider le jour où ils allaient faire visiter le site à des promoteurs. Eux, ils sont à la fin de la chaîne, donc la prise de conscience n'est pas immédiate. Nous on veut qu'ils commencent à discuter avec l'occupant dès à présent pour voir comment ils peuvent se servir de ça. C'est du pain béni pour les promoteurs d'avoir cette activité* »[3]. La présentation des sites de projets SNCF auprès de ses futurs clients ou partenaire pendant la phase transitoire est perçue comme un soutien aux missions de l'aménageur, en révélant plus facilement les capacités de transformation des fonciers de la SNCF. La visite de ces sites de projet occupé durant la phase d'urbanisme transitoire permettrait en outre de donner des idées nouvelles aux opérateurs immobiliers, d'influer sur leur vision du site et de leur donner envie de répondre aux appels à projets lancés par l'aménageur[4].

La création de nouveaux lieux de destination dans le cadre d'un projet d'urbanisme transitoire permet finalement de faire exister les emprises SNCF dans la géographie mentale, avant même le développement du nouveau quartier. Pour SNCF Immobilier, la preuve la plus flagrante est leur apparition sur le site de cartographie en ligne Google Maps, source d'une grande fierté pour SNCF Immobilier qui mobilise régulièrement cet argument dans ses prises de parole publiques[5]. Ainsi, des lieux comme la Station-Gare des Mines, Ground Control ou la Cité Fertile apparaissent désormais au sein d'emprises logistiques et/ou industrielles jusqu'à présent anonymes et où presque aucune indication

[1] Prise de parole du directeur de la communication de SNCF Immobilier lors d'une réunion de service hebdomadaire du pôle Communication, le 24.06.2019

[2] SNCF Immobilier. 2017. Accueillir pour révéler, l'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier. Les Ateliers Henry Dougier.

[3] Carnet de thèse – discussion libre avec une chargée d'affaire du pôle Stratégie émergence innovation, août 2018

[4] Nous y reviendrons plus loin dans ce chapitre

[5] Cet argument de la création de lieu sur Google par le biais de l'urbanisme transitoire est régulièrement convoqué par le pôle Communication de SNCF Immobilier ou par le directeur général, par exemple lors de sa participation à la conférence « L'occupation temporaire, nouvelle pratique d'innovation urbaine », dans le cadre des Entretiens Jacques Cartier, le 12 novembre 2018, à l'Autre Soie, Villeurbanne

cartographique n'existait. L'urbanisme transitoire est valorisé par l'entreprise comme un moyen de faire exister ces emprises dans « *l'imaginaire* » des habitants et des professionnels de la ville, de « *révéler* » ces lieux et leur « *identité* »[1].

La forte médiatisation de ces lieux donne l'opportunité à l'aménageur de valoriser plus largement l'opération urbaine dans son ensemble, en associant de plus en plus régulièrement occupation transitoire et projet urbain dans sa stratégie de communication.

Ainsi, la phase d'urbanisme transitoire est désormais intégrée dans plusieurs outils de communication développés par Espaces Ferroviaires. Dès 2016, au sein des brochures de présentation des opérations Ordener et Gare de Lyons Daumesnil, une partie est dédiée aux projets temporaires Ground Control[2]. En amont des projets urbains, alors que l'aménageur ne dispose pas encore des perspectives des architectes pour communiquer sur le projet, l'urbanisme transitoire offre des images et des lieux de communication. Aux côtés des visuels historiques des sites SNCF et des plans d'aménagement, Espaces Ferroviaires utilise régulièrement des photographies des projets d'urbanisme transitoire dans le cadre de la présentation des opérations urbaines menées par l'aménageur. Par exemple, il édite des cartes postales pour les projets Ordener, Gare de Lyon Daumesnil et Hébert intégrant des photographies des lieux d'urbanisme transitoire et destinées à être distribuées au Mipim en 2019. Ces photographies sont également mises en avant dans la cadre d'actions de communication menées par Espaces Ferroviaires, par exemple sur son stand dans le cadre de la semaine de l'immobilier organisée au campus SNCF en 2019 (Chapitre 4, Planche 19, p.307). Sur les sites internet dédiés à chacune de ces opérations, on retrouve systématiquement un paragraphe faisant mention du projet d'urbanisme transitoire, comme participant au processus de préfiguration du quartier et comme marqueur identitaire du projet. La réflexion de l'aménageur porte sur l'intégration de ces projets dans le cadre de la communication opérationnelle qu'il mène sur site. S'il a été question pendant un temps d'installer une maison du projet au sein même de Ground Control, nous verrons par la suite que cette idée est finalement abandonnée, pointant les limites pour l'aménageur de l'association médiatique entre projet transitoire et projet urbain.

L'urbanisme transitoire est mobilisé plus largement comme un moyen de mettre en scène le futur projet urbain, dans un contexte d'une utilisation croissante du *storytelling* dans le développement urbain (Avitabile 2005; Matthey 2011; 2014; 2016b; Ouvrard 2016). L'aménageur mise sur l'ouverture de ces lieux au public et leur forte médiatisation afin de donner de la visibilité au futur projet urbain. Selon la directrice de la communication d'Espaces Ferroviaires, l'urbanisme transitoire est « *un vrai levier à la fois de communication et de valorisation du site auprès du grand public »* [3] et la phase transitoire joue un rôle dans la *« construction très en amont de la notoriété d'un projet* »[4]. La phase transitoire devient une vitrine du projet urbain à venir, participant à construire une stratégie de marque

[1] Ce discours est mobilisé de manière très régulière par le directeur général de SNCF Immobilier lorsqu'il évoque la démarche d'urbanisme transitoire à l'interne ou à l'externe. Il est également présent dans la brochure de communication « *Accueillir Pour Révéler, l'urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier »* de 2017. Nous verrons que la création de lieu est au centre des réflexions de l'exposition « *Lieux infinis : construire des bâtiments ou des lieux ?* » du pavillon Français lors de la Biennale d'architecture de Venise de 2018, dont SNCF immobilier est grand partenaire (chapitre 6).

[2] SNCF Immobilier. *Le Projet Ordener*. La Ville Sur Les Rails. Les Ateliers Henry Dougier, 2015.
SNCF Immobilier. *Projets Charolais - Rotonde / Gare de Lyon - Daumesnil*. La Ville Sur Les Rails. Les Ateliers Henry Dougier, 2016.

[3] Entretien avec une Directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, 2017, à Saint-Denis

[4] *Op. Cit.*

et à donner une identité à l'opération en amont, avant même le lancement des travaux[1]. Comme pour le *street-art* institutionnel, l'urbanisme transitoire est utilisé par l'aménageur comme un outil de différentiation, permettant de donner une identité au projet et de communiquer sur l'opération (Kullmann 2015; 2018; Ananos 2018). Le futur projet est mis en scène en valorisant la dimension atypique, innovante voire alternative de ces lieux, en misant sur les valeurs de créativité, de liberté ou encore l'esthétique propre à ces lieux. L'urbanisme transitoire participe au développement d'un urbanisme fictionnel qui favorise la « *mise en spectacle* » des grands projets « *désormais scénarisés, inscrits dans un storytelling* » (Matthey 2016b, p.7). Intégrant des brochures, des expositions ou des évènement, l'urbanisme transitoire permet d'aider à visualiser le projet à venir : « *Le storytelling apparaît donc comme un élément susceptible de préparer l'opinion en suscitant l'adhésion à la belle histoire d'un projet, mais il s'inscrit aussi dans une stratégie de gestion de la complexité où il s'agit de maintenir l'intérêt de l'usager à venir, d'esquisser la satisfaction qu'il trouvera à l'usage de la future infrastructure tout en mimant une avancée du projet qui satisfasse le contrôleur mandant.* » (Matthey 2011). Le projet transitoire devient un élément de « *teasing urbain* » pour le propriétaire et aménageur. En donnant à voir un avenir possible et souhaitable, celui de la transformation du site SNCF en futur quartier urbain, la phase transitoire opère comme une « *visualisation suggestive* », un « *énoncé sur le futur* » (Devisme 2015) permettant déjà d'évoquer et de projeter sa prochaine fonction. Le projet d'urbanisme transitoire devient une « *figure* » (*Ibid*.) de l'opération, permettant d'articuler de créer une continuité entre les temps du projet urbain, de la phase de latence à la réalisation concrète du futur programme.

Toutefois, l'intégration croissante de l'urbanisme transitoire dans la communication sur le projet urbain final révèle les enjeux de mise en récit de la transition des emprises de la SNCF. La directrice de la communication d'Espaces Ferroviaires présente la phase d'occupation transitoire comme faisant partie intégrante de « *l'histoire du projet »* et évoque son propre rôle comme étant *« de contextualiser l'urbanisme transitoire au cœur d'un projet, au sein de l'identité d'un projet* »[2]. La directrice générale de l'aménageur évoque, elle, l'importance du choix du projet d'urbanisme transitoire et de son contenu, ce dernier devant s'intégrer dans l'« *histoire globale à raconter »*[3] qui va être présentée aux riverains comme au professionnels de la ville. Le projet d'urbanisme transitoire participe à la construction d'un récit autour de la transformation du site et remet en perspective le développement du projet urbain sur le temps long : depuis l'usage historique du site et son patrimoine, à sa mutation en cours durant la phase temporaire jusqu'à la projection du futur quartier. L'occupation temporaire devient un outil de « *narration* » qui permet de communiquer durant la phase de latence et de l'intégrer comme élément de l'histoire du projet (Gravari-Barbas et Jacquot 2007). En tant que « *repère temporel* », il permet une « *une scansion du temps* » (*Op. Cit.)* dans la démarche du projet et l'articulation de ses différentes

[1] Outre les projets de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire participe plus largement à la mise en scène des projets urbain. L'opération emblématique des Grands Voisins est également intégrée dans la communication écrite et orale menée par Paris & Métropole Aménagement pour le projet urbain du site de l'hôpital Saint-Vincent-de-Paul. Le développeur immobilier Novaxia, ayant permis le développement du projet le Wonder sur l'un de ses sites à Bagnolet, évoque quant à lui dans sa communication la trajectoire du lieu, de « *friche industrielle, puis centre d'art et bientôt ensemble immobilier de bureaux et commerces* »[1]. L'opération est finalement nommée « Wonder Building », en référence à la phase d'occupation transitoire du bâtiment. (Le Wonder Building, Un Bâtiment Iconique | LinkedIn'. Consulté le 5 juin 2020. *https://www.linkedin.com/pulse/le-wonder-building-un-b%C3%A2timent-iconique-mathieu-descout/*.)

[2] Entretien avec une Directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, 2017, à Saint-Denis

[3] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

phases. Il participe finalement à la légitimation du projet urbain en l'inscrivant dans la continuité de la mutation du site.

Toutefois, l'utilisation de l'urbanisme transitoire comme outil de communication par les acteurs de la production urbaine est parfois décriée dans la presse[1]. Certains lieux sont décriés comme étant « *une sorte de plaquette de com sur site* » participant d'une « *opération d'image de marque* » pour le futur quartier[2]. Ainsi, Ground Control est par exemple décrit de manière critique comme servant « *d'outil marketing pour mieux promouvoir l'aménagement urbain* », « *un showroom hype au service du complexe immobilier en devenir* »[3]. Cette critique soulève plus largement cette de l'utilisation de l'urbanisme transitoire comme outil de valorisation économique par les propriétaires fonciers et immobiliers.

5.1.3. L'urbanisme transitoire, outil de valorisation économique des emprises SNCF ?

Si l'urbanisme transitoire est associé à des enjeux de revalorisation symbolique des emprises SNCF et de notoriété du futur projet urbain, la question se pose de son rôle dans la valorisation économique des fonciers SNCF en cours de cession ou d'aménagement.

Associé à des enjeux médiatiques, le développement de l'urbanisme transitoire suscite des débats dans la presse et parmi les acteurs impliqués dans ces projets quant à son rôle dans l'augmentation des prix du foncier et dans le développement de dynamiques de gentrification. La forte visibilité donnée aux sites de projets urbains par le biais de l'urbanisme transitoire est occasionnellement présentée comme un moyen pour le propriétaire d'augmenter le prix de son foncier lors de la vente. Les principes supérieurs communs relatifs à la cité de l'opinion, à savoir la recherche de visibilité et de notoriété, s'entrecroisent dans les discours de justification relatifs à l'urbanisme transitoire à des enjeux relevant de la cité marchande, liés à des principes comme le marché, l'échange fructueux et l'intérêt (Boltanski et Thévenot 1991). Pour les propriétaires et les aménageurs, l'occupation transitoire serait *« un ressort de valorisation du foncier* »[4], permettant à la valeur de leur foncier de « *gonfler* »[5] et de valoriser leur site « *sur les marchés fonciers et immobiliers, surtout s'il se trouve dans un secteur urbain en déshérence ou en cours d'aménagement* »[6]. Dans la presse, l'urbanisme transitoire est également régulièrement décrié comme participant d'un processus de gentrification des quartiers dans lesquels se déploient ces opérations, la revalorisation symbolique de ces sites conduisant à une hausse des prix du foncier et à une éviction des populations en place[7]. Cette critique est à mettre en lien avec la démonstration désormais

[1] D'après l'analyse de 45 articles de presse réalisée entre 2016 et avril 2020 (Annexes 3 et 4)
[2] Slate.fr. 'Ground Control: Pour La SNCF, La Nouvelle Vie Du Rail Passe Par Les Hipsters'. Consulté le 7 décembre 2017. *http://www.slate.fr/story/125754/sncf-nouvelle-vie-du-rail-hipsters.*
[3] Correia, Mickaël. 2018. « L'envers des friches culturelles ». *Revue du Crieur* N° 11 (3): 52-67.
[4] Enlarge your Paris. 'Les friches font entrer les villes dans l'ère des squats légaux', Consulté le 8 novembre 2017. *https://www.enlargeyourparis.fr/friches-squats-legaux-urbanisme-transitoire.*
[5] Libération.fr. 'Les friches, copies trop conformes', Consulté le 12 décembre 2019. *https://next.liberation.fr/culture/2019/12/12/les-friches-copies-trop-conformes_1768885.*
[6] Quand l'urbanisme Temporaire Dessine La Ville de Demain'. *La Gazette Des Communes*, 2017. *https://www.lagazettedescommunes.com/499377/quand-lurbanisme-temporaire-dessine-la-ville-de-demain/*
[7] Par exemple, dans l'article « Les friches, vernis sur la rouille ? » paru dans le Monde Diplomatique en 2018, l'auteur A. Calvino affirme que ces nouveaux lieux temporaires « *contribuent plus ou moins directement à la gentrification de la ville* ». Dans l'article 'Les friches sont-elles les agents doubles de la gentrification ?', publié par le blog Enlarge Your Paris en 2018, on peut lire que "*les friches culturelles sont accusées de servir le processus de gentrification en attirant de nouveaux habitants qui font monter les prix de l'immobilier*" et "*la revalorisation*

ancienne et répandue du rôle des artistes et des acteurs culturels dans le processus de gentrification (Zukin 1989; 1995; Harvey 2002; Grésillon 2008). Dans la littérature, l'utilisation des occupations temporaires et les lieux *off* par les opérateurs immobiliers est justifiée par leur capacité d'influer sur la valeur marchande d'un espace vacant pendant sa phase de latence, en le rendant de nouveau attractif sur le marché foncier (Andres 2011; Andres et Grésillon 2011), en participant à maintenir ou augmenter leur valeur foncière et immobilière (Lehtovuori et Ruoppila 2012; 2017; Douay et Prévot 2016; Dubeaux 2017; Adisson 2017). Ces occupations temporaires sont de plus en plus présentées comme un soutien possible au développement des logiques néolibérales dans la transformation la ville (Colomb 2017; Madanipour 2017; 2018; Martin 2017; Kamvasinou 2017a; Bragaglia et Caruso 2020), ouvrant potentiellement la voie vers un développement commercial orienté vers le profit et à des dynamiques de spéculation immobilière et de gentrification (Colomb 2012; Bragaglia et Caruso 2020; Vivant 2006; 2020).

Ces critiques sont régulièrement adressées à SNCF Immobilier depuis le lancement de sa démarche en matière d'occupation temporaire. Dès 2015, l'appel à manifestation d'intérêt des sites artistiques temporaires est critiqué en ce qu'il représenterait une tentative du propriétaire de valoriser économiquement son patrimoine par le biais de la présence d'artistes (chapitre 2). Le projet pilote de Ground Control dans le 18e arrondissement est critiqué pour l'homogénéité de son public, composé de « *bobos* », contrastant avec la population du quartier (Pontecaille 2016). Dans son ouvrage « Paris sans le peuple: la gentrification de la capitale », Anne Clerval mentionne le projet de Ground Control et sa participation potentielle au processus de gentrification touchant le 18e arrondissement (Clerval 2016). La nouvelle édition de Ground Control dans le 12e arrondissement est elle aussi régulièrement la cible de critiques dans la presse, en tant qu'"*aimant à bobos et à hipsters*", "*ciblant les populations urbaines des secteurs créatif, culturel et intellectuel*"[1]. Le lieu concentre une critique plus générale portant sur la vocation essentiellement marchande des lieux d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier, régulièrement critiqués comme des « *pompes à friches* » ou à des « *limonadiers* » (chapitre 3). Dans l'article 'L'envers des friches culturelles' paru dans la Revue du Crieur en 2018, l'auteur Mickaël Correia consacre une partie importante de son analyse à la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier. Il y critique la manière dont le propriétaire utiliserait l'urbanisme transitoire pour rentabiliser son foncier vacant, comme levier de valorisation foncière et d'augmentation des prix de son immobilier, conduisant de fait à un processus de gentrification[2]. Les chefs de projets d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier sont parfois directement confrontés à ces critiques, lors de leur participation à des évènements publics, de discussions avec des professionnels de l'occupation temporaire, voire de la part des collectivités avec lesquelles ils travaillent[3].

Dans ce contexte, nous allons analyser le rôle des projets d'urbanisme transitoire dans la valorisation économique des terrains de la SNCF, notamment dans le cadre du processus de cession. Nous démontrerons que ces projets n'ont pas d'influence sur le prix de vente de ces terrains et sa négociation, compte tenu en partie des spécificités du contexte francilien. Ces projets sont plutôt perçus comme une contrainte pour les chargés de cession au sein de SNCF Immobilier, introduisant des

symbolique du quartier à laquelle ils contribuent devient revalorisation économique, et la hausse du foncier les chasse à leur tour".

[1] Slate.fr. 'Ground Control: Pour La SNCF, La Nouvelle Vie Du Rail Passe Par Les Hipsters'. Consulté le 7 décembre 2017. *http://www.slate.fr/story/125754/sncf-nouvelle-vie-du-rail-hipsters.*

[2] Correia, Mickaël. 2018. « L'envers des friches culturelles ». *Revue du Crieur* N° 11 (3): 52-67.

[3] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

difficultés nouvelles dans leurs pratiques. Enfin, nous questionnerons le rôle potentiel de l'urbanisme transitoire dans la commercialisation des programmes en aval du projet, à ouvrant notre réflexion à partir d'exemples menés en dehors des sites SNCF, où les projets urbains sont à un stade encore peu avancé.

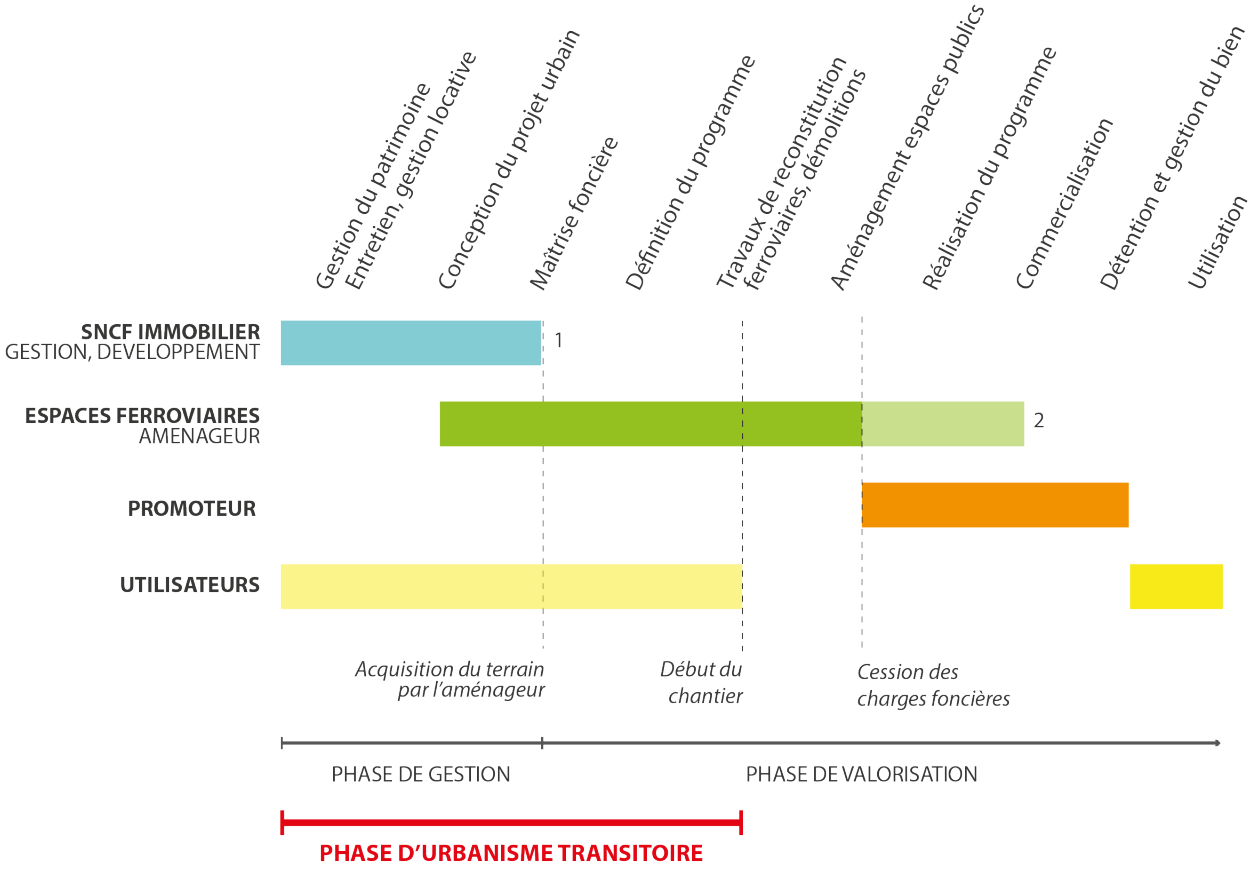
Des projets d'urbanisme transitoire avec un impact limité sur le processus de cession des sites franciliens

La création de SNCF Immobilier est en grande partie liée à des enjeux économiques. La valorisation des emprises SNCF doit en effet permettre de générer des retombées financières, réinvesties au sein du groupe SNCF pour le développement de l'activité ferroviaire (chapitre 1). La démarche d'optimisation immobilière des terrains de la SNCF permet de libérer des surfaces urbanisables, pouvant soit être vendues à la collectivité (ville, région, État…) soit être vendues en interne, entre SNCF Immobilier et son aménageur Espaces Ferroviaires, qui vend par la suite les charges foncières auprès de promoteurs. La phase d'urbanisme transitoire se situe dans la phase amont du processus du projet urbain, entre la phase de gestion du foncier par SNCF Immobilier et le lancement des travaux par Espaces Ferroviaires, lorsque ce dernier est en charge de l'aménagement des terrains (Schéma 11, p.369). A Paris, la valorisation des emprises de la SNCF est encadrée par un protocole foncier signé entre SNCF Immobilier et la ville de Paris en 2016, fixant les conditions de cession et répartissant les terrains entre Espaces Ferroviaires et des aménageurs de la ville. Ce protocole concerne notamment l'aménagement des sites d'Ordener-Poissonniers (Ground Control, Grand Train), Gare des Mines-Fillettes (La Station) et Gare de Lyon-Daumesnil (Ground Control) (Chapitre 1, Tableau 1, p.101).

Les conditions de vente des terrains sont déterminées au cas par cas. En ce qui concerne les projets parisiens cédés à la ville dans le cadre du protocole foncier, le prix et/ou les conditions de vente ont été définis avant le déroulement du projet d'urbanisme transitoire. En effet, selon un chargé de cession, « *Quand la cession est avec la ville de Paris, en général les conditions ont été indiquées dans le protocole. (…) Si jamais il n'y a pas de prix exact, il y a écrit le mode de détermination ou un indice sur la façon de trouver le prix.* ». Par exemple, concernant le projet de la Gare des Mines-Fillette, le prix de cession du terrain a été fixé dans le cadre du protocole foncier et négocié avant l'installation de la Station. D'après le responsable de l'opération au sein de SNCF Immobilier, son rôle est de céder le terrain « *en respectant les termes des accords qui avaient été signés avec la ville de Paris* » [1]. Bien que la ville ait tenté de renégocier le prix de foncier depuis, cela a « *finalement abouti sur le fait qu'ils devaient tenir leurs engagements et acheter malgré tout au prix convenu d'origine.* »[2]. Le prix et/ou les méthodes d'évaluation ayant été fixés plusieurs années au préalable dans le cadre du protocole foncier, cet engagement bipartite empêche la renégociation de ces conditions aussi bien du côté de l'acquéreur que du propriétaire. Si bien que, selon le chargé de cession, la présence de la Station Gare des Mines sur le site n'a eu aucune influence sur la valeur du terrain, le projet n'aurait d'ailleurs pas été mentionné durant les négociations récentes sur le prix du terrain avec la ville[3].

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du département des projets parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
[2] *Op. Cit.*
[3] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020

Schéma 11. L'urbanisme transitoire dans la chaîne de valorisation immobilière des projets portés par SNCF Immobilier et son aménageur[1]



Source : Juliette Pinard, réalisé à partir de la chaîne classique des acteurs de l'immobilier (Baraud-Serfaty 2017)
1 SNCF Immobilier conserve la maîtrise foncière jusqu'à ce que l'opération soit sécurisée pour l'aménageur
2 Espaces Ferroviaires intervient occasionnellement en co-promotion, allant de fait plus loin dans la chaîne de valorisation

En outre, la cession des emprises ferroviaire suit un processus encadré par de nombreuses instances, internes et externes au groupe ferroviaire. Étant donné la domanialité publique du foncier de la SNCF, SNCF Immobilier doit aviser le Préfet, le Président du Conseil Régional, le Président du Conseil Général ainsi que le Maire de la commune concernée, afin de les informer de sa volonté de vendre un terrain devenu inutile à la poursuite des activités ferroviaires[2]. En accord avec l'article L241-2 du Code général de la propriété des personnes publiques, SNCF Immobilier doit ensuite engager une procédure de déclassement des biens du domaine public ferroviaire afin de pouvoir engager la cession. Par la suite, la vente des terrains SNCF doit être agréée par la direction des domaines, relevant du

[1] Ce schéma est spécifique aux projets urbains développés par SNCF Immobilier et son aménageur, où l'urbanisme transitoire est situé en phase amont (temps de la gestion, début de la valorisation en phase de conception). Dans d'autres projets, comme les Grands Voisins, la phase transitoire se développe également en parallèle du chantier de démolition et de construction. Dans le projet transitoire développé par l'Epamarne au sein du nouvel écoquartier de Montévrain, l'occupation temporaire est développée une fois les bâtiments livrés, afin d'animer les cellules commerciales nouvellement construites. La phase d'urbanisme transitoire couvre potentiellement l'intégralité de la chaîne de valorisation immobilière.

[2] 'Modalités de Cession Du Foncier Ferroviaire'. Mobilisation et valorisation du foncier public. CERTU Délégation à l'action foncière et immobilière, Septembre 2013. *http://outil2amenagement.cerema.fr/IMG/pdf/Fiche_foncier_5-octobre2013_cle2facca.pdf.*

Ministère des Finances[1], qui estime son montant « *sur la base des transactions comparables dans le secteur et des valorisations liées aux programmes autorisés dans les documents d'urbanisme* » (Burckel 2018, p.177). Selon un responsable de projets et de cession au sein de SNCF Immobilier :

> *« On se met d'accord avec un acquéreur sur une méthode de valorisation et une fois qu'on s'est mis d'accord sur une valeur, ce qui peut parfois durer des années, on va saisir France Domaine au terme d'un courrier qu'on coécrit ensemble pour dire voilà on s'est mis d'accord sur cette valeur pour ces biens à tel endroit, quel est votre avis. Et là on a une validation ou pas. Parfois on a des débats assez chauds avec France Domaine, avec Bercy, parce qu'ils sont pas d'accord avec nos prix, donc parfois ça crée des complications c'est certain. Mais effectivement, il faut qu'on ait une validation des services de l'État, de Bercy, sur la valeur des biens qu'on vend. On est sous surveillance »*[2].

En tant que propriétaire public, la cession des emprises SNCF est encadrée par l'État et menée en accord avec les collectivités locales, empêchant le propriétaire de gonfler la valeur de son foncier sans justification. En ce qui concerne les projets parisiens, la négociation du montant et des conditions de la cession doit donner également lieu à un accord, présenté pour validation au Conseil de Paris.

Au sein même de la SNCF, la cession des terrains est un processus long, nécessitant d'obtenir au préalable la validation du projet auprès de plusieurs instances. Le chargé de cession doit évaluer les possibilités de cession et de mutabilité de l'emprise ferroviaire, définir le périmètre précis et le montant du prix de vente. Par la suite, il doit présenter le projet de cession auprès de plusieurs comités d'engagement et conseils d'administration :

> « *Avant de vendre le terrain, on fait ce qu'on appelle une étude de faisabilité et une étude de mutabilité, c'est-à-dire qu'on interroge en interne toutes les entités, avec des comités, en montant un dossier et en expliquant qu'on a tel projet à tel endroit, est-ce qu'on peut envisager de vendre dans tel calendrier. (…) Pour des biens de telle ou telle valeur tu peux passer devant 4 ou 5 comités, donc déjà tu as un sacré filtre. Tu fais un modèle économique assez chiadé, pour voir s'il a une rentabilité importante de vente du foncier plutôt que de le garder en gestion, et au surplus tu as un avis de France Domaine, donc c'est très balisé.* »[3]

La procédure est encore plus complexe pour les terrains potentiellement encore utiles à l'activité ferroviaire, où la cession doit être validée par différentes entités de la SNCF et par Ile-de-France Mobilité (ex STIF), qui peuvent bloquer la procédure et remettre en cause la cession « *si elles estiment que ce bien doit être conservé pour l'activité ferroviaire* »[4]. C'est le cas par exemple pour le site de Pantin local qui, selon le responsable de l'opération, est « *un site utile à l'activité ferroviaire, donc vendre un site utile à l'activité ferroviaire c'est pas en claquant dans les doigts que tu le fais »*[5], notamment étant donné la présence de nombreuses activités du groupe SNCF sur place devant être déplacées. La cession des terrains SNCF et l'évaluation de leur montant sont donc un processus administratif long et structuré, donnant lieu à de nombreuses négociations entre une diversité d'acteurs ; « *C'est contrôlé en interne et c'est contrôlé en externe. Et parfois les contrôles nous créent des difficultés, parce qu'effectivement*

[1] « *SNCF doit solliciter l'avis de France Domaine lorsqu'il décide de vendre un bien devenu inutile et inutilisé pour la poursuite de ses missions (article 11 du décret du 13 septembre 1983). Pour les cessions au profit de collectivités territoriales, les saisines de France Domaine sont menées conjointement entre SNCF et la collectivité acquéreur.* » (*Op. Cit*)

[2] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020

[3] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020

[4] *Op.Cit.*

[5] *Op.Cit.*

quand ils sont pas d'accord, soit que c'est trop haut, soit que c'est trop bas, c'est compliqué de revenir en arrière. Parfois, ça crée des grosses difficultés. (…) *Donc tu as tout un processus administratif, qui prend du temps, avec des délais relativement longs. »*[1].

Dans ce contexte, la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire n'est pas envisagée, par les chargés de cession interrogés, comme pouvant influencer le prix de cession du foncier.

Projet d'urbanisme transitoire ou non, les emprises SNCF sont d'ores et déjà des fonciers stratégiques. A Paris, l'urbanisation des sept sites SNCF inclus dans le protocole foncier représente, selon le directeur général de SNCF Immobilier, « les deux tiers, si ce n'est les trois quarts de la capacité de redéveloppement de la ville de Paris sur les 10 prochaines années »[2] (chapitre 1). Le marché immobilier parisien se caractérise par une offre presque « *finie* » en terme d'espace et le foncier est devenu tellement rare que « *seules des densifications après démolition ou en ZAC publique sont réalisables au prix de terrains plus chers que le coût de construction* » (Burckel 2018, p.130). Les vastes emprises ferroviaires situées à Paris, comptant parmi les dernières urbanisables au sein de la capitale, représentent de fait une valeur foncière déjà très élevée. Selon les chargés de cession interrogés, le développement d'un projet d'urbanisme transitoire n'a donc, à cette échelle de valeur, aucune influence sur le prix de cession de ces terrains, naturellement déjà très élevé du fait de leur localisation.

En effet, la valeur d'un terrain est essentiellement liée à sa localisation et à ses attributs (proximité d'un centre urbaine, accessibilité routière et en transports en commun, qualité du quartier, aménités à proximité…)(Burckel 2018). Selon le responsable du projet de cession du site de Pantin local, le prix du foncier est déterminé par la qualité de sa localisation aux portes de Paris, la proximité des transports en commun (RER, métro, tramway) et de l'accès au boulevard périphérique ;

> *« Le marché immobilier, il est captif par rapport aux transports, aux accès, aux flux, et à la rapidité d'aller d'un site à un autre, aux gares, etc. A Pantin, on est derrière le périphérique. Les grands terrains ça devient extrêmement rare en région parisienne, donc c'est un des derniers grands sites avec Saint-Ouen, avec Bercy, dans l'Est Parisien, aussi proche du périph, j'en vois pas d'autres. »*[3]

Interrogé sur l'influence du projet transitoire sur le prix du foncier, ce dernier juge la présence de la Cité Fertile comme n'ayant aucun effet sur la valeur du foncier, contrairement à d'autres atouts du site :

> « *C'est pas la Cité Fertile qui donne cette attractivité, ça n'a rien à voir pour moi. (…) A titre professionnel, je n'y crois pas du tout. L'attractivité d'un terrain, elle est liée à son positionnement par rapport aux transports, ça c'est capital – et quand tu sais qu'Eole, le RER E va bientôt rejoindre depuis Pantin la Défense en 8 minutes par les souterrains en construction sous Paris, ça c'est un atout phénoménal ! C'est ça l'atout, pas la Cité fertile que tout le monde aura oubliée dans 5, 6 ans. Donc, ça pour moi, c'est un faux sujet.* »[4]

Selon lui, la question du rôle potentiel de la Cité Fertile sur le prix du foncier n'a même jamais été évoqué dans les discussions avec ses responsables hiérarchiques : « *je peux te dire que ça n'a jamais été un sujet de discussion entre nous, pourtant on parle de pleins de sujets et on n'a jamais pensé à une*

[1] *Op.Cit.*
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la conférence de presse annuelle de 2017
[3] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[4] *Op.Cit.* Le prolongement de la ligne E du RER va relier Pantin à la Défense d'ici 2023 ou 2024. La gare du RER E de Pantin est située juste en face du site SNCF de Pantin local.

chose pareille »[1]. L'urbanisme transitoire est envisagé comme un atout anecdotique par rapport aux qualités intrinsèques des terrains, n'ayant aucune influence sur l'évaluation de son prix de cession.

En effet, l'estimation de la valeur d'un bien est déterminée par une méthode d'évaluation foncière et immobilière, dont les paramètres sont négociés et fixés avec l'acheteur. L'estimation de la valeur économique d'un site serait donc le fruit d'une « *construction* »[2] selon des critères souvent définis en amont du projet transitoire et reposant sur un long processus de négociation. Selon les responsables de projets et de cessions interrogés, les projets d'urbanisme transitoire ne peuvent donc pas faire augmenter le prix du foncier, car ils ne sont pas inclus dans ces méthodes d'évaluation, ni même mentionnés dans les discussions avec l'acquéreur, qu'il s'agisse d'une cession auprès de la collectivité ou en interne auprès de l'aménageur de la SNCF. En effet, selon l'un d'eux, « *le prix de la valeur d'un foncier c'est les dépenses qu'il faut pour l'acquérir et la rentabilité que tu peux en requérir derrière par rapport à un marché immobilier. Et le marché immobilier, il est pas déterminé par une occupation temporaire.* »[3]. L'estimation du prix du foncier repose sur des critères comme l'évaluation des coûts de reconstitution des emprises ferroviaires. En effet, les terrains SNCF se caractérisent par l'importance des travaux à réaliser préalablement au développement du projet urbain, comme le déplacement de réseaux (lignes hautes tensions, transformateurs), le retrait des rails, les travaux de dépollution, etc. Ces travaux de reconstitution représentent des montants très importants, qu'il s'agit d'évaluer afin d'adapter le prix de cession :

> « [A Pantin] *La vente du foncier plus les coûts de reconstitution du foncier ferroviaire ça va représenter pour l'acquéreur plus de 70 millions d'euros, pour une superficie d'un peu plus de 15 hectares. C'est pas un prix excessif, on vend à la valeur vénale foncière industrielle, plus le coût des reconstitutions, parce que l'impact des reconstitutions est tel, que la rentabilité du projet pour les acquéreurs, l'aménageur, elle va être compliquée à monter si tu veux. Donc chacun fait un geste pour que l'opération puisse se faire.* »[4]

L'évaluation du prix du terrain dépend fortement des coûts liés à l'aménagement du site et des possibilités de recettes un fois le terrain acquis. L'attractivité et le prix d'un terrain sont donc essentiellement liés à la constructibilité du site, c'est-à-dire à ce qu'il est possible d'y construire[5]. Pour l'opération Ordener-Poissonniers et du point de vue de l'aménageur du site Espaces Ferroviaires :

> *« Concernant la valeur, le fait qu'il y ait ou qu'il n'y ait pas Ground Control sur le dépôt de la Chapelle n'a aucune incidence sur la valeur, parce que ce qui fait la valeur, c'est ce qui va être fait ultérieurement sur le site. C'est les constructions qu'il y aura. Le prix était déterminé avec la SNCF, il y a un principe de prix qui a été déterminé selon des calculs et des objectifs. Mais dedans n'a pas été pris en compte le fait qu'il y a Ground Control ou pas, parce que de toute façon les discussions se sont faites sur le principe que le lieu serait vide, sans occupant. Ça c'est clair. »*[6]

Pour l'opération Ordener comme pour celle de Gare de Lyon-Daumesnil, la présence de l'occupation temporaire n'a, selon une directrice d'Espaces Ferroviaires, absolument aucun impact sur le prix du

---

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[2] *Op.Cit.*
[3] Op.Cit.
[4] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[5] *Op. Cit.*
[6] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
Avant d'occuper le poste de chargé de cession pour SNCF Immobilier, il travaillait pour l'aménageur Espaces Ferroviaires, notamment sur le projet Ordener-Poissonniers.

foncier au moment de son acquisition auprès de SNCF Immobilier[1]. Pour l'aménageur, ces projets transitoires n'auraient pas d'incidence non plus sur le montant des charges foncières, fixé selon le programme immobilier du promoteur en fonction des possibilités de construction sur le terrain. L'augmentation du prix du foncier, entre le moment de l'acquisition du terrain en interne et la vente des charges foncières, s'explique par le fait que « *L'aménagement d'un site modifie la valeur du foncier : c'est ce qui distingue l'assiette foncière (le terrain) des droits à construire (autorisation de réaliser des immeubles pour une constructibilité donnée) »* et les promesses de vente entre aménageur et promoteurs doivent rester cohérentes « *avec les conditions des marchés immobiliers* » (Burckel 2018, p.162-163). Selon un responsable de projet au sein de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire n'aurait pas d'influence sur le prix des charges foncières et l'attractivité du site auprès des promoteurs : « *les prix du foncier tu sais, c'est pas des locataires (…) qui vont faire monter le prix du foncier. Les investisseurs, les fonds de pension qui viennent d'Amérique ou de Hollande, ils vont pas regarder s'il y a des bobos sur le terrain pour dire que le terrain vaut du pognon ou pas.* »[2]. Les promoteurs seraient de fait intéressés par les fonciers de la SNCF situés à Paris ou à proximité en raison de la rareté de ces terrains.

Si l'impact de l'urbanisme transitoire sur la valeur foncière est nul pour le propriétaire, il convient d'insister sur la spécificité des projets étudiés dans le cadre de la thèse. Situés à Paris ou dans sa proche banlieue, ces emprises profitent d'un marché immobilier tendu se caractérisant par une augmentation continue des prix du foncier. Selon la cheffe de projet en charge de la Cité Fertile, *« A Pantin, évidemment que le foncier ça augmente de jour en jour, mais je pense pas que c'est lié au projet temporaire. Il y un phénomène de gentrification qui est beaucoup plus global, à Pantin, à Ordener… C'est juste le sommet de l'iceberg, c'est un phénomène qui est bien plus large et tu ne peux pas l'imputer à un seul projet. Même les Grands Voisins, tu peux pas l'imputer aux Grands Voisins. Le site est super bien placé, il vaut cher… »*[3]. Toutefois, en dehors de ce contexte territorial spécifique, une directrice d'Espaces Ferroviaires reconnaît l'influence possible de ces projets transitoires sur la valeur des terrains SNCF, par exemple pour de futures opérations lancées sur des territoires faiblement attractifs :

> *« En général, je pense que oui. Parce que nos fonciers, ils sont historiquement ferroviaires, donc ils n'ont pas de droit à construire, donc ils sont quasiment considérés comme des zones résiduelles,(…) des zones un peu neutralisées qui n'ont pas de valeur - et le fait de les activer par l'urbanisme transitoire les rend plus visibles, leur donne une forme de valorisation et éveille un peu les esprits sur le potentiel de ces sites.(…) Donc moi, mon analyse, c'est que quand il s'agit de fonciers sans grands enjeux de valorisation, oui il faut [développer ces projets transitoires](…) Donc oui ça peut donner de la valeur, sur des fonciers qui n'ont pas un fort enjeu oui, sur des fonciers qui n'ont pas besoin d'urbanisme transitoire pour qu'ils deviennent valorisables non, c'est-à-dire ceux situés tels qu'en terme d'accessibilité, de proximité, de taille, de caractéristiques et d'environnement, que même quelqu'un de très naïf est capable de se projeter et de dire que ce foncier a une vraie valeur. »*[4]

Pour des emprises situées dans des contextes territoriaux faiblement attractifs et/ ou sur des emprises difficilement urbanisables, l'urbanisme transitoire est envisagé comme pouvant jouer un rôle de facilitateur dans le processus de valorisation des sites SNCF. Toutefois, le développement de

[1] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020.
[2] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[3] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la direction immobilière d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[4] Entretien avec une directrice au sein d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

l'urbanisme transitoire concerne pour l'heure essentiellement des espaces métropolitains attractifs, malgré la volonté de SNCF Immobilier de développer ces opérations en ville moyenne ou en zones rurales, en raison notamment de la complexité de trouver un modèle économique et des porteurs de projets pour occuper temporairement ces lieux.

L'urbanisme transitoire comme contrainte supplémentaire dans le processus de cession

Dans le contexte parisien, l'urbanisme transitoire ne soutient pas d'enjeu de valorisation économique des emprises de la SNCF et il est en fait plutôt considéré par les opérationnels comme une contrainte que comme un atout dans le processus de cession. D'après les entretiens réalisés auprès de chargés de cessions et responsables de projets au sein de SNCF Immobilier, la présence d'un projet d'urbanisme transitoire est présentée comme une difficulté nouvelle ou comme un risque potentiel dans le processus de valorisation des sites SNCF. En effet, un chargé de cession évoque en préambule de l'entretien l'incidence de ces projets temporaires sur les réflexions et les manières d'agir :

> « *mon discours ne va pas forcément être hyper valorisateur pour les occupations temporaires, parce qu'en fait pour nous, à certains égards, quand tu es le responsable de la cession, c'est plus une gêne qu'autre chose, d'une certaine manière. On a une logique, où pour nous c'est quelque chose de difficile, qu'on a du mal à maîtriser.* »[1]

Alors que le chargé de cession doit faire face à de nombreuses problématiques tout au long du processus de cession, nécessitant pour ce dernier de *« trouver des solutions et les dénouer dans les temps »*[2], l'urbanisme transitoire est perçu comme une difficulté supplémentaire, introduisant une incertitude nouvelle dans des démarches de négociation déjà complexes.

La principale incertitude est celle générée par la présence d'un occupant sur le site en phase opérationnelle du projet et parfois au-delà même de la cession. Ainsi, dans le cadre du projet de valorisation de la Gare des Mines Fillettes mené par la Ville de Paris, SNCF Immobilier va céder pour la première fois l'un de ses terrains encore occupé. En effet, le projet temporaire de la Station Gare des Mines est reconduit jusqu'en 2022 et le futur aménageur du site Paris Métropole Aménagement a accepté de reprendre à son compte la convention d'occupation temporaire du collectif Mu (chapitre 2)[3].

Or, dans le cadre du protocole foncier, SNCF Immobilier et la Ville de Paris se sont engagés en 2016 sur le montant de la cession et sur ses modalités pratiques, à savoir que le terrain serait vendu « *en l'état* » et « *libre de toute occupation* »[4]. En effet, normalement, la SNCF vend ses sites sans la présence de locataires, ce qui contraint à mettre fin aux contrats d'occupation avant la réalisation de la cession. La présence ou non d'occupants sur le site a une incidence directe sur le prix de cession. Selon le responsable du projet, « un terrain, par nature, il vaut plus cher s'il est libre plutôt qu'occupé ». Un terrain occupé vaut moins cher, car cela nécessite pour le nouveau propriétaire de faire partir les occupants, donc d'engager des procédures administratives parfois longues et coûteuses[5]. Dans le cadre

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
[2] *Op Cit.*
[3] La reconduction du contrat s'accompagne d'une évolution du périmètre du projet temporaire, engageant une nouvelle phase de son développement en parallèle du lancement du projet. Le site s'étant progressivement vidé de ses autres occupants, la Ville de Paris a offert au collectif Mu d'investir en plus un second bâtiment voisin, d'une dimension plus importante à celui occupé par le collectif et d'un nouvel extérieur de 5000 mètres carrés environ.
[4] *Op Cit*. En l'état, c'est-à-dire sans démolition des constructions présentes sur le site
[5] *Op.Cit*.

de la Station-Gare des Mines, la cession du site auprès de la Ville de Paris avec l'occupant temporaire encore en place est contraire à ce qui avait été convenu dans le cadre des premières négociations. Selon le chargé de cession, cette situation aurait pu créer des tensions avec la ville qui, dans les faits, auraient pu demander une compensation financière : « *en théorie, le fait qu'on ait laissé Mu, que Mu reste ou qu'ils les reprennent, normalement c'est pas gratuit* ». Finalement, des points de compensation ont été négociés dans d'autres arbitrages et la Ville de Paris a accepté la présence du collectif Mu, le projet temporaire n'empêchant pas le déroulement de la première phase du projet urbain.

La présence d'un occupant temporaire peut représenter une difficulté en cas d'évolution soudaine du calendrier de valorisation du site. Pour un autre projet francilien, dont la cession particulièrement longue a été engagée il y a de nombreuses années, la cession du site pourrait connaître une accélération inattendue en raison du contexte politique et de l'arrivée d'un nouvel investisseur. Alors que le projet temporaire était soutenu par la Ville, sa présence devient finalement une contrainte potentielle au développement du projet urbain. Cette situation génère un certain malaise pour le responsable de l'opération, qui s'est engagé auprès de l'occupant temporaire et à qui il a garanti une certaine durée d'exploitation pour lui permettre d'amortir ses investissements. En cas de départ anticipé, la question se pose de la prise en charge financière des coûts liés au remboursement des investissements de l'occupant temporaire (chapitre 3). Pour le chargé d'opération, et bien qu'il soutienne le projet temporaire, sa présence est ressentie comme une « contrainte en termes opérationnels », une difficulté nouvelle dans le calendrier de valorisation dont il a la gestion ; « *c'est pas une contrainte plus importante que les autres locataires qu'on a sur le site. Donc, c'est pas une contrainte supérieure, mais c'est une contrainte complémentaire, une contrainte qu'on n'avait pas et qu'on se rajoute.* »[1].

En outre, la présence d'un occupant temporaire sur un site destiné à être vendu et étant progressivement vidé de ses occupants classiques peut générer des tensions nouvelles devant être gérées par le chargé de cession. En effet, avant leur transformation dans le cadre d'un projet urbain, les sites SNCF sont des zones en activité, accueillant de nombreuses entreprises. Sur l'un d'entre eux, la libération progressive du site et la résiliation des contrats ont généré des tensions avec quelques locataires, notamment avec une entreprise pour qui l'occupation de ce terrain est centrale pour son activité. En effet, ce site génère 50% du chiffre d'affaires de la société et concentre une trentaine d'emplois, si bien que l'annonce de la résiliation du contrat d'occupation a été vécue comme un « *tsunami* »[2]. Alors qu'elle doit quitter le site, le maintien du projet transitoire sur le site a été perçu négativement par l'entreprise, créant des tensions nouvelles avec le propriétaire. Le chargé de cession évoque les difficultés générées par cette différence de traitement entre locataires classiques et occupants transitoires et les blocages plus importants que cela aurait pu engendrer dans le processus de cession du site :

> « *Les discussions avec [le locataire] étaient compliquées au départ, parce qu'ils n'arrivaient pas à admettre qu'ils partent et ils savaient pas ce qui allait se passer derrière. Ce qui se passe aussi, c'est qu'ils l'ont d'autant mal pris, qu'il y avait une rumeur persistante sur le site – car les gens se parlent sur le site, entre les différents occupants qui demandent "est-ce que toi on t'a demandé de partir, oui, non, sous quelles conditions, etc…". C'est-à-dire que c'est délicat, parce que si on se met à raconter des choses différentes aux différents occupants, ça fait le tour et ça crée des rancœurs. A un moment*

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[2] *Op. Cit.*

dans la discussion, nous on a su assez rapidement que [l'occupant temporaire] allait rester sur place, ça c'est pareil, ça s'est su. (...) Donc ils trouvaient ça injuste, mais en même temps ils pouvaient rien dire. On a insisté sur le fait que (...) c'était une façon de subventionner ce qui est artistique et que ça faisait partie d'un enjeu de préserver des équilibres fragiles. Ils l'ont admis. »[1]

La situation favorisant le maintien du projet transitoire génère un sentiment d'injustice de la part du locataire contraint de quitter le site. Ce ressentiment est notamment nourri par le fait que le locataire paye un loyer important, contrairement à l'occupant temporaire. Finalement, la situation aurait pu générer et mener à des recours juridiques, voire à un refus du locataire de partir, impactant de fait le processus de cession. Le responsable de l'opération a donc dû gérer une situation de relations tendues, dialoguer longuement avec chacun des occupants, maîtriser les informations qui circulent entre eux et trouver des solutions permettant de « *ménager les intérêts des uns et des autres, qui sont tous des occupants*. »[2]. La contrainte générée par le maintien du projet transitoire sur place est toutefois amoindrie par la configuration du site et la faible surface occupée, le projet transitoire représentant « *une goutte d'eau par rapport au terrain, ce qui fait qu'en l'occurrence, quand bien même on vendrait le terrain occupé uniquement par [le projet transitoire], ça n'empêche pas d'avancer sur le reste. Si [l'occupant] avait occupé l'intégralité du terrain, effectivement là ça aurait posé un gros problème. »*[3].

Pour le propriétaire, le risque principal posé par l'urbanisme transitoire est le refus de l'occupant de quitter le site une fois le contrat arrivé à son terme. Alors que la crainte ancienne du squat est toujours vivace auprès des gestionnaires immobiliers (chapitre 3), la présence d'un occupant temporaire est perçue par le chargé de cession comme un frein potentiel à l'opération. Selon l'un d'entre eux, « le *plus difficile pour nous quand on a une cession à faire, c'est comment les faire partir. Parce qu'en général, chaque fois qu'on commence à dire vous êtes là provisoirement – on le dit bien au départ -, et puis ensuite il y a un lobbying maximum qui est fait pour rester, rester, rester... »*[4]. La gestion de la fin du projet transitoire nécessite une médiation beaucoup plus importante du chargé de cession auprès des occupants temporaires que pour des locataires classiques, dont la résiliation du contrat est simplement indiquée par courrier recommandé. D'autant que le chargé de cession se trouve de plus en plus en incapacité de proposer des solutions de repli à l'occupant temporaire, car de moins en moins de terrains SNCF sont disponibles en Ile-de-France pour y déplacer leur activité une fois la convention arrivée à son terme. L'action de « lobbying » menée par certains occupants temporaires est parfois mal vécue par les responsables de l'opération de valorisation. L'un d'eux évoque la présence régulière de l'occupant temporaire dans le cadre des réunions publiques de concertation afin de promouvoir le maintien de son lieu. Le départ des occupants temporaires est jugé d'autant plus complexe quand le lieu est particulièrement intégré à son quartier et que les occupants temporaires entretiennent des relations fortes avec les collectivités locales et les riverains. Certains occupants ont d'ailleurs la capacité de mobiliser des réseaux institutionnels et des acteurs se trouvant dans la même situation qu'eux :

« Ce qui se conçoit parfaitement vu qu'ils sont dans une forme de fragilité pour trouver des lieux à des conditions adéquates et qu'il y a de moins en moins de lieux comme ça. Mais ça génère des crispations, parce que ça veut dire que nous, à partir du moment où on les fait venir sur nos terrains, derrière on peut se retrouver bloqués quand il s'agit de retrouver la pleine propriété de notre terrain et de ne pas avoir à trouver de solutions pour eux, parce qu'il n'y a pas d'engagement de le faire. C'est ça qui est très

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
[2] *Op. Cit.*
[3] *Op. Cit.*
[4] *Op. Cit.*

difficile pour nous, c'est de se dire mais comment on fait derrière si on n'a pas l'appui du politique qui nous dit c'est moi qui vais trouver la solution. »[1]

Le développement de l'urbanisme transitoire pose de manière centrale la question du départ des occupants temporaires. Ce sujet génère des tensions entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire, touchant, pour le propriétaire, à des questions centrales de maîtrise de son foncier et d'expression de son droit de propriété.

La présence de ces occupants temporaires est également perçue comme un frein dans les cessions réalisées en interne entre SNCF Immobilier et son aménageur. Dans le cadre du projet Ordener-Poissonniers, et alors que les occupations temporaires de Ground Control et Grand Train sont des expérimentations nouvelles pour l'entreprise, le chef de projet de l'opération au sein d'Espaces Ferroviaires évoque l'appréhension de l'aménageur au moment de l'achat du terrain à SNCF Immobilier :

« *Au premier abord, moi je me souviens que quand il y a eu le premier Ground Control, moi quand j'étais à la SNEF on a regardé ça d'un très mauvais air au départ, ça nous plaisait pas du tout du tout. Pourquoi, parce que quand tu es avec ton regard d'aménageur ou d'acquéreur de terrain, tu te dis tout ce qui vient occuper le terrain d'une manière ou d'une autre ça risque de créer un occupant qui reste, qui crée les conditions pour rester et à certains moments une demande de contribuer d'une façon ou d'une autre soit pour les reloger, soit pour qu'ils partent. C'est un truc qu'on aimait pas du tout. »*[2]

Pour l'aménageur, l'achat d'un terrain avec un occupant représente un risque quant au déroulement de son projet d'aménagement. En effet, quand l'aménageur « a*chète le foncier c'est tout de suite pour dérouler les travaux, parce que sur nos opérations on engage beaucoup d'argent en phase montage, et que dès qu'on a la possibilité d'engager les travaux pour commencer à commercialiser on l'engage, pour alléger notre trésorerie* »[3]. L'objectif d'Espaces Ferroviaires est de réduire le temps de portage du foncier en lançant les travaux le plus rapidement possible. Or, la mise en œuvre opérationnelle du projet urbain par l'aménageur est incompatible avec la présence du projet transitoire, étant donné l'importance des travaux de démolition et d'excavation devant être menés sur le site. Pour l'aménageur, l'urbanisme transitoire est potentiellement « *perturbateur* » dans leurs missions et représente un risque de bloquer le projet urbain si l'opération finale n'est pas préalablement « *sécurisée* » juridiquement[4].

Par conséquent, nous avons démontré que, dans le contexte parisien, l'urbanisme transitoire peut représenter une contrainte dans le processus de cession des emprises SNCF. La présence d'occupants sur le site dans une date aussi proche de la vente et dans un calendrier qui vise normalement plutôt à vider le site de ses occupants, représente pour les chargés de cession une difficulté supplémentaire dans le processus de valorisation – aussi bien auprès des collectivités qu'en interne auprès de l'aménageur de la SNCF. Si, dans le cadre des projets étudiés dans la thèse, l'urbanisme transitoire joue un rôle faible dans la valorisation économique des sites SNCF en amont de la cession, on peut par contre s'interroger sur le rôle qu'ils pourraient potentiellement jouer plus tard, au moment de la livraison du programme immobilier.

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020.
[2] *Op. Cit.*
[3] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020
[4] *Op. Cit.*

Un outil potentiel d'accompagnement de la commercialisation des programmes en aval ?

Si la création de valeur économique ne se situe pas dans le prix des terrains, on peut s'interroger sur le rôle de l'urbanisme transitoire plus en aval dans le projet urbain, au moment de la commercialisation des programmes une fois ces derniers livrés. Selon Burckel, « *La commercialisation d'un actif immobilier consiste à le présenter à la vente ou à la location, avec pour objectif d'obtenir le meilleur prix dans les meilleurs délais*. » (Burckel 2018, p.165). On peut supposer que la revalorisation symbolique et l'attractivité nouvelle des emprises SNCF favorisée par le développement de l'urbanisme transitoire puissent être un moyen d'accélérer la commercialisation des programmes immobiliers en aval, en les rendant attractifs auprès de futurs investisseurs et habitants. Toutefois, nous ne de disposons pas d'assez d'éléments issus de notre terrain pour explorer ces hypothèses. En effet, les projets urbains étudiés dans le cadre de la thèse sont encore en phase d'étude et/ou de conception, les programmes immobiliers n'ont donc pas encore été définis et/ou construits. En effet, SNCF Immobilier et son aménageur interviennent essentiellement en phase amont du projet urbain, de la gestion immobilière à la cession jusqu'à l'aménagement du foncier, voire jusqu'à la co-promotion pour quelques rares opérations. Les enquêtes menées dans le cadre de la thèse ne nous permettent pas d'analyser l'incidence du projet transitoire sur la vente des programmes immobiliers auprès de particuliers ou d'investisseurs, ni d'étudier les dynamiques de gentrification[1].

Toutefois, d'autres exemples en Ile-de-France peuvent apporter des éléments complémentaires à notre terrain d'étude, afin d'ouvrir la réflexion sur le rôle potentiel de ces lieux temporaires plus en aval dans le processus du projet urbain, de leur influence sur la valorisation économique des programmes immobiliers ou de leur influence sur les trajectoires résidentielles des visiteurs.

En Ile-de-France, l'exemple du 6B est révélateur de l'utilisation par un promoteur de l'occupation temporaire artistique comme levier de valorisation économique de son opération. Initiée en 2008 par l'architecte Julien Beller, l'occupation temporaire d'un bâtiment de 7000 mètres carrés situé à Saint-Denis est négociée avec le promoteur Brémond, moyennant un loyer modeste. Depuis 2016, le lieu accueille 170 résidents, essentiellement des artistes, une programmation évènementielle et festive, et plus récemment un restaurant. Selon Alexandre Blein, le 6B est mentionné dans la documentation commerciale du promoteur pour mettre en valeur l'opération urbaine et construire une valeur symbolique au futur projet :

> *« La présence d'artistes dans le 6b permet à Brémond de construire un imaginaire autour du projet, facilitant les capacités de projection pour des potentiels accédants à la propriété, dans un quartier qui n'était qu'un énorme chantier, avec peu de commerces et services de proximité. La Maison du Projet qui accueille le bureau de vente des appartements se situe d'ailleurs au rez-de-chaussée du 6b, seul bâtiment du quartier conservé dans le projet. » (Blein 2017, p.298).*

[1] La critique de la gentrification est régulièrement associée à l'urbanisme transitoire. Toutefois, cette notion n'est pas au centre de notre sujet. Tout d'abord, en raison du manque de recul temporel dont nous disposons, toutes les informations que nous pourrions avancer ne seraient que spéculatives. En effet, les programmes immobiliers n'ayant pas encore été livrés, il nous est difficile d'étudier les trajectoires résidentielles des habitants ou d'étudier la hausse des prix de l'immobilier des quartiers autour de nos terrains de thèse. Ensuite, car l'action de SNCF Immobilier concerne essentiellement la phase amont du projet urbain, de la gestion à l'aménagement, sur laquelle se concentre donc notre analyse. Si l'analyse de cette question n'est pas forcément pertinente et possible dans notre thèse, elle pourrait donner lieu à des études complémentaires dans les années à venir, une fois les projets urbains réalisés.

La présence du 6B devient un argument commercial pour la vente du futur programme, tant que moyen d'attirer une population créative. Dans un article de presse, un journaliste explique ainsi : « *Autour du chantier de la résidence Neaucité, une immense palissade montée par les artistes du 6B. Parmi les dessins multicolores, des panneaux publicitaires vantent les futurs appartements aux acquéreurs. L'un d'entre eux promet "un nouvel art de vivre" dans "un patrimoine valorisé par la présence d'artistes"* »[1] (Planche 25). Le 6B est mobilisé comme un facteur de différenciation du projet, permettant de créer une valeur de marché pour produire des espaces urbains commercialisables (Blein 2017, p.300) : « *En créant un usage temporaire qui peut être mis en scène comme destination culturelle, Brémond diminue en partie le risque commercial lié à la vente d'appartements dans un quartier où les prix de sortie du marché immobilier sont encore bas.*» (*Op. Cit.,* p.299). L'auteur nuance néanmoins l'impact de la présence du 6B sur la trajectoire résidentielle des habitants, qui se fait finalement plutôt en faveur du centre-ville de Saint-Denis, et les difficultés de commercialisation rencontrées par le promoteur, dont « *la croyance en l'impact des artistes sur la rentabilité économique de l'opération a été surestimée* » (*Op. Cit*., p.301). Selon le fondateur du 6B, certains habitants du nouveau quartier seraient arrivés « *dans le quartier en connaissance de cause, certains à cause de nous* »[2]. Il évoque le rôle du lieu dans l'évolution du projet urbain et de sa programmation. Le promoteur immobilier a en effet décidé d'intégrer le 6B dans la réflexion sur le plan d'aménagement et son évolution (Dumont 2015). Finalement, le 6B nourrit le positionnement innovant du promoteur. Sur la page web dédiée aux références du promoteur, le 6B jouxte les programmes immobiliers de bureaux et de logements. Finalement, le 6B est devenu un lien emblématique et la réflexion porte aujourd'hui sur la manière de financer la pérennisation du lieu, en partenariat avec Plaine Commune, la ville de Saint-Denis et le nouveau propriétaire du bâtiment, le promoteur Quartus. Ce promoteur, devenu mécène du 6B, se positionne désormais sur le sujet de l'urbanisme transitoire. Il finance l'ouverture de nouveaux lieux temporaires en amont de ses opérations, comme celui de l'Orfèvrerie dans les anciennes usines Christofle à Saint-Denis et communique largement sur ce sujet dans le cadre d'évènements publics et professionnels dédiés à ce sujet[3].

Le 6B n'est pas un exemple isolé et de plus en plus de promoteurs mobilisent ces projets d'occupation temporaire et leur identité alternative comme argument de commercialisation du futur programme. Par exemple, le promoteur Altarea Cogedim a permis en 2016 le développement d'un projet d'occupation temporaire centré sur le *street-art*, la Réserve Malakoff, pendant six mois dans un bâtiment devant être démoli. Par la suite, le projet temporaire est mis en avant dans le document commercial de présentation des futurs logements et la résidence est nommée « Art en ville » en référence à l'opération[4]. Le promoteur renouvelle l'expérience en 2017 à travers le développement d'un projet temporaire, le LAB 14, au sein d'un immeuble du 14e arrondissement de Paris faisant l'objet d'un programme de réhabilitation. Menée en partenariat avec Poste Immo, propriétaire du bâtiment, cette occupation temporaire de deux mois est inspirée de la Tour Paris 13 et permet la reconversion des anciens bureaux de poste en un vaste parcours dédié au *street-art*. Selon la cheffe de projet en charge de l'opération au

[1] « Au 6B, la gentrification heureuse ». *In* : http://www.streetpress.com [En ligne]. Disponible sur : *http:// www.streetpress.com/sujet/130284-au-6b-la-gentrification-heureuse* (consulté le 5 septembre 2016)
[2] 6B visite guidée par Julien Beller le 24 juillet 2017
[3] Le promoteur est intervenu lors de l'évènement « Urbanisme Transitoire : une fabrique urbaine renouvelée » organisée par le CAUE du Val de Marne en 2018, ou encore lors de la journée « Urbanisme transitoire: nouveau défi pour les opérateurs urbains ? » organisée par la Scet et Cadre de Ville en 2018 aux Grands Voisins.
[4] 'Art En Ville - Malakoff. Consulté le 3 juillet 2020. *https://cogedim.net/brochure/art-en-ville/files/assets/basic-html/page1.html*

sein de Poste Immo, le succès médiatique de l'opération et la forte fréquentation du lieu auraient eu une influence positive sur la valorisation économique du futur projet[1]. Alors que toute forme de communication sur le projet était interdite sur le boulevard, la présence de l'occupation temporaire a finalement permis de mettre en place un panneau publicitaire annonçant le futur programme de logement. Dès l'entrée du LAB 14 sont présents les logos des opérateurs du projet et l'adresse mail de l'opération de logements (Planche 25), et non loin, le bureau de vente. Finalement, la présence du projet temporaire aurait été un avantage « d*'un point de vue commercial* » et les opérateurs du projet ont « *senti une petite progression aussi du côté des ventes* »[2].

Planche 25. L'occupation temporaire comme argument de vente pendant la commercialisation : le 6B à Saint-Denis et le LAB 14 à Paris

Source : (1) Robin d'Angelo, streetpress.com, consulté le 5 septembre 2016[3] et (2) Juliette Pinard

Ces exemples ouvrent la réflexion sur le rôle de l'urbanisme transitoire comme outil d'accompagnement lors de la phase de commercialisation de programmes immobiliers. Bien que notre terrain de thèse ne nous permette pas d'analyser ce processus, le projet urbain d'Ordener-Poissonniers pourrait d'ici quelques années constituer un terrain d'étude intéressant. En effet, après Ground Control et Grand Train, le site devrait accueillir une nouvelle phase d'occupation temporaire, cette fois-ci pilotée directement par les promoteurs immobiliers lauréats Emerige et Ogic. Ces derniers ont en effet inclus dans leur réponse à l'appel à opérateurs lancé par Espaces Ferroviaires le développement d'un nouveau projet transitoire, avant la construction des programmes immobiliers ;

> *« Ils vont déployer un projet d'urbanisme transitoire qu'ils portent avec leur acteur intégré et qui est une forme de préfiguration du projet. Et dans laquelle on va injecter toute la partie communication sur le projet, donc qui va être partie intégrante de la démarche.*

[1] Entretien avec la responsable du projet, pôle Communication de Poste Immo, le 29.03.2018, à Paris
[2] *Op. Cit.*
[3] « Au 6B, la gentrification heureuse ». In : http://www.streetpress.com [En ligne]. Disponible sur : *http://www.streetpress.com/sujet/130284-au-6b-la-gentrification-heureuse* (consulté le 5 septembre 2016)

Donc on va pouvoir coupler préfiguration, urbanisme transitoire, communication sur le projet, concertation. On va pouvoir coupler tout ça, d'une façon assez intéressante. »[1]

Cette nouvelle phase d'urbanisme transitoire, plus en aval dans le déroulé du projet, est envisagée comme un outil de marketing opérationnel dans le cadre du projet urbain et permettra alors peut-être d'influer sur la commercialisation des logements et locaux du futur programme.

*

Pour conclure, l'urbanisme transitoire soutient des enjeux stratégiques pour SNCF Immobilier et son aménageur, accompagnant la mission de valorisation des emprises de la SNCF. L'urbanisme transitoire a permis de révéler la valeur patrimoniale et mémorielle associée à ces terrains, le patrimoine devenant pour SNCF Immobilier un atout dans le développement du futur projet urbain et de son identité. Nous avons également démontré que l'urbanisme transitoire soutenait une revalorisation symbolique des emprises SNCF, en transformant des espaces méconnus en lieux de destination, en amorçant plus tôt leur mutation et en les faisant exister dans la géographie mentale du grand public et des promoteurs et investisseurs partenaires potentiels de SNCF Immobilier. L'urbanisme transitoire devient plus largement un outil de mise en valeur de l'opération urbaine en elle-même, en participant à mettre en scène le futur projet urbain et à mettre en récit l'histoire de la mutation du site sur le temps long. Alors que la revalorisation des emprises de la SNCF par l'urbanisme transitoire est critiquée comme un levier possible d'accroissement du prix de vente des terrains, nous avons démontré que ces projets n'avaient pas d'influence dans la valorisation économique des fonciers parisiens, mais posaient finalement de nouvelles contraintes dans le processus de cession. Si l'urbanisme transitoire accompagne la valorisation des emprises de la SNCF, nous allons à présent démontrer qu'il soutient également pour SNCF Immobilier des enjeux de gestion à plusieurs niveaux et à différents temps de la chaine de valorisation immobilière.

5.2. De la gestion de la vacance à la gestion de la transition : l'urbanisme transitoire comme outil de maîtrise du projet urbain dans un contexte d'incertitude

Dans cette section, nous allons analyser les enjeux opérationnels associés par SNCF Immobilier et son aménageur à la mise en œuvre de ces projets transitoires, ces derniers étant de plus en plus intégrés dans le processus de développement des projets urbains. Nous démontrerons que l'occupation temporaire tend à devenir un outil d'aide à la gestion du parc immobilier de l'entreprise, en lien avec des enjeux de performance et d'efficacité, mais aussi économiques. Nous démontrerons que l'urbanisme transitoire devient plus largement un outil de gestion de la transition du site, face à la temporalité incertaine du projet urbain et à l'imprévisibilité de son contexte (Chalas et Soubeyran 2009). L'urbanisme transitoire devient un outil opérationnel en phase amont, utilisé par différents métiers au sein de SNCF Immobilier pour tenter de maîtriser le processus du projet urbain, réduire ses aléas ou de les transformer en nouvelles opportunités.

[1] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

5.2.1. L'urbanisme transitoire, un nouvel outil de gestion de la vacance pour SNCF Immobilier ?

Dans le chapitre 1, nous avons évoqué les arguments pragmatiques et économiques mobilisés par les propriétaires immobiliers pour justifier de la mise à disposition temporaire de leur bâtiments vacants en réponse à des demandes spontanées. L'occupation temporaire est associée par les propriétaires à certaines contreparties comme l'obtention d'un faible loyer, l'économie des frais de gardiennage et la protection de leurs biens vacants contre le squat (Andres 2006; Vivant 2006; Colomb 2012). Elle donne lieu à des stratégies spécifiques de la part des pouvoirs publics pour gérer la vacance, réduire les coûts et les nuisances qu'elle peut induire (Colomb 2012; Németh et Langhorst 2014; Dubeaux 2017; Madanipour 2018). Or, le développement récent de l'urbanisme transitoire repose sur la mise en avant de ces arguments anciens auprès des propriétaires publics comme privés. Les professionnels de l'occupation temporaire insistent sur l'utilisation de l'urbanisme transitoire comme outil de gestion et de résorption de la vacance, devant permettre au propriétaire de limiter certains coûts et de maitriser les usages de leur parc (chapitre 1). L'argument de la gestion de la vacance est mobilisé par ces professionnels pour convaincre les propriétaires de leur confier leurs biens vacants, afin de développer leur activité. L'occupation temporaire est présentée comme un « *instrument de portage foncier* », dont l'objectif « *n'est pas de gagner de l'argent, mais plutôt de ne pas en perdre pour les propriétaires* »[1]. Ces arguments sont également largement diffusés dans les publications institutionnelles sur le sujet, à l'instar de l'Institut Paris Région qui insiste sur les « *motivations patrimoniales »* des propriétaires liées à l'économie des coûts de gardiennage particulièrement élevés en Ile-de-France (Diguet 2018, p.31). Dans la presse, l'argument de la gestion de la vacance est cité de manière presque systématique dans les articles portant sur l'urbanisme transitoire (Annexe 3). Cet argument est mobilisé dans les prises de parole des acteurs impliqués dans le développement de ces projets, qui insistent sur la logique « gagnant-gagnant » de ce modèle : l'accès à des espaces à bas coût pour l'occupant temporaire et l'économie de certains frais, l'entretien du bâtiment et la maitrise des usages pour le propriétaire (chapitre 1).

L'urbanisme transitoire et optimisation immobilière du patrimoine de la SNCF

Ces arguments sont également mobilisés par SNCF Immobilier pour justifier publiquement le développement de sa démarche d'urbanisme transitoire. Dans une interview donnée à la presse, le directeur général de SNCF Immobilier rappelle en effet que :

> *« la charge d'entretien du patrimoine immobilier de SNCF Immobilier représente 1 milliard d'euros par an. C'est le deuxième poste de dépense dans l'entreprise. Ce patrimoine, situé dans les contextes urbains, est souvent vieillissant et apparaît, en général, comme une charge. Pendant longtemps, nous avons fermé les sites. Puis, face aux menaces de squats et aux incivilités, nous avons fait appel à des agents de sécurité. Or, ces dispositifs demandent un investissement — de l'ordre de 120 000 euros par an pour un binôme — et créent parfois de la tension avec l'environnement. D'où l'idée de procéder autrement, pour assurer la transition du site, de son image, de ses usages, vers son devenir »*[2].

[1] Entretien avec le directeur d'une structure spécialisée dans l'intermédiation entre propriétaires et occupants temporaires, le 28/06/17, à Paris

[2] Immoweek. 'Quand Le Transitoire Prépare l'avenir'. *Immoweek*, Consulté le 15 juillet 2019. *https://www.immoweek.fr/territoires/dossier/quand-le-transitoire-prepare-lavenir/.*

Alors que la gestion du patrimoine constitue le deuxième poste de dépense de la SNCF, l'urbanisme transitoire est envisagé comme participant de la démarche d'optimisation immobilière initiée à la création de SNCF Immobilier, en diminuant la vacance au sein de son parc et en réduisant les dépenses liées à sa gestion. L'occupation temporaire permet occasionnellement de limiter les dépenses liées au gardiennage du site et d'économiser diverses charges (électricité, taxes…). Elle permet d'éluder certains frais d'entretien pris en charge par l'occupant temporaire, comme le nettoyage du site ou l'élagage de la végétation, pouvant représenter une dizaine de milliers d'euros par site[1]. Plus largement, l'urbanisme transitoire est envisagé par plusieurs gestionnaires immobiliers au sein de SNCF Immobilier comme un moyen d'éviter la détérioration du patrimoine. En effet, un bâtiment vide tend à se détériorer plus rapidement qu'un bâtiment occupé. La présence d'un occupant temporaire permet l'entretien au quotidien du site et/ou bâtiment, le chauffage du lieu en hiver, la réalisation de travaux de réparation. L'urbanisme transitoire est donc envisagé par SNCF Immobilier comme un moyen d'éviter l'obsolescence de ces biens, donc potentiellement la perte de leur valeur marchande.

Mobilisé comme outil de gestion de la vacance pour certaines emprises industrielles et ferroviaires, l'urbanisme transitoire tend également à être utilisé dans le cadre de la gestion de son parc de logements sociaux et de son parc d'immobilier tertiaire. En effet, le bailleur social ICF Habitat met à disposition certains de ses immeubles vacants avant leur démolition ou leur réhabilitation, pour des durées allant de six mois à deux ou trois ans. Si cette démarche a donné lieu au projet de la Tour Paris 13 (chapitre 2), elle porte principalement sur le développement de solutions d'hébergement d'urgence à travers la mise à disposition à des associations comme Aurore ou SOS Solidarité. L'occupation temporaire est envisagée comme un moyen d'éviter des dépenses de gardiennage, tout en s'inscrivant dans la « *mission sociale* » portée par le bailleur[2]. Plus récemment, la filiale S2FIT se saisit de l'urbanisme transitoire comme « *palliatif à une vacance temporaire et aux frais* » qu'elle engendre au sein de son parc tertiaire, à travers le développement du projet « *Morning Coworking Marcadet* » mené par l'opérateur de coworking Bureaux A Partager dans le 18e arrondissement de Paris[3].

Enfin, l'urbanisme transitoire est mobilisé par SNCF Immobilier comme un moyen d'éviter certaines pratiques illégales pouvant exister au sein de son parc, comme le squat, le vol de matériaux, le trafic de drogue, l'utilisation des sites comme lieux de décharge sauvage, etc. Alors que l'appréhension du squat est en particulier encore vivace chez les gestionnaires immobiliers de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire représente un moyen de développer des projets temporaires légaux en lieu et place de potentiels usages illégaux et jugés indésirables (chapitre 3). L'urbanisme transitoire est un outil de maitrise des usages de son parc, permettant de contrôler et de régulariser l'occupation de ses terrains et de ses bâtiments.

Des enjeux de gestion de la vacance déjà connus et à l'influence limitée pour un très grand propriétaire

Toutefois, bien qu'il s'agisse d'un discours mobilisé publiquement par SNCF Immobilier pour justifier du développement de l'urbanisme transitoire, cet argument n'est pas finalement central pour

[1] Ces montants ont été évalués dans le cadre du retour d'expérience d'après quatre opérations d'urbanisme transitoire réalisées pour SNCF Immobilier en 2018

[2] D'après le témoignage du directeur général d'ICF Habitat, dans le cadre du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire en 2018 et d'un entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat, le 23.11.2017 à Paris

[3] Fiche de participation aux Trophées SNCF de 2019 déposée par S2FIT pour le projet Morning Coworking

SNCF Immobilier, en raison des spécificités de son parc immobilier. Surtout, cet argument n'est pas propre à l'urbanisme transitoire, ni particulièrement nouveau.

Nous avons démontré que l'utilisation de l'occupation temporaire comme outil de gestion de la vacance est une pratique mobilisée par la SNCF dès les années 1980, à travers la mise à disposition occasionnelle de certains de ses bâtiments à des artistes ou des acteurs du monde culturel, à l'instar des Frigos à Paris ou des ateliers d'artistes de Pantin (chapitre 2). Ces occupations temporaires étaient déjà motivées par la volonté de toucher un faible loyer, de préserver le bâtiment et d'en contrôler l'occupation. Outre ces occupations temporaires artistiques, un chargé de cession au sein de SNCF Immobilier évoque la présence ancienne et occasionnelle sur les sites SNCF d'« *activités tierces* », en plus d'« *occupants institutionnels* » ou locataires classiques, c'est-à-dire ceux payant une redevance assez élevée et au prix du marché[1]. Ces activités tierces concernent par exemple des activités de stockage (biens, véhicules, etc.) et des petites entreprises, dont la présence permet d'occuper « *des terrains un peu à l'état d'abandon, de friche industrielle, sur lesquels on trouve un recoin de 500 m2, un terrain sur lequel il n'y a pas d'eau, pas d'électricité, ni rien. En fait ils ont besoin de place, et ils sont prêts à prendre des terrains en mauvais état et sans viabilisation, et ça nous génère des recettes faibles, mais au moins les terrains sont occupés et ça évite d'avoir à mettre du gardiennage.* »[2]. Avant le développement de l'urbanisme transitoire, la SNCF valorise déjà des terrains inoccupés ou difficilement valorisables par la présence d'activités temporaires qui, bien que faiblement rémunératrices, lui permettent de gérer la vacance de son parc immobilier.

L'argument de la gestion de la vacance n'est pas prioritaire pour SNCF Immobilier dans sa démarche d'urbanisme transitoire. Par exemple, l'entreprise a refusé de confier ses biens à des structures pouvant être qualifiées d'agences « *anti-squat* » à l'instar de Camelot, une entreprise spécialisée dans la sécurisation des biens vacants, qui profite de l'engouement pour l'urbanisme transitoire en France pour développer son activité (chapitre 1). SNCF Immobilier justifie le refus d'utiliser ce type de services par le fait qu'ils ne correspondraient pas aux valeurs et enjeux de sa démarche d'urbanisme transitoire[3]. D'autre part, au fil de son expérimentation, SNCF Immobilier a été amené à nuancer le rôle de ces occupations temporaires comme outil de gestion de la vacance, notamment en raison des spécificités de son parc immobilier. Pour les gestionnaires immobiliers l'occupation temporaire joue un rôle économique faible dans la gestion de l'immobilier de la SNCF.

Tout d'abord, car les projets d'urbanisme transitoire génèrent de faibles retombées économiques pour le propriétaire, voire sont déficitaires, en raison des loyers relativement bas et des dépenses nécessaires pour leur mise en œuvre (chapitre 3). L'évaluation des montants économisés par SNCF Immobilier grâce à l'urbanisme transitoire se trouve biaisée par le fait que certaines dépenses éludées (nettoyage, élagage, réparations) n'auraient pas forcément été réalisées par le propriétaire en l'absence de projet. Par exemple, certains frais de nettoyage, d'entretien ou d'élagage pris en charge par l'occupant temporaire sont comptabilisés comme des charges économisées. Mais dans les faits, le gestionnaire immobilier ne comptait pas forcément réaliser ces actions, soit par méconnaissance de l'état du bâtiment, soit car cela ne fait pas partie des dépenses prioritaires dans la gestion du site. De plus, les chefs de projet se sont rapidement rendu compte que la refacturation des frais de gardiennage n'était pas

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
[2] *Op. Cit.*
[3] Discussion libre avec une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier, suite à une réunion de présentation de leurs services organisée par l'une de ces agences anti-squat, le 13 juin 2019

compatible avec le modèle économique relativement précaire des occupants temporaires, ces frais étant particulièrement élevés.

Ensuite, les sites d'urbanisme transitoire sont anecdotiques, en termes d'échelle, par rapport aux plus de 8 millions de mètres carrés gérés par SNCF Immobilier et à la facture immobilière que représente la gestion de ce parc tentaculaire. Les projets d'urbanisme transitoire se développent souvent au sein de bâtiments inoccupés ou sous-utilisés, eux même insérés au sein de vastes zones industrielles et logistiques encore en activité. Malgré la présence d'occupants temporaires, des sites comme Pantin local ou de la Gare des Mines continuent tout de même d'être gardiennés aux frais de la SNCF. En effet, la présence d'autres activités nécessite, en termes d'assurance, le maintien quoi qu'il advienne d'une activité professionnelle de gardiennage. Par exemple, sur le site de la Gare des Mines, la présence d'une entreprise spécialisée dans la location de matériel de tournage onéreux impose pour des questions d'assurance la présence d'un gardiennage continu sur le site. Certains sites de la SNCF ne sont pas forcément gardiennés en temps normal et l'occupation temporaire ne représente alors pas une économie, voire à l'inverse engendre des frais supplémentaires. Enfin, bien que l'argument de la maîtrise des usages illégaux sur le site soit effectif pour SNCF Immobilier, dont les bâtiments sont régulièrement squattés, l'urbanisme transitoire est envisagé comme un outil à double tranchant. Selon un gestionnaire immobilier, le développement de ces projets transitoire comporterait même un risque, car il permettrait de faire connaître des sites jusque-là méconnus et d'ainsi les exposer à un nouveau risque d'intrusion, de squat ou de dégradation[1].

Par conséquent, l'argument économique de la gestion de la vacance peut être nuancé étant donné la spécificité du patrimoine de la SNCF. Néanmoins, l'urbanisme transitoire est bien associé à des enjeux de gestion et d'optimisation immobilière par les gestionnaires de portefeuille au sein de SNCF Immobilier, se situant à d'autres niveaux.

5.2.2. L'urbanisme transitoire, un outil de gestion immobilière dans l'attente du projet urbain

L'urbanisme transitoire est progressivement approprié par les gestionnaires immobiliers et les chargés de valorisation locative au sein de SNCF Immobilier, qui voient dans ces projets des enjeux directs dans l'accompagnement de leurs missions. Dans cette section, nous démontrerons que l'urbanisme répond à des enjeux industriels de performance et d'efficacité dans la gestion et la valorisation du patrimoine immobilier de la SNCF, accompagnant de fait la nouvelle stratégie immobilière du groupe.

Améliorer la gestion du patrimoine de la SNCF grâce à l'urbanisme transitoire : un enjeu de performance et d'efficacité

La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire permet d'améliorer la connaissance du patrimoine de la SNCF et des usages qui s'y déploient. Face à la dimension tentaculaire du parc immobilier géré par SNCF Immobilier, les gestionnaires de portefeuille ne disposent pas toujours d'une connaissance fine des activités et des pratiques au sein de ce parc. Par exemple, au moment de la sélection de Pantin local comme site de projet d'urbanisme transitoire et de l'organisation des visites, le porteur de projet se dit intéressé par l'occupation d'un bâtiment situé à proximité du périmètre

[1] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017

d'occupation, les Écuries. Il s'avère alors très difficile pour l'équipe projet de savoir qui occupe le bâtiment. Ce dernier est fermé et, malgré les recherches au sein de l'entreprise, il est impossible d'en retrouver les clefs. Après plus d'un an, l'équipe projet accède finalement au bâtiment, après avoir découvert qu'il était utilisé par un salarié de l'entreprise comme lieu de stockage. Finalement, un avenant a été réalisé à la convention d'occupation temporaire avec Sinny & Ooko et le bâtiment fait désormais partie du périmètre de la Cité Fertile. Cet exemple révèle la méconnaissance des modalités d'occupation de certains bâtiments SNCF à une échelle fine. La recherche des clefs est d'ailleurs un problème récurrent durant la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire, ces dernières ayant pu être perdues ou emportées par de précédents locataires. La mise en œuvre du projet transitoire est comparable à une phase de diagnostic, permettant de prendre connaissance des usages réels, légaux ou illégaux, tels que des activités de décharge sauvage, de stockage informel ou d'activités autres que celles indiquées dans la convention d'occupation temporaire passée avec le locataire.

Dans ce contexte, le développement des projets d'urbanisme transitoire permet de révéler localement certains problèmes de gestion jusqu'ici méconnus et de les résoudre. Selon un directeur de projet au sein de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire oblige le propriétaire « *à voir l'état des sites* » et à « *mettre de l'ordre* » dans des « *problèmes de gestion du patrimoine dont nous ne sommes pas toujours conscients* », étant donné la dimension du parc immobilier géré par SNCF Immobilier[1]. Par exemple, pendant la mise en œuvre d'une occupation temporaire de quelques mois dans une ancienne halle, une cheffe de projet a eu la « *mauvaise surprise* » de découvrir que le bâtiment était en fait fortement encombré[2]. Prêté à une association il y a quelques années, cette dernière avait quitté les lieux en y laissant de nombreux déchets, notamment des produits dangereux. La cheffe de projet a rectifié la situation en engageant « *de toute urgence* » une opération de nettoyage auprès d'une entreprise spécialisée[3]. Elle apprend également qu'une partie de la halle était occupée de manière informelle par d'autres activités de la SNCF pour du stockage de matériel. La mise en œuvre du projet transitoire a donc été source de tensions avec ces acteurs, car elle a nécessité de les déloger. Comme pour le bâtiment des Écuries de Pantin, l'équipe projet se retrouve confrontée à des usages informels impliquant des agents de la SNCF et la mise en œuvre du projet transitoire est alors parfois mal vécue au sein de l'organisation. Une cheffe de projets compare en effet ces occupations temporaires « *à des cailloux dans les chaussures* » venant perturber des habitudes établies et remettre en question certains privilèges quant à l'occupation des locaux de la SNCF[4]. Enfin, le développement des projets d'urbanisme et la mise aux normes des sites SNCF qui l'accompagnent a permis au propriétaire de se rendre compte de l'inadéquation de certaines activités menées par ses locataires classiques avec le cadre règlementaire de certains bâtiments. Une cheffe de projets évoque ainsi la manière dont l'urbanisme transitoire permet de « *mettre le doigt sur plein de questions qu'on ne se posait pas en tant que propriétaire* » et que dorénavant *« on suit de très près nos exploitants*. »[5].

Si certains problèmes de gestion du patrimoine sont méconnus parmi les gestionnaires de SNCF Immobilier, ce n'est pas le cas de certaines collectivités locales. Ces dernières critiquent régulièrement

[1] Réunion de travail en présence du directeur du pôle Stratégie émergence innovation, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29/01/18, Saint-Denis
[2] Entretien avec une responsable de projets au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 22.11.17
[3] *Op. Cit.*
[4] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 17 octobre 2018
[5] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017 à Saint-Denis

la manière dont SNCF Immobilier gère certains de ses sites et l'« *image négative* » que cela donne de l'entreprise[1]. Par exemple, un gestionnaire de portefeuille évoque les critiques régulièrement adressées par les services de la Ville à SNCF Immobilier quant à l'état du site de Pantin local. Concernant ce site mal entretenu, caractérisé par la présence de déchets, de végétation spontanée et d'encombrants, la mise en œuvre du projet de la Cité Fertile a permis une grande opération de nettoyage menée par SNCF Immobilier et saluée par la collectivité[2]. Plus largement, la démarche d'urbanisme transitoire permet de contrebalancer une critique régulièrement adressée par les collectivités à SNCF Immobilier concernant la faible utilisation de son foncier et le nombre de sites vides parmi son parc[3]. L'urbanisme transitoire permet de montrer aux collectivités que les sites SNCF sont occupés, entretenus et attractifs. La démarche donne à SNCF Immobilier l'image d'un propriétaire proactif, d'un bon gestionnaire valorisant son foncier, sans laisser de biens abandonnés ou sous-utilisés. Ce nouveau positionnement est particulièrement nécessaire dans le contexte francilien, où le foncier disponible est rare face à l'importance des besoins, parfois urgents, d'utilisation de l'espace. En effet, selon un gestionnaire de portefeuille, « *le public peut se soucier qu'en tant qu'entreprise semi-publique elle ne laisse pas ses bâtiments vides* » et l'urbanisme transitoire permet de « *donner une deuxième, voire une troisième vie à ces bâtiments* »[4]. L'urbanisme transitoire contribue pour SNCF Immobilier à une nouvelle posture de propriétaire public responsable dans la gestion de son foncier, dans un contexte où, selon une cheffe de projets d'urbanisme transitoire, « *la notion de mauvais bailleur et de mauvais propriétaire n'est plus acceptable aujourd'hui, surtout en Ile-de-France, compte tenu des enjeux sociétaux actuels. Du coup pour moi, l'enjeu il est essentiellement là.* »[5]. Enfin, l'occupation temporaire des bâtiments SNCF est également associée à des enjeux politiques et pragmatiques pour SNCF Immobilier. « *Pour SNCF Immo, le bénéfice c'est que ça permet de casser un peu l'image de ce que les élus peuvent voir en disant qu'il y a pleins de terrains qui appartiennent à la SNCF, où il y a plus rien dedans depuis des années* »[6]. En tant que propriétaire public, la présence d'un site inoccupé représente un risque de réquisition temporaire du terrain par l'État ou pas une collectivité[7]. La réquisition du site SNCF de la Chapelle pour l'installation du village humanitaire a été vécue douloureusement par les gestionnaires au sein de SNCF Immobilier.

En améliorant la manière dont le patrimoine est géré, l'urbanisme transitoire participe à des objectifs d'efficacité et de performance, en soutien aux missions des gestionnaires immobiliers.

Un outil opérationnel pour gérer la transition dans un contexte d'incertitude

Les sites d'urbanisme transitoire analysés dans la thèse ont pour spécificité d'être situés sur des sites de projet urbain, devant advenir à court ou moyen terme. Avant la cession, le gestionnaire de

[1] Réunion de travail en présence du directeur du pôle Stratégie émergence innovation, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29/01/18, Saint-Denis
[2] Carnet de thèse - discussion avec un gestionnaire de portefeuille au sein de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, dans le cadre d'une réunion de travail en 2017
[3] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis
[4] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[5] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet au sein du pôle stratégie émergence innovation de SNCF Immobilier, 2017
[6] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis
[7] *Ibid*.

portefeuille doit vider le site de ses occupants et résilier les COT. Dans une situation optimale, la coordination entre ces deux phases de gestion et de valorisation est fluide et les emprises SNCF sont libérées de leur occupant juste avant la cession à l'aménageur ou à la collectivité en charge du projet urbain (Schéma 11, p.369). Or, le processus de cession et/ou de développement du projet urbain est soumis à de fortes incertitudes. De nombreux retards interviennent régulièrement, causés par des facteurs externes (agenda politique défavorable, manque de fonds de la collectivité pour acquérir le terrain, négociations tendues avec l'acheteur, etc.) ou internes (procédures d'appel à projet complexes, difficultés techniques et juridiques, coordination des acteurs à l'échelle du groupe SNCF, etc.). Ces retards génèrent des difficultés pour le gestionnaire de portefeuille, qui se retrouve avec un site plus ou moins vide à gardienner, qui aurait finalement pu être loué plus longtemps et qui était jusque-là rentable. Selon un gestionnaire de portefeuille, « *si l'on avait bien fait le job* » il n'y aurait pas de « *trou* » dans le calendrier et le site n'aurait pas été vidé de ses occupants de manière trop anticipée[1].

Durant cette période d'entre deux à la temporalité incertaine, l'urbanisme transitoire est envisagé par certains salariés comme un moyen de tirer parti de cette erreur de gestion. L'urbanisme transitoire est décrit par une gestionnaire de portefeuille comme un outil de « *rectification opérationnelle* »[2], permettant tout de même de développer une activité durant cette phase de latence non anticipée. Selon une cheffe de projet d'urbanisme transitoire :

> *« Cette occupation transitoire elle naît aujourd'hui d'un défaut dans la chaîne immobilière : le projet urbain prend du retard et les occupants sont déjà partis. Du coup on est obligés de s'organiser pour ne pas perdre d'argent. Et l'urbanisme transitoire, il est déficitaire sur le plan économique, parce qu'on n'arrive pas à avoir un loyer suffisant pour ne serait-ce qu'équilibrer nos dépenses (…). ça part d'un défaut au départ, s'il n'y avait pas de défaut, ça n'existerait pas. »*

L'urbanisme transitoire permet en effet pour le gestionnaire de venir « *combler un vide* »[3] lorsque les occupants classiques ont dû partir, donc de « *limiter les pots cassés* »[4] en générant un loyer même minime. L'urbanisme transitoire constitue une activité relais, permettant de développer un projet dans des configurations complexes ne permettant plus l'accueil de locataires classiques. En effet, la durée d'occupation disponible est souvent trop courte pour permettre à des entreprises industrielles et logistiques de développer leur activité et ne permet pas de réaliser les travaux d'aménagement et de mise aux normes nécessaires. Si la durée d'occupation était suffisante, la priorité des gestionnaires immobiliers irait à la réinstallation de locataires classiques. Par exemple, le gestionnaire de portefeuille du site de Pantin local ne pense pas que le projet de valorisation pourra se développer en 2021 comme convenu, mais qu'il risque de prendre du retard. Or, la date officielle étant 2021, la durée d'occupation est trop courte pour louer certains bâtiments à des locataires classiques :

> « *Moi sur deux ans je ne peux pas faire les investissements nécessaires pour remettre aux normes (…) C'est tant mieux pour la Cité Fertile. Mais moi derrière, ça veut dire que j'ai une halle que je peux louer 300 000 euros. Mais on me dit 2021, donc je peux pas la louer,*

[1] Discussion avec une responsable de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 5 février 2018, à Saint-Denis
[2] Entretien avec une gestionnaire de portefeuille de la région Ile-de-France, SNCF Immobilier, 5/02/18
[3] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[4] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017 à Saint-Denis

si on m'avait dit 2026 j'aurais pu. [Si on t'avait dit 2026, tu n'aurais pas fait le projet temporaire ?]. *Bah ça c'est sûr ! Dans l'intérêt de SNCF Immo !* »[1]

L'urbanisme transitoire est envisagé comme une solution de repli par le gestionnaire immobilier, permettant de tirer parti de la vacance temporaire de certains biens. Cette activité transitoire, puisqu'elle nécessite de sortir de la valeur locative classique de ces biens, ne permet pas de générer une rentabilité équivalente à une gestion locative classique, mais peut potentiellement participer à équilibrer les dépenses engagées par le propriétaire (chapitre 3). L'urbanisme transitoire représente un mode de valorisation locative alternatif et complémentaire aux modes de gestion mobilisés par les gestionnaires immobiliers, en permettant de développer une activité lorsque la valorisation locative classique n'est plus possible.

L'occupation temporaire est ici mobilisée comme un dispositif permettant de gérer la *transition* du site pendant le processus de valorisation des emprises SNCF jusqu'au lancement des travaux. Un gestionnaire de portefeuille évoque la manière dont l'incertitude du calendrier de valorisation d'un site lui « *interdit* » de réinstaller des locataires classiques ; « *Et dans cette interdiction, vient se nicher le projet alternatif, qui lui va se nourrir de ces interdictions et de ces contraintes-là, parce que lui il sait qu'il peut travailler sur un laps de temps court, dans un site qui est dégradé car il n'y a pas les mêmes investissements qui vont être faits, etc.* »[2]. Ces usages transitoires sont valorisés au sein de SNCF Immobilier pour leur capacité à s'adapter à différentes contraintes imposées durant le processus de valorisation. L'occupation temporaire constitue un dispositif d'action flexible, permettant de s'adapter aux durées d'occupation, aux configurations du site et à l'évolution du calendrier de valorisation. En permettant de gérer les aléas liés au développement d'un projet urbain et les retards qui l'accompagnent, l'urbanisme transitoire devient un outil de gestion de l'incertitude durant le processus de valorisation des emprises SNCF, alors que ce processus est lié à un « *enchaînement de décisions dont nous ne sommes pas les seuls décideurs* »[3]. Une cheffe de projet évoque ainsi la possibilité de créer au sein de chaque projet de valorisation une clause prévoyant le développement d'un « *projet intercalaire* », qui se déclencherait « *en cas de retard du projet et de vidage anticipé du terrain* »[4]. L'urbanisme transitoire est ici envisagé comme un nouveau service, pouvant être proposé en amont aux collectivités partenaires, permettant d'anticiper d'éventuels problèmes durant le développement du projet urbain. Elle soutient la possibilité de ne plus envisager l'urbanisme transitoire uniquement comme un outil de correction d'un défaut dans la chaîne de valorisation immobilière, mais comme un nouveau mode de faire « *obligatoire* » à négocier de manière systématique avec les partenaires du projet urbain (*Op. Cit.)*.

L'effet locomotive de l'urbanisme transitoire : développer l'activité locative et ouvrir de nouveaux marchés

L'urbanisme transitoire est également envisagé par SNCF Immobilier comme un moyen d'accompagner la valorisation locative des sites SNCF. En effet, SNCF Immobilier se rend compte que l'urbanisme transitoire, en tant qu'un outil de développement de la visibilité de ses sites parfois enclavés

[1] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[2] *Op. Cit.*
[3] Entretien avec une responsable de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 29.11.17 à Saint-Denis
[4] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017 à Saint-Denis

et méconnus, permet potentiellement de renforcer leur attractivité auprès de nouveaux porteurs de projets à la recherche d'espaces.

Par exemple, sur le site SNCF de Pantin local, la présence de la Cité Fertile a joué en faveur de l'attractivité du site et de son repositionnement sur un nouveau marché locatif. Dès 2016, au lancement de la démarche, le gestionnaire en charge du site émet l'hypothèse que ces usages culturels atypiques pourraient permettre d'attirer de nouveaux clients, des acteurs créatifs à même de payer un loyer plus élevé que les occupants temporaires[1]. Cette idée se concrétise finalement en 2019. Alors que le projet urbain prend une nouvelle fois du retard, le gestionnaire décide de remettre en location certains bâtiments en bon état pour une période de trois ans. Il envisage alors la présence de la Cité Fertile, installée depuis 2018, comme un moyen de faire connaître le site et d'y attirer de nouvelles typologies d'acteurs, notamment des entreprises issues du milieu de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), par le biais des start-up incubées sur le site ou du réseau professionnel de Sinny & Ooko. L'occupant temporaire envisage lui-même d'étendre son activité à d'autres parties du site SNCF (création de bureaux, d'une cantine pour les employés, développement de l'activité de brasseur) ou de faire venir sur le site des structures qu'il connaît[2]. Pour le gestionnaire, il s'agit d'une opportunité de louer d'autres parties du site, cette fois-ci à des conditions financières plus intéressantes que celles du projet transitoire. Le gestionnaire immobilier, qui a suivi et soutenu la mise en œuvre du projet de la Cité Fertile depuis sa gestation, se dit maintenant fortement intéressé par le secteur de l'ESS en tant que « *débouché potentiel* » pour la valorisation locative du site dont il a la gestion[3]. Il souhaite réorienter la zone de Pantin local sur le domaine d'activité de l'ESS, qu'il envisage comme un potentiel nouveau marché et comme une opportunité de développement locatif, en plus de l'intérêt personnel qu'il porte à ces activités. Selon lui, les acteurs de « *l'ESS peuvent être intéressés par des occupations sur des durées un peu plus courtes de deux, trois ans, ce qui colle avec les plannings de cession pour l'écoquartier.* ». Finalement, en 2019, SNCF Immobilier signe une convention d'occupation temporaire pour trois ans avec Lemon Tri, une entreprise spécialisée dans le recyclage, le réemploi et l'économie circulaire. Selon le gestionnaire du site, la présence de la Cité Fertile a eu un effet « *locomotive* » en attirant ce nouveau locataire, dont l'arrivée a donné lieu à un communiqué de presse dédié par SNCF Immobilier :

> « *Dans le cadre de la démarche d'urbanisme transitoire menée par SNCF Immobilier, [l'ancienne gare de marchandises de Pantin] devient pour quelques années un tiers-lieu orienté vers l'économie circulaire avant de donner naissance à un éco-quartier à l'horizon 2021. Le coup d'envoi a été donné à l'été 2018 avec la création de La Cité Fertile, un espace éphémère culturel et écologique. Depuis, un nombre croissant d'acteurs du développement durable, du circuit court et du recyclage s'installent peu à peu à proximité. C'est le cas de la société Lemon Tri, qui propose un service clé en main de recyclage multi-flux (plastique, métal, papier, verre, etc.)(…)" Nous voulions rester sur ce territoire que nous connaissons bien (…) indique Emmanuel Bardin, co-fondateur de Lemon Tri. La proximité de la Cité Fertile nous a conforté dans notre décision, puisque nous étions déjà en relation avec des start-up qui y sont incubées. Ce sera l'occasion de renforcer nos échanges." (…) Avec l'installation de ces nouveaux occupants, l'ancienne gare de*

[1] Carnet de thèse - Discussion libre avec le gestionnaire de portefeuille en charge du site, au sein de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, pendant la visite du site en 2016

[2] Réunion de travail en présence de la cheffe de projet de la Cité Fertile et de du fondateur de Sinny & Ooko, 9.10.18

[3] Carnet de thèse - Discussion libre avec le gestionnaire de portefeuille en charge du site, à l'occasion de la formation sur l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier, juin 2019

marchandises de Pantin confirme sa vocation à devenir un véritable écosystème de l'économie circulaire, créateur de valeur et d'emploi local. » [1]

Cet exemple l'utilisation de l'urbanisme transitoire comme un moyen d'attirer une nouvelle typologie de locataires capables de payer des loyers plus élevés, en développant l'attractivité du site. La présence du projet transitoire accompagne un changement d'image et de positionnement commercial plus global de la zone d'activité SNCF en faveur de l'ESS. En ce sens, l'urbanisme transitoire est envisagé par les gestionnaires de portefeuilles comme un outil de développement de l'activité locative, en améliorant l'attractivité de ses locaux et en ouvrant de nouveaux marchés jusqu'ici non envisagés[2]. Alors que le développement de la location fait partie des objectifs de SNCF Immobilier dès sa création (chapitre 1), l'urbanisme transitoire accompagne les missions des gestionnaires de portefeuille et des chargés de valorisation locative. Pour ces derniers, le développement de l'attractivité des sites SNCF est central, car il permet de porter « *à la connaissance d'un plus grand nombre de prospects l'ensemble des fonciers disponibles à la location »,* afin de *« mieux valoriser nos biens »*[3].

Finalement, pour SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire apparaît comme un nouvel outil, permettant d'accompagner et de faciliter la gestion et la valorisation locative des sites SNCF. Selon un chargé de valorisation locative, « *pour moi, l'avenir c'est la location comme tout propriétaire privé qui réfléchit sur son parc – avant de vendre ou de louer, réaliser ce type de projet c'est génial. Moi, j'ai toujours un livret "Accueillir pour révéler"*[4] *pour mes réunions, même sans lien avec le projet. Je leur dis "je vous le laisse, on peut peut-être travailler sur d'autres projets ensemble".* ». Selon une cheffe de projets au sein du pôle Valorisation locative innovante : « *la démarche est innovante pour une entreprise comme la nôtre, car elle repousse les limites de nos appréciations et de nos stratégies immobilières, qui étaient on vend / on loue / on rentabilise. Aujourd'hui, nous allons vers de nouveaux modèles économiques et sur de nouveaux modes de fonctionnements.* »[5]. L'urbanisme transitoire devient une nouvelle offre locative pour les opérationnels, qui se forment d'ailleurs de plus en plus largement à ce nouveau champ de compétences (chapitre 3), alors que cette activité tend à se développer et même à se généraliser[6]. En effet, l'optimisation foncière des terrains de la SNCF va conduire au développement de

---

[1] « *Renforcement de l'économie circulaire sur le site de l'ancienne gare de marchandises de pantin* », communiqué de presse de SNCF Immobilier, mai 2019

[2] A Rouen également, où le projet de valorisation ne doit pas se développer avant une dizaine d'années, les occupations temporaires renouvelées de l'ancienne gare Saint-Sever par le collectif Les Lucien ont permis de faire connaître ce site et de le rendre attractif auprès de potentiels clients. La « *visibilité du site s'est accrue* », si bien que le gestionnaire locatif « *reçoit de plus en plus de demandes* » (Entretien SNCF Immobilier, 2017). A Paris, le projet des Grands Voisins a permis de démontrer le potentiel commercial du site de l'Hôpital Saint-Vincent-de-Paul, alors même que la commercialité du site avait été jugée très faible par des spécialistes. Finalement, les surfaces dévolues à des activités commerciales sont passées de 700 à 6000 m2 dans la programmation du projet urbain final (Prise de parole de l'architecte en charge de la maitrise d'œuvre urbaine pour la ZAC de l'Hôpital Saint-Vincent de Paul, séminaire « *Vacance des lieux et urbanisme temporaire* », 12 avril 2018, à Marnes-la-Vallée)

[3] Prise de parole de la directrice du développement de SNCF Immobilier – Business Immo. « *SNCF Immo lance un site dédié à la location des fonciers disponibles du groupe SNCF* ». Consulté le 6 février 2019. *https://www.businessimmo.com/contents/106874/sncf-immo-lance-un-site-dedie-a-la-location-des-fonciers-disponibles-du-groupe-sncf.*

[4] Il s'agit de la brochure éditée en 2017 par SNCF Immobilier pour présenter pour la première fois sa démarche d'urbanisme transitoire.

[5] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis

[6] Entretien avec un gestionnaire de portefeuille au sein de la Direction immobilière territoriale Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis

nombreux projets de cession et d'aménagement partout en France, représentant autant d'opportunité de projets pour l'urbanisme transitoire.

Plus qu'un outil de gestion de la vacance, l'urbanisme transitoire est un nouveau mode d'action qui accompagne les missions de gestion des emprises SNCF et de leur valorisation économique confiées à SNCF Immobilier dans le cadre de la nouvelle stratégie immobilière du groupe. L'urbanisme transitoire est un outil de gestion de la période de transition du site vers le projet de valorisation (cession, aménagement), qui répond à des enjeux opérationnels pour les gestionnaires immobiliers, en permettant de transformer ce qui est à l'origine un défaut dans la chaine de valorisation des emprises SNCF (un site vide, sous-occupé), en une opportunité de développer un nouveau projet. Face au temps long des projets urbains et aux retards qui l'accompagnent, l'occupation temporaire est utilisée comme une nouvelle offre immobilière flexible, permettant d'intervenir à une petite échelle temporelle et spatiale durant le temps de latence du site. L'urbanisme transitoire devient un outil de gestion de la transition, en permettant d'adapter l'occupation des sites SNCF aux aléas du projet urbain et en transformant cette incertitude en nouvelle ressource.

5.2.3. Gérer le processus du projet urbain : un nouvel espace-temps de projet pour maîtriser l'incertitude

SNCF Immobilier utilise l'urbanisme transitoire comme un outil d'accompagnement du projet urbain à plusieurs étapes de son développement. Nous démontrerons que l'urbanisme transitoire soutient des enjeux de maîtrise des temporalités du projet urbain, de sa programmation et d'organisation des acteurs au sein de SNCF Immobilier, dans un contexte d'incertitude et de complexité des projets urbains développés sur les terrains de la SNCF. Le prisme de l'urbanisme transitoire permettra de questionner plus largement la manière dont les acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier s'arrangent avec l'incertitude, cherchent à la réduire et en jouent finalement comme d'une ressource.

L'urbanisme transitoire comme outil de diagnostic : améliorer la connaissance du site et du territoire pour accompagner le projet urbain

L'urbanisme transitoire est mis en avant par certains salariés comme un outil de diagnostic, permettant d'améliorer les connaissances de SNCF Immobilier sur ces emprises destinées à muter, d'identifier et de résoudre en amont des difficultés pouvant bloquer le déroulement du futur projet urbain. Selon une directrice de projet au sein de SNCF Immobilier, « *pour nous qui sommes un aménageur, l'urbanisme transitoire permet un diagnostic urbain en temps réel. Il permet de connaître mieux le quartier et de le prendre en compte dans le futur quartier* »[1]. Au sein de SNCF Immobilier, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire nécessite pour le chef de projet d'être régulièrement sur le terrain et d'échanger avec les acteurs présents sur le site (gardiens, occupants). Les travaux de préparation nécessaires pour mettre le bâtiment à disposition de l'occupant temporaire et les échanges entre le chef de projet et les acteurs travaillant sur le site permettent d'identifier plus en amont certains problèmes techniques. Par exemple, la question du raccordement électrique est un enjeu récurrent dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire (quel est l'état du réseau et où est-il situé, à qui

[1] Carnet de thèse – prise de parole d'une directrice de projets au sein du pôle Communication de SNCF Immobilier, lors de la présentation de plusieurs sites d'urbanisme transitoire à un aménageur.

appartient tel câble, à quel compteur est-il raccordé…). En effet, le développement du projet d'urbanisme transitoire s'accompagne de la réalisation de nombreuses études techniques, tels que des diagnostics liés à la structure du bâtiment, à la présence d'amiante, de pollution des sols, etc. (chapitre 3). Ces études permettent d'obtenir des plans précis du site et de ses bâtiments, qui jusqu'ici n'existaient pas forcément. Leur réalisation plus en amont dans le déroulé du projet urbain permet au propriétaire et à l'aménageur de prendre connaissance de certains éléments et d'en tenir compte dans la conception du projet urbain à venir. Une cheffe de projet d'urbanisme transitoire évoque ainsi la manière dont la réalisation d'études concernant la structure, la présence d'amiante et de plomb au sein d'un site de projet d'urbanisme transitoire a permis de prendre conscience de l'importance des frais liés au désamiantage de la halle, mais aussi de la solidité de sa structure, indiquant que cette dernière pourrait peut-être être conservée dans le cadre du futur projet. Ces études, menées par le pôle Valorisation Locative Innovante ont permis d'anticiper l'importance des travaux à réaliser et de définir plusieurs scénarios en fonction de la destruction ou de la conservation des bâtiments. La réalisation de ces études permet de porter plus tôt à la connaissance du propriétaire certaines informations pouvant impacter le contenu et le déroulé du projet urbain à venir. En disposant de ces connaissances en phase de pré-projet, le propriétaire et l'aménageur peuvent d'avantage anticiper la résolution de certains problèmes et disposer d'éléments techniques permettant de nourrir la réflexion pendant le processus de conception du projet urbain. La résolution de ces problèmes techniques, qui se seraient posés plus tard dans le déroulement du projet urbain, permet d'anticiper certaines difficultés. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire permettrait, selon une cheffe de projet, de « *traiter en frontal* » des « *problèmes latents* »[1] : « *il faut avoir conscience que tu viens soulever des loups, tu viens révéler des problèmes dont tout le monde a plus ou moins conscience sans avoir envie de les traiter.* »[2]. Le chef de projet d'urbanisme transitoire est en effet le premier à engager la transformation physique d'un site en mutation, en amont des travaux devant être menés dans le cadre du projet urbain. Il est le premier à devoir régler des problèmes techniques, pouvant impacter par la suite le déroulement du projet urbain.

Par ailleurs, l'urbanisme transitoire est un temps de diagnostic du territoire opéré par les occupants temporaires du site SNCF et de son quartier. Leur présence au quotidien leur permet de développer une connaissance approfondie du fonctionnement du site et de son environnement, d'être en contact avec le public, parfois composé de riverains, de rencontrer des associations ou des institutions locales, d'observer les usages qui se déroulent sur le site ou à proximité… Or, l'occupant temporaire entretient des échanges réguliers avec SNCF Immobilier. Durant ces échanges, il fait remonter certaines informations (type d'usages, de public, acteurs locaux, etc.) jugées utiles pour le gestionnaire de portefeuille et pour l'aménageur. Cette connaissance plus fine du site et de son territoire est perçue comme l'une des « *valeurs* » de ces projets temporaires pour SNCF Immobilier dans le cadre de la future opération d'aménagement, permettant d'enrichir le futur projet urbain[3].

Par exemple, dans le cadre du projet de la Station-Gare des Mines l'un des fondateurs du lieu évoque l'enjeu de sa présence quotidienne sur « *un territoire intéressant, parce qu'en pleine transformation, en pleine mutation* »[4]. En effet, le quartier de la Porte d'Aubervilliers est l'objet d'une transformation importante à travers l'installation de nouvelles entreprises comme le siège social de

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis
[2] *Op. Cit.*
[3] Carnet de thèse – prise de parole d'une directrice de projets au sein du pôle Communication de SNCF Immobilier, lors de la présentation de plusieurs sites d'urbanisme transitoire à un aménageur.
[4] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 4 aout 2017, à la Station - Gare des Mines

Véolia en 2017 et la construction en cours d'un nouveau bâtiment dédié aux métiers d'art pour l'entreprise Chanel et situé juste face de la Station. Le Collectif Mu, dont la convention d'occupation est renouvelée pour plusieurs années, est en capacité d'observer la mutation progressive de ce territoire, y compris durant les premières phases des travaux d'aménagement de la ZAC Gare des Mines Fillette : « *c'est une fascination aussi esthétique sur la mutation d'un territoire qui va bouger dans les deux prochaines années. On est là, on est témoin, on sait qu'on va disparaître, avec l'envie d'accompagner ça. Je trouve qu'il y a quelque chose d'esthétique, de l'accompagner avec des résidences d'artistes, des photographes* »[1]. De fait, la présence du Collectif Mu sur le site SNCF de la Gare des Mines le mène à développer des projets artistiques et culturels comparables à des diagnostics sensibles du territoire, à travers la création de parcours sonores visant à explorer le territoire et raconter l'histoire du quartier[2]. Le parcours dédié au territoire de la porte d'Aubervilliers[3] diffuse par exemple les témoignages d'une riveraine présentant le quartier, de commerçants ou encore l'enregistrement sonore du campement Rom autrefois présent à proximité du lieu. Ils font également témoigner le patron de l'ancienne boîte de nuit haïtienne clandestine occupant autrefois le bâtiment, un ancien client du lieu, ainsi qu'un agent de sécurité du site. La réalisation de ce parcours sonore s'apparente à un travail de diagnostic territorial, de ces usages actuels ou passés, dans l'idée de saisir la « *mémoire vive de ces sites* »[4] et de rendre compte des changements du territoire. Parallèlement à ces démarches qualifiées de « *passive contemplative* », le Collectif Mu développe également une posture « *active* » et un travail « *réflexif* »[5]., notamment par le biais de l'organisation du festival Métamines, ayant pour objectif de réfléchir sur le rôle de lieux temporaires comme la Station dans la transformation du territoire (chapitre 2). En outre, la Station a noué plusieurs partenariats avec des universités et des associations d'étudiants ayant permis la production de connaissances nouvelles sur le quartier. Par exemple, de 2016 à 2017, la Station fait l'objet d'un atelier organisé par l'École Nationale d'Architecture de Paris Malaquais et le Pôle d'Exploration des Ressources Urbaines (PEROU), permettant la réalisation d'un travail de diagnostic et la proposition de plusieurs projets d'architecture pour l'aménagement temporaire et pérenne du lieu. Finalement, un membre du collectif parle du développement d'une forme d'« *expertise locale* », de par les liens tissés avec le territoire : *« Être 3 ans dans un lieu et dans un territoire, tu en sens battre le pouls beaucoup plus que quelque qui n'est pas sur place, tu l'animes, tu le vois changer et tu contribues à le changer. Même mentalement, symboliquement. »*[6]. A partir de 2020, le collectif Mu développe le programme artistique « Chantier permanent », se déclinant en plusieurs évènements. Donnant à voir le rapport du collectif MU à la porte d'Aubervilliers et à ses habitants depuis plusieurs années, l'objectif est de « *construire une archive sauvage* » de la mutation du site, afin de « *partager nos expériences de ces lieux, de témoigner, d'ouvrir des espaces d'expression et d'en garder ce qu'il en reste sous forme de traces, de gestes, de formes et de textes*. »[7]

Témoin des changements spatiaux et sociaux d'un quartier (Haydn et Temel 2006), l'occupant temporaire est la fois observateur et acteur dans la mutation du quartier qu'il occupe et participe à la

[1] Entretien réalisé avec un salarié du collectif MU, le 9 août 2017, à la Station - Gare des Mines
[2] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 4 aout 2017, à la Station - Gare des Mines
[3] Collectif MU. 'Chapelle Charbon, Exploration psycho-géographique de la Porte d'Aubervilliers / Gare des Mine'. *SoundWays*, 2016. *http://www.soundways.eu/web/portfolio/chapelle-charbon-autour-des-mines-aubervilliers2/.*
[4] Entretien réalisé avec un salarié du collectif MU, le 9 août 2017, à la Station - Gare des Mines
[5] *Op.Cit.*
[6] *Op.Cit.*
[7] « La Station — Gare des Mines ». La Station — Gare des Mines. Consulté le 19 mars 2021. *https://lastation.paris/chantier-permanent/.*

production de connaissances nouvelles pour le propriétaire et l'aménageur. Or, la production de connaissance est devenue un enjeu central pour les acteurs de la production urbaine dans le processus de conception du projet urbain, alors que le contexte d'incertitude rend impossible de maitriser et de planifier le futur (Ascher 1995; Arab 2004).

Nourrir le projet urbain grâce à l'urbanisme transitoire : l'occupation temporaire comme outil de programmation urbaine en temps réel

La présence d'un occupant temporaire dans le cadre d'un projet d'urbanisme transitoire et son expérience du lieu génèrent des connaissances nouvelles pour le propriétaire et l'aménageur. Ces connaissances sont envisagées comme un moyen de nourrir le futur projet urbain et d'influencer la programmation, en prenant en compte les usages actuels du site et de son quartier.

Lors de l'inauguration de Ground Control en 2017, le directeur général de SNCF Immobilier émet l'idée que « *l'expérience de l'urbanisme transitoire* » va « *influer sur le projet en train de se faire, au travers des expériences qui vont se faire sur cet évènement durant 3 ans* » [1], si bien qu'« *il n'est pas impossible que cette utilisation fasse évoluer dans le temps, progressivement, le contenu même du projet urbain* »[2]. Au fur et à mesure du développement de la démarche d'urbanisme transitoire, le directeur général affirme de plus en plus régulièrement l'influence possible du projet temporaire sur le projet urbain pérenne, en permettant à « *des acteurs qui ne sont pas forcément des acteurs très classiques d'imaginer des usages nouveaux, de tester, de prendre des risques, pour peut-être et pourquoi pas peser sur la programmation future de ces lieux, inclusifs, engageant les territoires et les nouveaux acteurs de la ville.*»[3]. L'urbanisme transitoire est envisagé comme une opportunité d'expérimenter les idées développées par l'occupant temporaire durant la phase transitoire et la manière dont il peut révéler certains usages et besoins locaux pouvant influer sur le projet urbain final. Selon une directrice de l'aménagement au sein d'Espaces Ferroviaires,

> *« Ce qui est intéressant c'est de tirer parti de ce qui s'est passé durant cette période transitoire, pour essayer que cela rejaillisse sur le projet lui-même, soit en termes d'usages, soit en termes de méthodes, aussi bien dans le dur que dans le soft. C'est-à-dire que les activités qui peuvent avoir bien marché, pourquoi pas essayer d'en reconduire une partie. Dans le dur, on voit que le site a été utilisé d'une manière et cela rejaillit puisqu'on va finalement décider de conserver des bâtiments*[4]*. (…) On va s'ouvrir à ce que cette période peut apporter en tant qu'enseignement sur le devenir du site, sur la manière dont il évolue, dont il est appréhendé, qu'est-ce qu'on peut garder, poursuivre, développer. Ça crée aussi des partenariats avec des gens qu'on ne connaît pas forcément, et qui peut-être pourraient amener d'autres choses dans la suite, donc du coup cet échange préalable peut-être qu'on va le poursuivre avec ces personnes sur d'autres sujets. »*[5]

L'aménageur envisage donc une porosité possible entre le projet d'urbanisme transitoire et le projet urbain pérenne, en créant de nouveaux partenariats, en donner des idées de programmation nouvelle ou encore en conservant certains bâtiments. L'urbanisme transitoire est présenté par SNCF Immobilier

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de l'inauguration de Ground Control en 2017
[2] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors du petit déjeuner presse sur l'urbanisme transitoire organisé par SNCF Immobilier à Ground Control en 2017
[3] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, lors de la cérémonie annuelle des vœux auprès des salariés, en janvier 2018
[4] Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, la présence du projet de Grand Train a fait évoluer le projet conçu par l'aménageur au profit de la conservation des halles industrielles, devant à l'origine être détruites.
[5]Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, le 20.11.17 à Saint-Denis

comme une phase dont l'aménageur peut tirer des enseignements pendant la phase de conception du projet urbain. Si ce processus d'apprentissage est important dans les discours des acteurs, nous manquons pour le moment de recul temporel afin d'analyser l'influence effective de ces occupations transitoires sur la programmation[1].

Pour l'heure, seul le projet urbain Ordener-Poissonniers permet d'apporter des éléments quant à l'influence de l'urbanisme transitoire dans le processus de conception du projet urbain en phase amont. Suite à l'appel à opérateurs lancé par l'aménageur, le directeur général de SNCF Immobilier indique qu'un certain nombre d'équipes en compétition ont réintégré des idées nées de l'expérience de Ground Control puis de Grand Train dans leurs propositions. Selon le directeur de la communication de SNCF Immobilier, les réponses des promoteurs et investisseurs à l'appel à opérateurs lancé par Espaces Ferroviaires sur le site d'Ordener auraient été influencées par leur découverte du site durant la phase transitoire, le projet de Grand Train étant d'ailleurs mentionné dans plusieurs candidatures[2]. Selon la directrice générale d'Espaces Ferroviaires, la phase transitoire aurait influé sur la composition des groupements d'opérateurs immobiliers ayant répondu, plusieurs d'entre eux comptant des professionnels de l'urbanisme transitoire[3]. La présence de ces « *acteurs tiers* » aurait globalement profité au projet urbain, car ils « *sont arrivés massivement avec pleins d'idées, qui ont enrichi la programmation, qui ont enrichi la façon de faire, et qui se sont engagés à les mettre en œuvre dès qu'on a signé un accord de partenariat* »[4]. Grâce à l'urbanisme transitoire, l'aménageur aurait reçu des propositions de projets plus innovantes, allant dans le sens d'une « *démarche de programmation innovante qui répond aux usages attendus par les futurs usagers et acquéreurs* » et qui permet de « *produire des choses plus intelligentes et ouvertes* »[5].

Au sein de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire est de plus en plus envisagé comme un outil de programmation, permettant en amont de tester et de s'adapter aux nouveaux besoins, avant que la programmation du projet urbain ne soit figée. En ce sens, l'urbanisme transitoire accompagne la mission d'Espaces Ferroviaires et l'adaptation nécessaire des pratiques professionnelles des acteurs de l'aménagement. Selon la directrice générale de l'aménageur :

> *« L'aménageur il crée des villes, pour des usagers. (…) c'est toujours une quête. Comme un bon médecin, il va pas juste dire comment utiliser le thermomètre et puis comment donner un médicament. Il doit se renouveler en permanence et l'aménagement c'est pareil. On travaille sur les cadres de vie des gens et, heureusement, les gens évoluent, qu'ils soient dans leurs besoins en espace de travail, en espace d'habiter, en espace de consommer, en espace de marché, d'espace de détente. Ils évoluent, et notre responsabilité en tant qu'aménageur c'est de suivre ces évolutions, de savoir quelle est la tendance, quelle est l'attente – parce qu'on fabrique un projet d'aménagement, c'est 5, 6 ans, 8 ans avant qu'il devienne un quartier, et donc si on n'est pas avec cette capacité d'être visionnaire, on sait pas développer pour demain. On ne développe pas pour hier, (…) on va regarder un peu qu'est ce qui attend le client final, qui va venir investir, acheter un immeuble, louer dans*

[1] Le déroulement des projets urbains n'est encore assez avancé pour nous permettre de démontrer clairement le rôle qu'a pu avoir l'urbanisme transitoire sur le projet dans sa phase finale, une fois celui-ci entièrement réalisé. Nous pouvons par contre analyser le rôle de ces projets dans la réflexion des opérateurs et son évolution.
[2] Carnet de thèse - discussion avec un directeur du pôle Communication, SNCF Immobilier, octobre 2018
[3] Pour rappel, la nécessité de prendre ne compte cette phase d'occupation temporaire par les opérateurs immobiliers dans leurs réponses a finalement été ajoutée au cahier des charges du projet par l'aménageur.
[4] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020. Par exemple, l'opérateur Yes We Camp, l'une des structures à l'origine des Grands Voisins, faisait partie d'un groupement immobilier finaliste de l'appel à opérateurs lancé par Espaces Ferroviaires pour le site d'Ordener.
[5] *Op. Cit.*

un quartier qu'on fabrique. C'est là qu'il faut qu'on soit avant-gardiste, mais ce n'est pas qu'avec l'urbanisme transitoire. Il y a plein de choses sur lesquelles on y travaille – sur ce qu'attendrait demain un occupant, et parfois l'occupation temporaire du site peut être révélatrice des attentes ou des points de vigilance, on peut se tromper de casting sur une pratique ou on peut imaginer que c'est ça qui serait bien, et en fait c'est pas bien. Mais aussi c'est un moyen d'expérimenter, d'observer, l'évolution des générations, de toutes les générations, de leurs attentes – et en fonction de ça ajuster, compléter les composantes du projet, les programmes, enrichir la conception. »

L'urbanisme transitoire accompagne ici l'évolution de la manière dont l'aménageur envisage la transformation des emprises SNCF et la définition de la programmation urbaine, en permettant de suivre l'évolution des usages, de comprendre les nouveaux besoins et de trouver des idées nouvelles. L'urbanisme transitoire devient un outil de programmation ouverte et chemin faisant au fil de la conception du projet urbain, alors qu'il n'est plus possible de déterminer et de figer le programme à priori (Novarina 1998). Dans un contexte d'incertitude, seuls les systèmes faiblement déterminés, ouverts et flous permettent de penser et d'agir dans ces situations (Chalas 2004). La temporalité linéaire et prévisible de la planification fait place à une temporalité incertaine et itérative du projet urbain, reposant sur une succession d'aller-retour favorisant l'enrichissement des projets (Novarina 1998; Ascher 1995; Arab 2004)

Gagner du temps ou éviter d'en perdre ? Maitriser le temps du projet urbain grâce à l'urbanisme transitoire

Dans le processus de valorisation des emprises SNCF, l'urbanisme transitoire permet d'engager plus tôt la transformation du site. Nous avons vu que l'urbanisme transitoire était mobilisé par l'aménageur comme un outil permettant d'engager plus en amont le travail de désenclavement et de reconnexion des emprises ferroviaires à leur quartier, devant être mené par Espaces Ferroviaires dans le cadre de ses missions. Pour certains chefs de projet d'urbanisme transitoire, le développement de ces usages temporaires est également envisagé comme un moyen de prendre de l'avance dans le déroulement du projet urbain[1], de gagner du temps dans le processus de valorisation des sites SNCF en engageant plus en amont un certain nombre d'études et de travaux qui auraient dû être menés par la suite. Selon une directrice de projet au sein de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire permet de *« faire trois ans avant des études menées normalement trois ans après* », donc de *« revoir la chaîne du projet »*[2].

Si l'on prend l'exemple de la Cité Fertile, la mise en œuvre du projet transitoire a nécessité de réaliser des études et des travaux coûteux, plus tôt que prévu dans le phasage de l'opération de valorisation du site de Pantin local. Pour le projet transitoire, le propriétaire engage 800 000 euros de travaux dont, selon la cheffe de projet, au moins la moitié était nécessaire dans le cadre du futur projet urbain. Par exemple, ces travaux incluent le dévoiement de réseaux vers un poste haute tension particulièrement stratégique lié à la signalisation du trafic ferroviaire à proximité et devant être raccordé

[1] Cette idée se fonde notamment sur l'expérience de la Tour Paris 13, ayant inspiré le lancement de l'expérimentation de SNCF Immobilier en matière d'occupation temporaire (chapitre 2). Pour rappel, la mise en œuvre de l'opération aurait facilité le départ des locataires et aurait ainsi permis de gagner du temps dans le cadre de l'opération de réhabilitation de l'immeuble menée par ICF Habitat.

[2] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre d'une réunion de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire auprès des services d'un grand musée parisien, le 1.04.19 à Paris

au futur centre de commande d'EOL en construction sur le site. La mise en œuvre du projet transitoire a également nécessité la réalisation d'études techniques poussées, en raison du dépôt d'un permis de construire, comme la réalisation d'un sondage technique à 45 mètres de profondeur. Selon la cheffe de projet, l'intérêt est que ces études sont directement reversées dans le dossier de valorisation, d'autant que le périmètre de la Cité Fertile correspond plus ou moins à la seconde phase de développement urbain du site selon le calendrier de cession. Elle a pu réaliser ces études et ces travaux grâce à l'ouverture d'une ligne budgétaire dédiée au projet transitoire, mais qui prend en charge plus en amont des frais liés au projet de valorisation dans son ensemble :

> « *J'ai été amené à financer des trucs que d'autres auraient pu financer. Par exemple, moi mes sondages géotechniques, ça coûte très très cher, mais ça va servir directement au projet urbain. Mais c'est nous qui payons parce que c'est toujours le premier qui tire qui paye. (…) J'avais fait l'exercice, j'en ai déjà pour 150 à 200 000 euros de frais qui auraient d'une façon ou d'une autre dus être dépensés dans le cadre du projet urbain, la question c'est est-ce qu'on les dépense maintenant, ou dans X années.* »[1]

La mise en œuvre du projet transitoire engage plus tôt certaines dépenses qui serviront plus tard au projet urbain. Toutefois, cela génère également des difficultés internes quant à la prise en charge de ces frais selon les différentes directions. Pour le moment, le budget associé à l'urbanisme transitoire dépend des directions en charge de la gestion ou de la valorisation locative, et non de l'aménageur ou du chargé de cession. La mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire est complexifiée par l'avance de postes de dépenses devant normalement intervenir plus tardivement, dans des budgets relatifs à l'aménagement du site ou à la démolition par exemple.

Certains opérationnels remettent en question le rôle du projet d'urbanisme transitoire dans l'accélération du processus de valorisation. Selon un chargé de cession au sein de SNCF Immobilier, la présence de ces projets serait au contraire un frein durant la phase opérationnelle des projets urbains. Alors que ce dernier travaillait auparavant pour Espaces Ferroviaires sur le projet d'aménagement d'Ordener-Poissonniers, il évoque la contrainte que représentait pour l'aménageur la présence de Ground Control puis de Grand Train et de l'ouverture du site au public :

> *« Pendant que tu avais Ground Control qui était là et qui occupait certaines superficies des bâtiments, nous ça nous empêchait de faire certaines prestations, du genre des sondages dans le sol pour vérifier ça ou ça, couper l'électricité par exemple en enlevant le poste transformateur en amont qu'on voulait démanteler, bah on ne pouvait pas le faire. Donc sur le plan opérationnel, tu as quand même des contraintes »*[2]

Selon lui, l'occupation temporaire de ces sites de projet est « *problématique sur le plan opérationnel* » et a nui à la réalisation de certaines études. Par exemple, la réalisation d'un diagnostic amiante pendant l'ouverture du site au public a été grandement complexifiée, car le bureau d'étude ne pouvait venir qu'entre 6h et 10h du matin. Finalement, la réalisation du diagnostic a duré un mois au lieu des quelques jours, engendrant des frais supplémentaires pour l'aménageur. Second exemple, la présence de Ground Control est perçue comme contradictoire avec la réalisation d'une étude faune et flore sur la parcelle, questionnant même la véracité des résultats :

> *« On avait un gars qui devait faire une étude sur la faune, notamment les animaux comme les chauves-souris, le problème c'est que tu te retrouvais avec Ground Control qui mettait de la musique jusqu'à 22h ou minuit, et que pour étudier, mesurer, c'était complètement*

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

[2] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020

foireux parce que tu avais la musique (…). Au point de vue de la flore, il y a des plantes qui poussent entre les voies ferrées. Quand il y a Ground Control qui est arrivé, le premier truc qu'ils ont fait c'est de passer un grand coup de débroussailleuse. (…). Donc tu as besoin d'avoir le terrain au repos pour faire ton étude. Pour un besoin éphémère de 4 ou 6 mois, on fout en l'air tout l'écosystème. Donc après, tu es pas à l'abri que quelqu'un te dise "mais vos études elles sont faussées, faut que vous recommenciez" ! »[1]

L'urbanisme transitoire est également perçu comme un frein potentiel à la réalisation de certaines études, permettant de nuancer l'idée selon laquelle ces projets permettraient de prendre de l'avance dans la mise en œuvre du projet urbain.

Si l'urbanisme transitoire ne permet pas forcément l'accélération du projet urbain, il serait surtout un moyen de ne pas « *perdre de temps* » pendant la phase de valorisation des emprises SNCF. L'urbanisme transitoire apparaît comme un outil permettant de maîtriser le temps du projet urbain, en réalisant en phase amont un certain nombre d'études et de travaux, en anticipant la résolution de certaines difficultés techniques et en amorçant plus tôt la transformation physique et symbolique du site. Dans le projet urbain, la maîtrise du temps est devenue une question centrale et désormais *« la plus grande attention est portée aux dispositifs et aux procédures développés pour gérer la complexité et l'incertitude, et à leurs règles de fonctionnement. »* (Lévy 2018, p.6).

Face au temps long de l'aménagement (chapitre 1), l'urbanisme transitoire est un outil d'action sur le temps court, permettant d'engager la phase d'aménagement du site plus en amont, avant même que l'aménageur ne dispose de la maîtrise foncière du terrain (Schéma 11, p.369). En effet, le processus de valorisation des emprises SNCF est, comme nous l'avons vu, particulièrement long, étant donné les procédures règlementaires (déclassement), les études de faisabilité et de mutabilité de ces emprises industrielles et ferroviaires complexes, le processus d'information et de concertation avec les collectivités locales, l'État et différentes instances au sein du groupe SNCF – processus auxquels s'ajoutent les retards engendrés par des facteurs externes ou internes à l'organisation. Ainsi, certains sites SNCF, essentiellement situés en dehors de la région parisienne, peuvent se trouver figés pour plusieurs années, pour des questions de faisabilité technique, d'absence de marché ou de blocage politique. Si bien que, selon un chargé de cession au sein de SNCF Immobilier, le temps de préparation nécessaire à la cession par SNCF Immobilier, puis le temps long de l'aménagement, conduisent à « *des projets urbains qui peuvent durer entre 5, 10, 20 ans, voire 40 ans quand tu regardes Paris Rive Gauche, qui est parti au début des années 90 et qui va se terminer en 2030 ! »*[2]. Dans ce contexte, l'urbanisme transitoire transforme le temps long du projet urbain en nouvel espace-temps de projet intégré au processus de valorisation. Ces projets temporaires deviennent un nouvel outil d'action sur le temps court, en attendant le lancement opérationnel du projet urbain pérenne. Selon une cheffe de projet d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, ces occupations temporaires permettraient de jouer sur plusieurs échelles temporelles de projet et mériteraient de devenir un outil classique des chargés de valorisation :

« on travaille maintenant à plusieurs échelles de projets, on a l'échelle du court moyen terme, qui nous permet de travailler sur le long terme. Alors qu'aujourd'hui on ne pense que long terme en fait. (…) ça permet d'échelonner un peu ce travail de valorisation, et d'intégrer par exemple la phase de diagnostic qui coûte cher en investissement… Finalement pour moi c'était plus facile de faire des études qu'un (responsable d'opération) au pôle cession, parce que lui il doit justifier que dans X années ça lui rapporte ça, et on

[1] *Op. Cit.*

[2] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020

va lui dire qu'il y a X années on lui a donné et qu'il a rien vendu. Donc travailler ce court-moyen terme permet peut-être de débloquer, aussi, des sommes d'argent qui viennent servir le long terme. Tout ça pour dire que c'est peut-être une façon de reconsidérer d'un point de vue stratégique complètement le métier de la valorisation. »[1]

Finalement, l'urbanisme transitoire est envisagé comme un outil flexible permettant de travailler sur de nouvelles temporalités et de jouer à différentes échelles de valorisation, accompagnant le projet urbain sur le temps long. L'urbanisme transitoire devient un temps de projet urbain en soit, une phase de pré-projet intégré en phase amont dans le projet urbain, permettant de faire le lien entre la gestion du site par le propriétaire jusqu'à la cession, puis l'aménagement (Schéma 11, p.369)[2]. La directrice générale d'Espaces Ferroviaires insiste sur le fait que « *le projet temporaire devient une phase du projet urbain à part entière* »[3] et l'urbanisme transitoire devient une « *étape préalable au projet* »[4], dont le déploiement est étudié par l'aménageur sur chaque site de projet dont il a la charge.

Renforcer les liens entre la gestion et la valorisation pour fluidifier le déroulement du projet urbain

Le développement des projets d'urbanisme transitoire est progressivement envisagé comme un moyen de nouer de nouveau liens entre la phase de gestion des sites par SNCF Immobilier et la phase de leur valorisation par le biais de l'aménageur Espaces Ferroviaires. Pour rappel, les projets d'urbanisme transitoire sont gérés et développés par SNCF Immobilier (chargés de valorisation locative, gestionnaires immobiliers, etc.), qui conserve la maitrise foncière : l'aménageur intervient plus tardivement dans le processus de valorisation (Schéma 11, p.369). L'urbanisme transitoire est donc développé durant le temps de la gestion du site et de conception du projet urbain et l'aménageur acquiert le terrain alors que le projet transitoire est déjà développé ou terminé. Or, l'enjeu pour l'entreprise est de créer davantage de liens entre ces deux phases, celles de la gestion et de l'aménagement, jusque-là relativement distinctes. Alors que la création de SNCF Immobilier se traduit par le regroupement au sein d'une même entité des équipes gestionnaires du patrimoine et de l'aménageur Espaces Ferroviaire, le renforcement des liens entre ces directions qui jusque-là travaillaient peu ensemble est envisagé comme un enjeu d'accompagnement du changement et d'amélioration du processus de valorisation des emprises SNCF (chapitre 4).

Dans ce contexte, le développement des projets d'urbanisme transitoire est envisagé comme un moyen de renforcer les liens entre ces directions, d'accompagner le passage organisationnel d'une direction à une autre. Dès le début de l'expérimentation, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose nécessairement sur des échanges réguliers entre le chef de projet au sein de SNCF Immobilier et les équipes en charge du projet de valorisation chez Espaces Ferroviaires. Ils ont pour but de coordonner l'action des entités et d'harmoniser le calendrier du projet transitoire avec celui du projet

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

[2] Outre SNCF Immobilier, l'appel à projets des Groues à Nanterre expérimente par exemple un nouveau montage avec une phase « préfigurer » et une phase « construire », la première correspondant à une phase temporaire dédiée à des acteurs de l'urbanisme transitoire et la deuxième a une phase pérenne dédiée aux acteurs classiques de la production urbaine. Ces deux phases, ayant des cahiers des charges distincts, font toutefois partie du même appel à projets, la première phase devant permettre d'influencer la seconde.

[3] « Espaces Ferroviaires retient Emerige/Ogic pour le futur quartier Ordener-Poissonniers », interview du directeur général de SNCF Immobilier et de la directrice générale d'Espaces Ferroviaires, vidéo du 17 juin 2019, Business Immo. *https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=rwm9O8OP7lw*

[4] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

de valorisation pérenne du site, alors que l'aménageur n'est pas encore propriétaire du site[1]. La communication entre l'équipe projet d'urbanisme transitoire et Espaces Ferroviaires répond alors à des enjeux pragmatiques et opérationnels, afin de s'assurer que l'occupation temporaire s'intègre dans la temporalité du projet urbain sans bloquer son déroulement ou les missions de l'aménageur (cession, lancement des travaux, dépôts des autorisations…).

Finalement, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire est l'occasion de créer de nouvelles relations de travail entre les opérateurs en charge de la gestion immobilière et l'aménageur. Selon la directrice de l'aménagement d'Espaces Ferroviaires, le projet transitoire présente une opportunité pour ces acteurs de favoriser une action « *collaborative* », d'avoir des « *moments de travail en commun* » pour éviter de travailler de manière « *trop linéaire* » ou en « *vase clos* » [2]. La mise en œuvre du projet transitoire permet d'anticiper la mise en relation d'acteurs qui devront travailler ensemble par la suite, leur permettant d'identifier les bons interlocuteurs en amont et de partager plus tôt des informations sur le projet urbain et son état d'avancement. Le développement de ce mode d'action transversal entre les directions est favorisé par l'adoption du mode projet (chapitre 4). Finalement, le renforcement des liens organisationnels entre ces entités est envisagé comme un moyen de faciliter la transition entre la phase de la gestion et celle de l'aménagement, donc de fluidifier le déroulé du projet urbain dans sa phase amont.

Toutefois, plusieurs limites peuvent être posées quant à l'implication de l'aménageur dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire et aux relations nouées entre Espaces Ferroviaires et la direction de l'immobilier. Rappelons en effet que, au début de l'expérimentation, l'aménageur avait des appréhensions quant au développement de ces projets transitoires, étant donné les difficultés opérationnelles que leur présence peut engendrer dans la réalisation de certaines études ou travaux. D'autre part, les échanges avec SNCF Immobilier concernent des motifs essentiellement opérationnels (coordination du calendrier, périmètre du projet, enjeux techniques, etc.) ; ils concernent moins le choix du projet transitoire et son contenu, limitant les porosités possibles avec le projet urbain pérenne. Espaces Ferroviaires souhaite néanmoins participer de manière plus active à ces démarches, suite à l'appréhension progressive du rôle potentiel de ces projets dans l'accompagnement de ses missions. Les différentes études menées en 2019 et 2019 au sein de SNCF Immobilier prévoient de renforcer le rôle de l'aménageur dans le pilotage des projets d'urbanisme transitoire, lorsqu'ils sont situés sur des sites de projets urbains stratégiques pour l'opérateur (Chapitre 4). Depuis la fin de l'année 2018, une cheffe de projet Innovation et Développement Durable a pour mission de suivre le développement des projets d'urbanisme transitoire sur ces sites en lien avec SNCF Immobilier. D'ailleurs, la directrice générale d'Espaces Ferroviaires est également directrice de la direction du développement de SNCF Immobilier, à laquelle appartient le pôle Valorisation locative innovante (chapitre 4). L'aménageur est également présent dans les différentes instances de pilotage de l'urbanisme transitoire (comité, pré-comité, réseau) créées en 2018. Bien qu'Espaces Ferroviaires n'ait pas encore été pilote d'un projet d'urbanisme transitoire dans sa globalité, la directrice générale d'Espaces Ferroviaires n'exclut pas cette possibilité à l'avenir, à condition toutefois que la « *faisabilité sanitaire et technique* », le phasage et le périmètre de l'opération permettent la cohabitation entre le projet transitoire et le lancement du chantier[3]. Jusqu'à

[1] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, 2017, à Saint-Denis
[2] *Op. Cit.*
[3] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

présent, cette cohabitation a été impossible étant donné l'importance des travaux de démolition et d'excavation, jugés incompatibles avec l'accueil du public dans le cadre du projet transitoire.

De manière générale, le développement du projet d'urbanisme transitoire est de plus en plus intégré au développement et à la conception du projet urbain pérenne engagé par l'aménageur. Par exemple, SNCF Immobilier a engagé récemment un travail d'étude pour initier la valorisation d'un vaste site industriel et ferroviaire de 20 hectares situé dans la périphérie de Lyon et dont Espaces Ferroviaires sera l'aménageur. En attendant le projet urbain, qui ne devrait pas advenir avant plusieurs années, SNCF Immobilier envisage le développement d'un projet d'urbanisme transitoire, en partenariat avec la Métropoles de Lyon qui souhaite se lancer dans ces démarches. Pour la première fois, la réflexion sur le développement du projet transitoire se fait de manière croisée avec celle sur le futur projet urbain. Le développement du projet transitoire et pérenne repose sur l'organisation de réunions de travail, regroupant à la fois les acteurs en charge de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier et ceux en charge du projet d'aménagement au sein d'Espaces Ferroviaires. Ainsi, sont présents à ces réunions des membres du pôle Valorisation locative innovante et leur AMO, engagés pour les aider dans le développement de la stratégie d'urbanisme transitoire pour ce site complexe. Les équipes d'Espaces Ferroviaires en charge du projet sont également présentes aux réunions, ainsi que ses deux AMO : le premier est un cabinet de conseil en charge de l'étude de marché et de la programmation immobilière et le deuxième est une agence en charge de la maîtrise d'œuvre urbaine et paysagère. La directrice générale d'Espaces Ferroviaires, également directrice du développement au sein de SNCF Immobilier, a demandé à ce que l'ensemble des équipes travaille ensemble pour définir la programmation du futur projet urbain et celle du projet d'urbanisme transitoire. La réunion de lancement en 2018 est envisagée comme une séance de travail collectif, l'AMO en charge de l'urbanisme transitoire a partagé des idées de programme et des références (*benchmark*) et les AMO d'Espaces Ferroviaires ont évoqué leur vision du site à long terme et les enjeux d'aménagement associés. L'objectif de ces échanges est que les usages proposés dans le cadre du projet transitoire soient en lien avec le programme du futur projet urbain. Les AMO ont également travaillé ensemble au partage de l'espace, à l'identification des parcelles les plus facilement et rapidement aptes à accueillir un projet d'urbanisme transitoire et à celles pouvant faire l'objet d'un projet de valorisation classique à court terme.

Cet exemple révèle l'intégration croissante de l'urbanisme transitoire dans la phase de conception des projets urbains, très en amont de la chaîne de valorisation immobilière. Le développement de l'urbanisme transitoire, ici accompagné par un AMO dédié, est de plus en plus mené comme un projet urbain en soit, bénéficiant de l'appui d'experts quant à la faisabilité et à la programmation de l'occupation temporaire. La stratégie d'urbanisme transitoire du site se définit au fur et à mesure et en interrelation avec la stratégie de valorisation à long terme, renforçant les liens entre les entités au sein de SNCF Immobilier. Selon la directrice générale d'Espaces Ferroviaires, en travaillant « *de façon étroite l'avant-projet de valorisation* » entre les équipes en charge de l'urbanisme transitoire et celles d'Espaces ferroviaires, l'enjeu est de « *maitriser la chaîne* » et de s'assurer « *qu'il y a une forme d'histoire globale à raconter, qu'il y a un sens en passant d'une phase à une autre* »[1]. Lorsque cela est possible, l'objectif de l'aménageur est désormais de travailler le projet d'urbanisme transitoire comme outil de « *préfiguration* », dont la programmation est définie en fonction de celle du projet urbain pérenne, afin d'accompagner le projet de valorisation.

[1] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

En ce qu'il permet de faire communiquer et travailler ensemble les acteurs en charge de la gestion présente du site et ceux en charge de sa valorisation future (cession, aménagement), l'urbanisme transitoire est mobilisé comme instrument organisationnel afin de créer un lien et des relations de travail entre des métiers qui communiquaient peu auparavant, et cela au profit de l'amélioration de la mise en œuvre du projet urbain. Le projet d'urbanisme transitoire ouvre un nouvel espace de dialogue entre ces entités, favorisant le développement de modes d'actions plus transversaux en amont du projet urbain.

*

Pour conclure, dans cette section nous avons démontré que, par le développement de l'urbanisme transitoire, l'occupation temporaire était passée d'un outil occasionnel de gestion de la vacance, à un outil de maîtrise de la transition d'un site, de la phase de gestion à la phase de valorisation, dans le cadre d'un projet urbain. Pour SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire soutient des enjeux industriels de performance et d'efficacité dans la gestion faite du patrimoine de la SNCF, au regard de ses objectifs d'optimisation immobilière, de portage foncier, d'entretien et de valorisation locative de ses biens immobiliers et fonciers. Plus largement, l'urbanisme transitoire accompagne le développement du projet urbain en phase amont, en étant mobilisé par SNCF Immobilier et son aménageur comme un outil de diagnostic en temps réel de ses terrains permettant la production de connaissances et l'adaptation de la programmation du projet urbain. Dans un contexte d'incertitude tout au long du processus complexe de valorisation des emprises SNCF (début des travaux, calendrier de cession, définition du programme, évolution politique…), l'urbanisme transitoire permet de maîtriser le temps du projet urbain en évitant certains retards et/ou en les transformant en nouvelle opportunité de projet. Mobilisé comme un outil d'action flexible sur le temps court, l'urbanisme transitoire facilite l'articulation des différentes séquences du projet urbain en phase amont, en fluidifiant au sein de l'organisation le passage organisationnel entre les phases de gestion et de valorisation du site par l'aménageur. Finalement, l'urbanisme transitoire apparaît comme nouvel espace-temps de projet de plus en plus intégré dans le processus de transformation urbaine, devenant un nouveau maillon du projet urbain et un levier de préfiguration.

Alors que l'occupation temporaire est issue de démarches non planifiées, spontanées, conçue en dehors des processus de planification traditionnelle, voire contre les logiques urbaines dominantes (chapitre 1) le développement de l'urbanisme transitoire marque l'avènement d'usages temporaires volontairement intégrés dans le processus de transformation urbaine. Le développement de l'urbanisme transitoire en amont des projets de valorisation portés par SNCF Immobilier est étudié de manière systématique et ces usages transitoires deviennent une nouvelle offre amenée à être de plus en plus intégrée dans les protocoles fonciers signés avec les collectivités. Dans le cadre francilien, l'occupation temporaire n'est pas utilisée comme un outil de gestion de l'attente, mais comme une démarche de projet de plus en plus mobilisée par des propriétaires, des aménageurs et des promoteurs immobiliers sur des fonciers stratégiques. L'urbanisme transitoire accompagne le développement du projet urbain dans un contexte d'incertitude, en tant qu'instrument d'actif adaptatif permettant de prendre compte des changements inattendus dans le processus de valorisation, de combiner les échelles de temps et de favoriser une démarche de projet ouverte et dynamique.

5. 3. Faciliter la mise en œuvre du projet urbain auprès de ses acteurs : l'urbanisme transitoire au service d'un urbanisme collectif et négocié

Alors que les démarches de projets reposent sur des formes d'actions collectives et négociées (chapitre 1), l'urbanisme transitoire est associé par SNCF Immobilier à un enjeu de facilitation des relations entre les différents acteurs impliqués dans la valorisation de ses terrains sur le temps long. L'occupation temporaire peut conduire à des formes d'actions plus collaboratives et à la création de synergies entre les acteurs impliqués dans le processus de développement urbain, entre propriétaires, développeurs immobiliers, occupants temporaires et pouvoirs publics (Ambrosino et Andres 2008; Lehtovuori et Ruoppila 2012; Moore-Cherry et Mcarthy 2016; Kamvasinou 2017b). Les évènements urbains peuvent eux-mêmes jouer un rôle de « *catalyseur* », permettant la création, la formalisation ou l'approfondissement des relations entre les acteurs au niveau local et régional (Gravari-Barbas et Jacquot 2007). Dans cette section, nous allons démontrer que l'urbanisme transitoire est utilisé par SNCF Immobilier et son aménageur comme un outil de médiation et de gestion des relations auprès des différents acteurs impliqués dans la transformation des terrains de la SNCF, des pouvoirs publics, aux habitants, jusqu'aux différents métiers et entités de la SNCF. Ces projets deviennent plus largement des lieux de négociation du projet urbain, permettant d'influer sur les interrelations entre les différentes parties prenantes impliquées dans le développement du projet de valorisation à long terme et sur leurs décisions. Le développement de l'urbanisme transitoire s'inscrit plus largement dans des enjeux de maîtrise de l'action collective dans le cadre de projets urbains sur des sites SNCF complexes, impliquant une multitude d'acteurs et des jeux de négociations constants entre ces derniers. Tout d'abord, nous montrerons que l'urbanisme transitoire est utilisé comme un outil d'aide à la concertation, permettant d'influer sur l'acceptabilité du projet de valorisation porté par SNCF Immobilier, soulevant néanmoins des risques nouveaux pour l'aménageur. Ensuite, l'urbanisme transitoire permet de renforcer et d'améliorer les relations auprès des pouvoirs publics locaux, dans des contextes parfois tendus, et de faire émerger de nouvelles opportunités de projets communs. Enfin, dans le cadre de sites de projets particulièrement complexes, la mise en œuvre du projet transitoire devient un outil de coordination et de négociation entre une diversité d'acteurs à plusieurs échelles, au sein même de la SNCF et vers l'externe.

5.3.1. Un outil d'aide à la concertation, facteur d'acceptabilité du projet urbain par les riverains

L'urbanisme transitoire est mobilisé par SNCF Immobilier comme outil de médiation auprès des habitants d'un territoire et des riverains afin d'accompagner le développement urbain. En effet, l'occupation temporaire peut être un outil d'appropriation de l'espace pour les habitants et d'implication des citoyens dans la transformation de leur *habitus*, favorisant une co-construction des espaces urbains (Haydn et Temel 2006; Till 2011; Németh et Langhorst 2014; Tardiveau et Mallo 2014). Ces usages temporaires peuvent être mobilisés pour accompagner la consultation auprès des habitants et aider à construire un pont entre le développeur immobilier et la communauté locale (Lehtovuori et Ruoppila 2012). Ils soutiennent une participation citoyenne qui peut prendre une forme plus « séduisante » qu'une réunion publique (Beyer et Royoux 2015) et peuvent permettre de faire accepter et intégrer les transformation de l'espace dans les usages quotidiens (Pradel 2013). Depuis le développement de l'urbanisme transitoire, cette pratique est très régulièrement célébrée dans la presse comme un levier de démocratie participative et de co-construction du projet urbain, pouvant accompagner des procédures

de concertation, nouer des liens avec les habitants du quartier et plus largement d'intégrer les citoyens dans la fabrique de la ville[1]. Au sein de SNCF Immobilier, ces usages transitoires sont utilisés comme outil d'aide à la concertation menée par l'aménageur et comme levier d'acceptabilité du futur projet urbain. L'intégration de l'urbanisme transitoire dans la démarche de projet est envisagée comme moyen de faciliter l'appropriation du futur projet urbain par les riverains et des habitants du territoire[2]. Toutefois, nous insisterons sur l'ambiguïté qu'instaurent ces projets dans les relations avec les riverains, faisant de l'urbanisme transitoire un outil à double tranchant pour l'aménageur pendant le processus de valorisation.

Créer une médiation positive avec les riverains pour influer sur l'acceptabilité du projet urbain

L'urbanisme transitoire est envisagé par SNCF Immobilier comme moyen de renforcer et d'améliorer les liens auprès des habitants du territoire, notamment les riverains, afin d'influer globalement sur l'acceptabilité du projet de valorisation à venir.

A l'origine de cette idée se trouve le projet de la Tour Paris 13 (chapitre 2). Cet immeuble d'habitation situé dans le 13e arrondissement faisait l'objet d'une opération de renouvellement urbain, reposant sur la démolition de l'immeuble et la reconstruction d'un nouveau programme. Alors que le lancement des travaux nécessite le relogement progressif des habitants, le bailleur social met à disposition les premiers logements vacants à une galerie d'art spécialisée dans le *street-art*, si bien qu'artistes et résidents se sont côtoyés presque jusqu'à la fin du projet. Selon le créateur du lieu :

> *« Juste avant l'exposition, tous les locataires n'avaient pas quitté les lieux et quand ils partaient nous pouvions investir leur appartement. Nous avons par ailleurs organisé des ateliers d'arts plastiques avec les habitants, qui ont été les premiers et les derniers à visiter l'exposition. Le tout a généré une cohabitation intéressante. D'autant que les artistes ont fait œuvre de mémoire. Ils ont parfois utilisé des objets laissés là par les anciens locataires, un vélo en bois, une peluche, une bibliothèque. Ils ont joué les archéologues. »*[3]

Finalement, pour le bailleur social et l'occupant temporaire, cette phase de cohabitation est jugée mutuellement bénéfique, en permettant notamment de développer un sentiment de « *fierté* » des anciens locataires par rapport à leur ancien immeuble[4]. Pour le bailleur, l'occupation temporaire aurait eu pour effet de « *faciliter les opérations de relogement des locataires en éclairant d'un jour nouveau le projet immobilier de démolition / reconstitution* »[5], permettant de « *gagner 2 ans et demi sur le projet* »[6] en accélérant le relogement. Cet exemple inspire SNCF Immobilier dans l'utilisation possible de l'occupation temporaire comme outil de médiation auprès des habitants, permettant d'accélérer ou du moins de faciliter le développement de l'opération.

Le développement progressif de sa démarche d'urbanisme transitoire conforte SNCF Immobilier dans l'utilisation possible de ces projets temporaires comme outil de médiation positive auprès des habitants et/ou des riverains de ses emprises en cours de mutation dans le cadre d'un projet

[1] D'après l'analyse de presse réalisée entre 2016 et avril 2020 parmi 45 articles (Annexe 4)
[2] 'Benoît Quignon (SNCF Immobilier) : "L'urbanisme Transitoire ? Une Fierté", Innovapresse. 2019
[3] SNCF Immobilier. *Les Développements Urbains Innovants - SNCF Immobilier*. Document de Communication. Ateliers Henry Dougier, 2016.
[4] Réunion en présence du fondateur de la Galerie Itinérance et de membres du pôle Communication de SNCF Immobilier, le 17 juillet 2016 à Saint-Denis
[5] SNCF Immobilier. *Accueillir Pour Révéler, l'urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier*. Les Ateliers Henry Dougier, 2017. (Document de Communication)
[6] Réunion en présence du fondateur de la Galerie Itinérance et de membres du pôle Communication de SNCF Immobilier, le 17 juillet 2016 à Saint-Denis

urbain. Au lieu de débuter la transformation physique du jour au lendemain, l'objectif est d'amorcer la mutation progressive du site en créant des lieux de convivialité acceptés par les riverains, à la place d'espaces laissés partiellement ou entièrement vacants ou dévolus uniquement à des activités logistiques. L'enjeu pour l'entreprise est également de réduire les nuisances associées à la mutation de ses emprises, comme la perception négative par les riverains de ces espaces inoccupés, associés à des espaces en friche, dégradés, pouvant nuire à la qualité du voisinage. Bien que pour le moment le cas ne se soit pas présenté pour les sites de projets de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire est également mis en avant comme un moyen d'accompagner potentiellement le temps du chantier et de réduire ses nuisances[1]. Clothilde Kullmann a déjà mis en lumière la manière dont un aménageur pouvait se servir d'usages temporaires artistiques, en l'occurrence le *street-art,* comme un moyen de limiter pour les riverains les nuisances générées par une vaste opération de renouvellement urbain. Dans le cadre de la ZAC Paris Rives Gauche, elle démontre que la présence du *street-art* permet d'accompagner l'arrivée du projet urbain auprès des habitants du quartier en animant ces espaces et en favorisant leur appropriation, renversant ainsi la perception négative liée aux travaux (Kullmann 2015). Au sein de SNCF Immobilier, le développement de ces projets transitoires est envisagé comme un moyen d'offrir de nouvelles « *aménités* », de nouveaux lieux culturels et conviviaux aux habitants du quartier[2]. L'un des cofondateurs de la Station Gare des Mines évoque ainsi la venue de certains jeunes d'Aubervilliers, pour qui « *la Station c'est une aubaine* » et qui sont « *fous de joie, car ils ont à deux pas de chez eux un lieu avec une super ambiance, c'est pas cher…* »[3].

Toutefois, si l'objectif de l'urbanisme transitoire est de créer une médiation positive avec les riverains, ces projets génèrent également des nuisances nouvelles. Par exemple, l'ouverture de la première édition de Ground Control en 2015 dans le 18e arrondissement a suscité des réactions négatives de la part des riverains, surpris par l'arrivée massive d'un important flux de visiteurs pendant l'été, sur une emprise fermée depuis deux ans. Les riverains se sont très rapidement plaints des nuisances sonores générées par les concerts en plein air organisés durant l'été. Selon un chargé de projet travaillant pour Espaces Ferroviaires à l'époque :

> *« Quand Ground Control a ouvert, au premier abord il a commencé à y avoir des plaintes des riverains, disant que ça faisait du bruit, qu'il y avait des gens qui trainaient dans les rues… Parce qu'ils étaient pas habitués.(…) A la saison 2, Ground Control a pris acte du fait qu'il y avait des gênes pour les riverains, donc ils ont commencé par réduire leurs horaires. Ensuite, ils ont pris une deuxième mesure, les parties extérieures et les parties qui étaient les plus proches des habitations, ils les fermaient à partir de 22h et ils concentraient les gens dans les bâtiments le plus loin possible des habitations. Et ensuite ils faisaient l'exfiltration, avec le moins de groupe, à la queue leu leu pour que ce soit progressif. Ils ont quand même pris en compte les observations, donc les riverains se sont calmés. »*[4]

[1] Dans son dispositif en faveur de l'urbanisme transitoire, la Région Ile-de-France insiste en effet sur le rôle potentiel de l'urbanisme transitoire comme un moyen de contrebalancer les nuisances générées par le chantier et d'éviter que ce dernier ne soit « *subi* » par la population, en mettant en place des animations temporaires accompagnant le déroulement du chantier (Appel à manifestation d'intérêt de la région Ile-de-France pour le dispositif régional de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire, règlement d'intervention)

[2] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie Émergence Innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

[3] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 4 aout 2017, à la Station - Gare des Mines

[4] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020

La question des nuisances sonores pour les riverains est un problème commun à l'ensemble des projets d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier et ouverts au public. L'ouverture de la nouvelle édition de Ground Control dans le 12e arrondissement, dans une zone particulièrement dense, génère des tensions avec les riverains habitant en face. C'est également le cas pour la Station, bien que n'étant pas située à proximité immédiate d'habitations. En effet, la baisse du trafic automobile le soir venu vide le boulevard périphérique, ce qui porte le son des concerts organisés par le Collectif MU jusqu'aux immeubles situés de l'autre côté, suscitant des plaintes de la part des habitants :

> « *Ils viennent nous voir parfois, pour un peu se plaindre, mais jamais méchamment. On a des gens qui viennent nous dire "c'est vraiment cool ce que vous faites, mais nous on entend vachement… Allez-y mollo après minuit en semaine…". Donc, plus dans le dialogue quoi. (…) On a pas eu de mains courantes à ma connaissance, les flics sont venus plusieurs fois mais beaucoup moins cette année, car on a fait beaucoup plus gaffe.* »[1].

Finalement, le Collectif Mu a adapté les horaires, la programmation et l'installation acoustique du lieu afin de réduire les nuisances sonores (chapitre 2). Si l'urbanisme transitoire permet de créer des lieux de destination attractif, ces derniers ne sont pas pour autant forcément bien perçus par les riverains[2]. Certains habitants sont d'ailleurs des résidents des logements gérés par ICF Habitat et les nuisances peuvent être source de tension auprès du bailleur.

En effet, ICF Habitat dispose souvent de résidences d'habitation à proximité de ces lieux temporaires. Par exemple, dans le 18e arrondissement de Paris, une résidence d'ICF borde le site ayant accueilli Ground Control puis Grand Train et une autre est située à proximité du site d'Hébert ayant accueilli l'Aérosol. Dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt des Sites Artistiques Temporaires, ICF a accueilli sur l'un de ses sites le projet Dérives, installé dans le jardin d'un ensemble d'immeubles de logements gérés par ICF Habitat. Selon une directrice territoriale, l'urbanisme transitoire « *accompagne et fait partie de notre rôle de bailleur social* »[3], car ces projets temporaires permettraient de « *fédérer* » les habitants et associations locatives de leur parc immobilier, notamment pour certains arrondissements parisiens *« un peu difficiles »* et *« qui en ont cruellement besoin »*[4] *:*

> *« Cela nous permet, un, de valoriser le quartier, c'est extrêmement important je trouve, et deux, de pouvoir leur permettre d'aller voir ce que c'est, de les inviter, notamment à l'inauguration, de leur donner des entrées un peu préférentielles sur ces sites-là et puis de les amener à réfléchir aussi sur le quartier de demain. Parce que c'est aussi ça l'intérêt de ce type de choses, c'est que ça c'est provisoire, mais demain il va se passer quelque chose. Du coup, c'est voilà ce qui se fait aujourd'hui et demain peut-être que vous avez des choses à dire, il y a des conseils de quartier, il y a tout un tas de choses qui se passent sur ce type de projets. Et là pour le coup cela a un vrai intérêt pour les habitants. »*[5]

L'urbanisme transitoire est perçu pour ICF comme un moyen de créer des aménités supplémentaires dans le quartier à proximité de résidences qu'ils gèrent, pour leurs habitants et leurs employés, en participant plus largement à revaloriser ces quartiers. Pour le bailleur, ces lieux transitoires sont

[1] Entretien réalisé avec l'un des co-fondateurs du collectif MU, le 4 aout 2017, à la Station - Gare des Mines
[2] On peut supposer qu'il existe une différence de perception du lieu entre les visiteurs, venant profiter du lieu durant quelques heures, et les riverains devant vivre avec ces nuisances dès lors que le site est ouvert au public.
[3] Entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat La Sablière, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris
Pour rappel, ICF porte également une action de mise à disposition de ses immeubles vidés de leurs occupants en amont d'une opération urbaine auprès d'associations comme SOS ou Aurore. Ces dernières utilisent ces logements comme solutions d'hébergement d'urgence.
[4] *Op.Cit.*
[5] *Op.Cit.*

également perçus comme des moyens d'informer et d'inclure les habitants dans la transformation à venir de leur quartier. L'ouverture des projets d'urbanisme transitoire donne lieu à des actions menées en coordination avec le pôle communication de SNCF Immobilier : distribution d'invitations ou de flyers dans les boites aux lettres, installation d'affiches dans les halls des immeubles, organisation d'inaugurations uniquement dédiées aux riverains, etc. L'enjeu de ces actions est d'éviter de reproduire ce qui est décrit comme le « *loupé* »[1] de la première édition de Ground Control dans le 18e arrondissement. L'installation de l'occupant temporaire s'est faite du jour au lendemain, sans échanges préalables entre l'équipe projet au sein de SNCF Immobilier et ICF Habitat, alors qu'une de ses résidences jouxte le site. Selon une directrice au sein d'ICF Habitat, « *SNCF Immo a découvert que le patrimoine le plus proche de Ground Control à l'époque c'était nous. On s'était pas parlé, et donc du coup tout le monde s'est installé d'un seul coup, c'est parti en vrille, et nous on a été pris d'assaut avec ce truc là en se disant "mais c'est quoi ça ? Ah mais c'est nous !" (Rire).* [2]». L'installation de Ground Control suscite un mécontentement auprès de certains résidents, adressant des plaintes à ICF Habitat, qui doit alors jouer un rôle de médiateur pour calmer la situation. Finalement, pour la mise en œuvre des autres projets transitoires, une action de coordination est mise en place en amont et des mesures de communication spécifique sont réalisées auprès des habitants des résidences et les riverains, notamment à travers l'organisation systématique de pré-inauguration pour ces derniers[3].

Outre cet incident isolé, l'urbanisme transitoire est globalement appréhendé par ICF Habitat comme un moyen d'améliorer les relations entretenues entre le bailleur et les résidents de son parc. Par exemple, la présence du projet temporaire Dérives sur l'un de ses sites dans le 20e arrondissement de Paris est vécue comme une expérience très positive : « *Cela a créé une espèce de vie collective dans ce jardin où il ne se passait rien, qui n'était quand même pas très joyeux, et du coup ils ont été super contents, on a un retour super positif des habitants*. »[4]. L'occupation temporaire de ce jardin aurait suscité la curiosité des habitants, le transformant un lieu d'échanges et de rassemblement, alors qu'il s'agissait d'un espace jusque-là désinvesti. Plus largement, la présence de ces projets transitoires à proximité de ses résidences est perçue comme un moyen de susciter de nouveaux échanges avec les habitants et les associations de locataires, par exemple en organisant des visites ou des animations qui leur sont dédiées :

> *« Quand on arrive un peu à faire travailler les gens sur autre chose, sur des jardins partagés, des projets un peu collectifs, eh bien cela fait vraiment du bien à tout le monde. Déjà, cela permet de laisser le petit machin qui va irriter tout le monde de côté, et puis voilà de créer un peu des choses entre nous, on n'est pas là entre locataire et bailleur juste pour se bouffer le nez. On est aussi là pour travailler sur des projets comme ça collectifs. Et ça [l'urbanisme transitoire], cela en fait partie. Je me souviens d'avoir visité Ground Control avec les habitants du 18e, c'était vachement chouette quoi ! Ceux avec qui vous vous étiez engueulé trois jours avant, eh bien on se retrouvait là à regarder du street-art en se disant "C'est sympa ce qu'il fait lui !". On avait complètement oublié pourquoi on s'était engueulé il y a trois jours ! »*[5]

Finalement, l'urbanisme transitoire est associé à un enjeu de médiation locale, en renouvelant les liens avec les habitants du parc social. D'ailleurs, plusieurs organismes HLM valorisent désormais le

[1] *Op. Cit.*
[2] *Op.Cit.*
[3] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis
[4] Entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat La Sablière, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris
[5] *Op.Cit.*

développement de projets d'urbanisme transitoire[1]. En 2019, l'Union Sociale pour l'Habitat publie le Cahiers Repères « Projets temporaires pour espaces en jachère : de la contrainte à la ressource »[2], un « *guide pratique sur l'étude et la mise en œuvre des projets temporaires, conçu à l'attention des organismes Hlm* »[3]. Le document insiste sur les bénéfices, de l'urbanisme transitoire pour les bailleurs sociaux, « *pour contribuer à la gestion urbaine de proximité », « pour développer l'attractivité du quartier et du territoire »* et *« pour associer les habitants à la transformation de leur cadre de vie.* »[4]

L'urbanisme transitoire, soutenir la concertation pour favoriser l'acceptabilité du projet urbain

Le développement d'une médiation positive auprès des riverains a un intérêt direct pour l'aménageur quant au bon déroulement du projet urbain. Espaces Ferroviaires envisage en effet de manière croissante l'urbanisme transitoire comme un soutien potentiel à la concertation qu'il mène sur ses sites de projet urbain[5].

Tout d'abord, l'ouverture du site au public, son occupation et sa mise en valeur pendant la phase d'urbanisme transitoire sont considérées comme des atouts dans la démarche de concertation. Alors que les emprises SNCF sont normalement interdites au public durant cette période et que bien souvent les riverains n'y ont jamais eu accès, l'aménageur peut désormais inviter les habitants du quartier à visiter le lieu dans le cadre du projet d'urbanisme transitoire. Selon une directrice de l'aménagement au sein d'Espaces Ferroviaires, contrairement « *aux phases de concertation un peu formelles, là ils ont accès au site d'une autre manière, il se passe autre chose et on en parle différemment. C'est vrai que c'est intéressant aussi d'accoutumer les gens à venir sur le site.* »[6]. Par exemple, dans le cadre de concertation sur la transformation de la zone SNCF d'Hébert dans le 18e arrondissement de Paris, l'aménageur a évoqué dans le cadre des réunions publiques la présence du projet transitoire de l'Aérosol et a invité les participants à s'y rendre. Durant les réunions, la directrice de l'aménagement évoque la manière dont la présence du projet transitoire permettait de *« raconter des choses sur le site de manière un peu différente »*[7]. L'aménageur utilise régulièrement des visuels du projet transitoire dans les documents de présentation projetés durant ces réunions publiques, permettant de montrer le site sous un jour plus positif. Finalement, la directrice générale d'Espaces Ferroviaires évoque la manière dont la présence de

[1] Entretien avec un chargé de projet urbain au sein d'Action Logement, le 23/04/18 à Paris
[2] 'Projets Temporaires Pour Espaces En Jachère, de La Contrainte à La Ressource'. Repères - Politique de la ville et renouvellement urbain. Union Sociale pour l'Habitat, Mars 2019.
[3] Circulaire n°32 sur le développement de projets temporaires par l'USH - Document technique, 9 avril 2019
[4] *Op. Cit.*
[5] Cette sous-partie n'inclut pas la tendance observée durant notre terrain qui consiste à envisager les occupants temporaires comme des médiateurs avec les riverains, opérant une forme de concertation informelle auprès de ces derniers. Les entretiens réalisés avec plusieurs occupants temporaires révèlent en effet que les propriétaires tendent à leur demander des missions de concertation, dans une « *stratégie de lien social* » (Entretien avec une nouvelle structure spécialisée en urbanisme transitoire, 2017). A l'occasion de l'évènement organisé par Plateau Urbain « C'est quoi... le programme ? » en 2018 sur l'un de leur lieu temporaire, le directeur du développement de la structure met en garde sur le fait que « *sous-couvert d'urbanisme transitoire, on nous demande de faire de la concertation, or c'est pas notre métier* », « *on est pas des opérateurs de concertation* », il faut prendre garde « *à ne pas se faire utiliser à cet usage, la concertation doit rester pilotée par le public* ». Dans la même idée, l'occupant temporaire d'un site SNCF évoque son « *incapacité* », sa « *limite de compétence* » et son sentiment d'être « *désarmé* » quant au fait d'instaurer une médiation spécifique avec les riverains (Entretien, 2017). Dans cette sous-partie, il ne s'agit donc pas surinvestir le rôle des occupants temporaires dans le processus de concertation, mais d'analyser la manière dont le projet d'urbanisme transitoire est utilisé par l'aménageur comme outil d'aide à la concertation officielle qu'il mène dans le cadre du projet urbain.
[6] Entretien avec une Directrice de l'aménagement, Espaces Ferroviaires, 2017, à Saint-Denis
[7] *Op. Cit.*

l'Aérosol a accompagné positivement le déroulement de la concertation sur le projet d'Hébert : *« c'était des projets artistiques, qui ont été bien appréciés, l'espace a été exploité aussi en lieu de rencontre et de consommation, ce qui a été très bien vécu. Maintenant on a démarré et même fini la démolition. Ça n'a pas fait de rupture dans l'esprit des gens, ça nous a permis de faire une bonne concertation, en même temps que l'existence de ce projet d'urbanisme transitoire.* »[1].

Dans le cas du projet Ordener, la concertation a été menée par l'aménageur directement au sein de Grand Train[2]. Ce choix intervient alors que la concertation s'avère particulièrement difficile, puisqu'un collectif s'est monté contre le projet proposé par Espaces Ferroviaires et mène une action de lobbying active dans le quartier. Selon un chef de projet ayant travaillé sur l'opération,

> *« Nous la SNCF on a décidé que du coup, pour faire la concertation, on allait la faire in situ et qu'on pourrait la faire chez Ground Control puisque c'est chez nous. On avait le droit, par les contrats, d'utiliser les locaux de temps en temps. On a organisé plusieurs réunions de concertation sur place, alors il y en a qui étaient sportives. (…) Il a eu des présentations de maquettes, des ateliers qui étaient sur place – le collectif est venu, mais il y avait aussi des riverains – et je pense que les riverains ils étaient contents d'être reçus sur place et le fait qu'en plus c'était pendant qu'il y avait Grand Train, ça donnait une meilleure connotation, une meilleure image au groupe SNCF. Donc l'espace, ça a permis d'un petit peu mieux gérer la concertation, voilà. »*[3]

Dans le cas de Ground Control puis de Grand Train, le projet temporaire est associé à un enjeu d'appropriation et de médiation auprès des riverains dans un contexte de concertation tendu. Alors que la mobilisation riveraine contre le futur projet est importante, la présence de Grand Train permet de créer un espace attractif et apprécié pouvant apaiser les tensions. En effet, la directrice de la communication de l'aménageur insiste sur le rôle de ces projets d'urbanisme transitoire dans l'appropriation du site par les riverains avant le lancement des travaux.

> « *Tu permets aux gens de se l'approprier dans leur propre quotidien. (…) même si on est sur un concept éphémère le transitoire exprime bien ce que cela veut dire : tu fais muter un site, c'est vraiment ça. Et tu demandes au public de participer à ce processus de mutation. (…), tu inscris le projet que tu mènes dans le collaboratif. (…) Pour moi l'urbanisme transitoire c'est ça, c'est permettre au grand public de s'approprier émotionnellement en amont le futur quartier urbain. »*[4]

L'ouverture au public des emprises SNCF dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire est envisagée comme un moyen d'inclure davantage les riverains dans le processus de mutation du site en favorisant son appropriation, allant dans le sens de la procédure de concertation en elle-même.

Finalement, le développement de ces usages transitoires est envisagé comme un moyen de donner une perception plus positive du site, de sa mutation et de l'opération de valorisation dans son ensemble auprès des riverains. Selon une directrice du pôle Communication de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire joue en effet un rôle bénéfique dans « *les relations avec les riverains, où par exemple quand on va arriver à des réunions de concertation dans un projet, les riverains n'auront pas eu pendant 10 ans un machin qui s'effondre, mais un élément sympathique dans leur quartier et auront*

[1] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

[2] Certaines réunions publiques ont aussi été organisées au Ground Control dans le 12e arrondissement en 2018.

[3] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020

[4] Entretien avec une Directrice de la communication, Espaces Ferroviaires, 2017, à Saint-Denis

un postulat préalable plutôt favorable. »[1]. Si la concertation a déjà eu lieu, la présence du projet d'urbanisme transitoire est également envisagée comme un atout. Par exemple à Pantin, la phase de concertation du futur écoquartier a déjà été menée par la ville et les ateliers organisés pour l'occasion auraient créé une « *véritable attente* » parmi les habitants et une vision très précise du futur projet ambitionné[2]. Alors que le projet urbain prend du retard, le développement d'un projet d'urbanisme transitoire sur ce site est accueilli de manière positive par les élus, en tant que moyen de donner à voir une première phase de transformation du site et de gérer l'attente des riverains[3].

Finalement, la présence du projet transitoire est utilisée par l'aménageur comme un moyen de créer une médiation positive avec les riverains dans le processus de concertation, dans l'optique de faciliter l'acceptation du projet urbain. Le développement de ces projets transitoires soutient des enjeux juridiques pour l'entreprise, en évitant les oppositions au projet urbain et les recours de la part des riverains. L'urbanisme transitoire faciliterait l'acceptation du futur projet, en donnant à voir le potentiel de la transformation du site. En effet, selon un responsable de projet au sein de SNCF Immobilier :

> *« Si on occupe le terrain en amont de notre projet, et que c'est l'aménageur et l'opérateur promoteur qui ensemble conçoivent cette opération, ça peut aider dans la concertation à préparer l'avenir. Parce qu'on dit regardez, nous on aura aussi dans le futur projet des activités culturelles, des espaces de rencontre que vous n'aviez pas – et regardez, là on vous fait un pré-modèle, même si c'est pas exact. Voilà, donc on vous met en condition, et en même temps on vous vend notre projet, mais on le fait en mettant des conditions qui font qu'on rend la vie agréable dans le quartier déjà en amont. ».*

En donnant parfois à voir un aperçu de la programmation du futur projet urbain, l'urbanisme transitoire permettrait de faire accepter plus facilement son contenu durant la phase de concertation. En ce sens, le projet des Grands Voisins fait figure d'exemple et son expérience est largement partagée dans la presse et lors des évènements organisés sur l'urbanisme transitoire. En effet*, « la plus belle réussite »* des Grands Voisins serait, selon la maire de l'arrondissement, *« d'avoir fait accepter aux voisins du site, qui étaient sceptiques voire critiques, l'ensemble des actions* »[4] dans le cadre du projet de l'Hôpital Saint-Vincent de Paul. La présence d'une activité d'hébergement d'urgence sur le site des Grands Voisins aurait permis de faire changer la perception des riverains quant au pourcentage élevé de logements sociaux intégré dans le programme du projet urbain, en valorisant la mixité sociale dès l'occupation temporaire.

En parallèle, l'exemple de la Station Gare des Mines démontre que ce temps de concertation peut être utilisé par les occupants temporaires comme un moyen de plaider en faveur du maintien de leurs lieux dans le cadre du futur projet urbain. En effet, des membres du Collectif Mu ont participé à plusieurs des réunions publiques de concertation règlementaire organisées par la Ville de Paris pour la

[1] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, Pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis

[2] Prise de parole d'une élue de la Ville de Pantin, dans le cadre d'une réunion de travail avec SNCF Immobilier en vue du développement d'une projet d'urbanisme transitoire, le 8 septembre 2016

[3] A l'inverse, on peut aussi supposer que la fermeture du projet temporaire avant le lancement des travaux génère un nouveau sentiment de frustration et d'abandon, le site redevenant inoccupé pendant quelques mois (voire plus) ou entrant dans une phase de chantier générant de nouvelles nuisances. Suite à Grand Train, un chef de projet évoque ainsi que lorsque le site s'est vidé, « *les riverains et les commerçants ont regretté qu'il n'y ait plus rien sur le terrain, parce que ça drainait vraiment du monde » (Entretien, SNCF Immobilier, 2020)*

[4] Prise de parole de la Maire du 14e arrondissement de Paris lors du Meet-up sur l'urbanisme temporaire organisé au Pavillon de l'Arsenal le 24 Novembre 2016

ZAC Gare des Mines Fillettes [1]. Leur présence à ces réunions avait pour objectif à la fois de se tenir informés des évolutions du projet et de son calendrier, mais aussi de négocier le prolongement de la Station sur le site. En participant à ces réunions, le Collectif Mu se positionne comme acteur de la réflexion sur la transformation du quartier[2]. Finalement, cette action de lobbying réussit, puisque lors de la réunion publique de clôture de la concertation en février 2019, le schéma d'aménagement du projet urbain a évolué et prévoit désormais la conservation du bâtiment occupé par la Station, bâtiment devant initialement être détruit. Il s'en suit la négociation de la reprise de la convention d'occupation temporaire de la Station par le futur aménageur et l'extension de son périmètre au second bâtiment situé à proximité. Dans le document de présentation de la réunion publique, le bâtiment de la Station est finalement décrit comme un « *atout à conserver* », en tant que « *témoin de l'histoire industrielle et ferroviaire* » du site, et il est intégré aux visuels du projet urbain (Image 3).

Image 3. La Station finalement intégrée au projet urbain de la ZAC Gare des Mines Fillettes

Source : Powerpoint de présentation de la réunion publique Gare des Mines – Fillettes du 14 février 2019

Un outil à double tranchant, facteur de risques pour Espaces Ferroviaires

Bien que l'urbanisme transitoire soit mobilisé comme un levier d'acceptabilité du projet urbain, la mise en œuvre de ces projets est un outil à double tranchant, pouvant dans certains cas accentuer les tensions concernant le projet urbain à venir et lui donner une image négative. L'expérience du *bad buzz* lié à l'appel à manifestation d'intérêt des Sites Artistiques Temporaires en 2015 a révélé à SNCF Immobilier les risques d'exposition médiatique négative potentiellement associée à ces projets (chapitre 2 et 4). Selon une directrice au sein du pôle Communication, pendant la phase de concertation

[1] Carnet de thèse - Discussion informelle avec membre du collectif MU, lors du séminaire européen ADAIR Tiers-Lieux, organisé à l'École Nationale Supérieure d'Architecture Paris La Villette, 13 décembre 2018
[2] Cette action de Lobbying s'inscrit dans d'autres démarches, notamment l'organisation du festival Métamines que nous avons évoqué précédemment.

spécifiquement, « *il faut faire attention au bad buzz sur les réseaux sociaux, donc coordonner les riverains et les utilisateurs du site c'est bien, parce que ça peut aller très loin* »[1].

Ainsi, l'exemple de la concertation mise en place à Grand Train pour le projet urbain Ordener-Poissonniers révèle l'ambiguïté du rôle que peut jouer le projet d'urbanisme transitoire dans le processus de concertation. Alors que l'organisation des réunions publiques à Grand Train est pensée comme un moyen d'améliorer les relations avec les riverains et de faciliter l'acceptation du projet dans un contexte de concertation tendu, les opposants au projet vont finalement se saisir du projet transitoire pour critiquer le projet urbain final. En 2015 une pétition est lancée en ligne est adressée à la Ville de Paris et à la mairie d'arrondissement afin de « *stopper son projet d'urbanisme* »[2]. La pétition critique notamment la densité du futur projet urbain, dans un arrondissement fortement urbanisé se caractérisant par « *un manque de mixité sociale et d'activités commerciales attractives qui le ghettoïse* ». Or, la pétition tire parti de la présence de Ground Control pour appuyer ses revendications, en demandant la pérennisation du projet sur le site :

> *« A ce jour, nous avons la preuve formelle que cette situation est réversible grâce à l'expérience réussie de "Ground Control". C'est pour cette raison que nous nous opposons à ce projet de construction de logements et que nous demandons le maintien de "Ground Control" ou la création d'un espace de vie équivalent, d'échanges et d'activités similaires respectant le patrimoine ferroviaire existant : espace végétalisé, sécurisé et ouvert à tous, activités de plein air, restaurations et ateliers avec renouvellement thématique (expositions artistiques, cours de yoga, massage, ateliers créatifs et pédagogiques, jardins partagés…). »*[3]

Ce « *retournement de situation* » est mal vécu par l'aménageur[4], qui reçoit plusieurs recours par les riverains et les associations de quartier. Pendant la concertation, des tables de quartiers sont organisées dans la rue à proximité du site, les membres des collectifs contre le projet urbain interpellant les passants parmi lesquels des visiteurs se rendant à Ground Control. Selon un chargé de projet pour Espaces Ferroviaires, « *des dirigeants du collectif étaient très meneurs », « faisaient le tour de tous les cabinets (…) pour obtenir la dé-densification du projet » et « ils ont commencé à faire des tables de quartier dans la rue, en harponnant les gens »*[5]. Finalement, ces derniers essayent d'organiser des réunions de contestation du projet urbain au sein même de Ground Control. L'aménageur intervient alors auprès de l'occupant temporaire pour lui demander de ne pas accueillir des évènements « *militants contre le projet* »[6]. Cette expérience donne à voir à l'aménageur les risques potentiellement associés au développement de l'urbanisme transitoire pendant le processus de concertation, alors même que les enjeux financiers sont très importants pour Espaces Ferroviaires :

> « *Sur Ordener, les gens au début étaient opposés, puis après ils ont certainement apprécié comme nous tous le projet de Grand Train, (…) et donc c'est devenu aujourd'hui plutôt*

---

[1] Entretien avec une Directrice de la création et de la production, pôle Communication et accompagnement du changement, SNCF Immobilier, le 01.12.17 à Saint-Denis

[2] Change.org. 'Signez la pétition - Nous demandons à la Mairie du XVIIIe de stopper son projet d'urbanisme du 26 ter rue Ordener. Quartiers populaires en déclin ou en devenir?'. Consulté en juillet 2017 (Pétition fermée, avec 560 signataires). *https://www.change.org/p/monsieur-eric-lejoindre-madame-anne-hidalgo-monsieur-michel-cadot-et-le-sercrétaire-a-la-ville-nous-demandons-a-la-mairie-du-xviiie-de-stopper-son-projet-d-urbanisme-du-26-ter-rue-ordener-quartiers-populaires-en-déclin-ou-en-devenir.*

[3] *Op. Cit.*

[4] Présentation du projet Ordener par Espaces Ferroviaires, dans le cadre de l'évènement interne « Une heure, un projet, une expérience : le projet Ordener. », juillet 2016

[5] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020

[6] *Op. Cit.*

"on est tranquille, on n'a pas besoin de constructions, vous faites un grand parc et vous faites de l'occupation hybridée dans les halles et puis voilà". Donc là, c'est devenu un sujet bloquant, pour un projet à enjeux puisqu'on parle quasiment de plus de 50 millions de chiffre d'affaires de foncier avant de parler de chiffre d'affaires de l'aménagement et du développement immobilier. Donc c'est pour ça en fait, je redis, les usages et la temporalité des usages c'est très important à dimensionner et à calibrer de façon à ce qu'on ne vienne pas bloquer le dispositif. »[1]

L'aménageur est désormais prudent dans sa stratégie de communication consistant à associer le projet transitoire et le projet urbain pérenne. La programmation de certains projets transitoires, accueillant essentiellement des activités festives et marchandes, est appréhendée par l'aménageur comme un levier potentiel de critiques de la part des riverains et des collectivités locales, pouvant nuire à la mise en œuvre du projet urbain. Par exemple, malgré la forte médiatisation de Ground Control, l'aménageur émet des réserves quant à l'impact positif du projet transitoire sur le projet urbain pérenne, conduisant finalement à ne pas installer la maison du projet au sein du lieu ;

« C'était quand même pas très positif comme image, c'est un truc de bobo, c'est trop cher, il est pas inclusif, il n'y a pas de relations avec les associations locales… (…) On a fait comprendre à (l'occupant temporaire) qu'il fallait qu'il revoit sa copie, la Maire aussi lui a fait comprendre, donc il a revu un peu sa copie. Donc nous le projet urbain, les gens (…) ce qu'ils attendent c'est des espaces verts, des espaces de jeux, ils n'attendent pas des espaces pour consommer toute la journée, les riverains je parle. Donc les usagers, ceux qui pratiquent Ground Control, il y a un peu de riverains, mais c'est une chalandise beaucoup plus large, c'est devenu un lieu de destination. Les riverains, avec qui on ferraille pour le projet, ce qu'ils veulent c'est des espaces verts, donc mon intérêt dans le positionnement de la maison de projet, c'est que ce soit dans un espace qui donne à voir (…), là où il va y avoir de l'espace vert, pour raconter la dilatation de l'espace et non pas le mettre dans un système enfermé dans Ground Control. »[2]

Les projets d'urbanisme transitoire sont donc perçus comme pouvant desservir le projet et l'aménageur insiste sur l'importance du choix de la programmation du lieu, afin *« ne pas parachuter des choses qui n'ont rien à voir et qui peuvent devenir des irritants, ou qui peuvent devenir tellement appréciées qu'elles bloquent toute réversibilité de situation vers quelque chose de plus pérenne, sur lesquels les investissements sont engagés pour y arriver. Donc ça dépend des projets.* »[3].

Présentant potentiellement un risque vis-à-vis du projet de valorisation, la maîtrise de cette phase d'occupation transitoire est une préoccupation particulièrement majeure pour l'aménageur. Le projet transitoire peut représenter un sujet « *sensible* » et son développement doit idéalement intervenir après une phase de « *consolidation juridique* », après avoir « *passé les phases de zones de risque administratif du dossier* » permettant à l'aménageur de « *sécuriser* » le projet urbain à venir[4]. Pour l'aménageur, l'enjeu est finalement d'éviter une « *appropriation trop forte* » du site par les riverains dans le cadre de l'occupation temporaire, pouvant conduire à des revendications de leur part quant au maintien du projet transitoire ou d'un programme comparable dans le projet final.

Pour conclure, nous avons démontré que le projet d'urbanisme transitoire est progressivement devenu, au fil des apprentissages, pour SNCF Immobilier, un outil de la démarche de médiation avec

[1] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020
[2] *Op. Cit.*
[3] *Op. Cit.*
[4] *Op. Cit.*

les riverains en vue de favoriser l'acceptation du projet. Toutefois, cela ne fonctionne pas toujours et l'urbanisme transitoire peut parfois aviver certaines tensions, à contrario de l'objectif de l'aménageur. Pour ce dernier, l'urbanisme transitoire est donc envisagé à la fois comme un atout et comme un risque, soulevant des questions de maîtrise de l'opération de valorisation pour le propriétaire. L'appropriation du site par les habitants durant la phase d'occupation temporaire peut devenir un outil de contestation du projet urbain pérenne, en favorisant l'émergence d'un urbanisme *bottom-up* pouvant allant jusqu'à bloquer le projet urbain final (Groth et Corijn 2005; Haydn et Temel 2006; Colomb 2012; Dubeaux 2017). Si l'occupation temporaire peut devenir un outil de résistance, d'expression citoyenne permettant de contester les modèles d'aménagement dominant, elle est ici un outil d'aide à la concertation officielle permettant à l'aménageur de contrôler l'urbanisation du site selon les objectifs et enjeux du propriétaire.

5.3.2. L'urbanisme transitoire comme outil de médiation auprès des acteurs publics locaux : renforcer et fluidifier les relations pour faciliter la valorisation des emprises SNCF

L'urbanisme transitoire est également mobilisé par SNCF Immobilier comme un outil de médiation auprès des acteurs publics du territoire, en permettant de créer et/ou d'améliorer les liens auprès des collectivités locales et des élus, des services de préfecture et des institutions régionales, des métropoles ou encore des établissements publics de l'état. Pour SNCF Immobilier, l'entretien de bonnes relations avec les collectivités et les institutions locales est central dans le développement de son activité (chapitres 1, 4). SNCF Immobilier entend se positionner comme un « *partenaire* » auprès des pouvoirs publics, en particulier au niveau local avec les villes[1]. Alors que la médiation avec ces acteurs est essentielle dans la mise en œuvre de projets urbains sur les emprises SNCF, nous allons démontrer que l'urbanisme transitoire est utilisé pour faciliter les relations avec les acteurs publics locaux, dans des contextes de négociations parfois tendues, et encourager le développement de nouveaux projets.

Développer une médiation positive avec les acteurs publics et institutionnels par le biais de l'urbanisme transitoire

Les projets d'urbanisme transitoire sont globalement bien perçus par les collectivités locales et ils sont un moyen pour SNCF Immobilier de développer des relations positives avec les élus et institutions.

A Paris par exemple, le développement de la démarche d'urbanisme transitoire a donné lieu à l'organisation de plusieurs réunions auprès du cabinet de Jean-Louis Missika[2], afin d'évoquer les projets menés par SNCF Immobilier et de réfléchir à de potentiels partenariats. L'adjoint accepte d'ailleurs de participer, aux côtés du directeur général de SNCF Immobilier et du président de la Métropole de Lyon, à la conférence sur l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier lors du Mipim de 2019. La Maire de Paris s'est elle-même rendue sur plusieurs des sites d'urbanisme transitoire développés par SNCF Immobilier, comme Ground Control dans le 12e arrondissement, le projet d'agriculture urbaine La Caverne dans le 18e arrondissement et la Cité Fertile à Pantin, lieu qu'elle choisit pour présenter sa nouvelle plateforme « Grand Paris en Commun » en 2020. C'est également à la Cité Fertile que se tient la première réunion du Conseil National des Tiers Lieux en juin 2019, pendant laquelle la ministre de la

[1] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier lors de la conférence de presse annuelle de 2017
[2] Adjoint à la Maire de Paris chargé de l'urbanisme, de l'architecture, du projet du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité

Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales et le ministre chargé de la Ville et du Logement présentent le programme de l'État en faveur du développement des tiers-lieux sur le territoire national.

Le développement des projets d'urbanisme transitoire permet également de nouer des relations avec la Région Ile-de-France, qui lance peu de temps après celui de SNCF Immobilier un appel à manifestation d'intérêt ayant pour objet de soutenir le développement de l'urbanisme transitoire sur le territoire francilien. SNCF Immobilier est invité à venir partager son expérience auprès des services d'innovation de la Région Ile-de-France en juillet 2017 et le directeur général de SNCF Immobilier intègre le jury d'experts en charge plusieurs fois par an de l'évaluation des projets d'urbanisme transitoire soutenus financièrement par la Région. En juillet 2019, SNCF Immobilier est invité à participer au comité d'engagement de la Région Ile-de-France ayant pour thème l'urbanisme transitoire.

La démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier est également l'occasion de renforcer les liens avec les élus des mairies d'arrondissement, avec lesquels l'équipe projet est amenée à échanger pour mettre en œuvre le projet d'urbanisme transitoire. Les élus d'arrondissement sont régulièrement invités à prendre la parole lors des inaugurations. Par exemple, le maire du 18e arrondissement est présent à l'inauguration de l'Aérosol, la maire du 12e arrondissement à celle de Ground Control et la maire du 20e arrondissement à celle du projet Dérives[1]. Les projets d'urbanisme transitoire sont globalement soutenus par ces mairies, particulièrement celle du 18e arrondissement ayant accueilli de nombreux projets transitoires, comme Grand Train, l'Aérosol, la Station Gare des Mines ou la Caverne. Selon un adjoint au Maire du 18e, « *les projets temporaires SNCF sont très fortement appréciés par les élus* » et leur « *posture est très ouverte sur le sujet* »[2]. Or, l'entretien de relations positives avec cette mairie d'arrondissement est particulièrement important pour SNCF Immobilier, car ses principaux projets de cession et d'aménagement sont situés sur ce territoire[3].

Par conséquent, en tant que thématique nouvelle et attractive, l'urbanisme transitoire donne l'opportunité à SNCF Immobilier de développer son réseau et d'accéder à des acteurs institutionnels et élus de haut rang. Les projets d'urbanisme transitoire, globalement perçus de manière très positive par les élus locaux, permettraient de contribuer à la qualité des relations entretenues avec SNCF Immobilier et les acteurs des territoires avec lesquels l'entreprise est amenée à travailler dans le cadre de la valorisation des emprises SNCF.

L'urbanisme transitoire serait en effet de plus en plus approprié par les élus locaux, qui perçoivent de manière positive la création de ces lieux. Une directrice de projets au sein d'ICF Habitat explique l'intérêt croissant que porte les élus aux projets d'urbanisme transitoire, car ils permettraient de soutenir leurs positions politiques et d'aller dans le sens de leurs engagements : « *Ça a aussi un côté un peu valorisant pour les élus, car c'est aussi important pour eux de faire ce lien avec les habitants, c'est aussi leur créneau. Tout ce qu'on pourra faire pour que les gens se parlent et se rejoignent dans des endroits un peu comme ça, je pense que ça leur va bien. On a bien vu dans le 18e, les élus étaient*

[1] D'ailleurs, les maires du 12e et du 18e arrondissement de Paris ont accepté de voir un extrait de leurs prises de parole (verbatim) intégré dans la brochure de communication éditée en 2019 « *L'urbanisme Transitoire by SNCF Immobilier* ».

[2] Carnet de thèse – Discussion libre avec un adjoint au Maire du 18e arrondissement de Paris et directeur dans une filiale de la SNCF, lors d'un évènement du Collectif Mu à la Station, en octobre 2017

[3] Notamment les ZAC de la Gare des Mines-Fillettes et de Chapelle-Charbon développées par la Ville de Paris et son aménageur Paris Métropole Aménagement, ainsi que les projets urbains Ordener-Poissonniers, d'Hébert et de Chapelle International développés par l'aménageur de la SNCF Espace Ferroviaires.

plutôt ravis de ces projets-là, ça a un côté fédérateur qui leur plaît bien. »[1]. L'urbanisme transitoire représenterait également un enjeu de communication et d'image pour la collectivité, même si cette dernière n'est pas à l'origine du projet. Selon un responsable de projet, la présence de l'un de ces lieux sur leur territoire serait une opportunité pour les collectivités de « *gagner en notoriété* » étant donné la forte médiatisation de ces lieux dans la presse, sans même avoir à participer financièrement au projet : « *pour le maire c'est tout bénef* », « *il est fier de présenter une animation de quartier. Je reconnais que c'est intéressant pour un élu d'avoir une vie de quartier et puis ça a dépassé la frontière de (la commune) ...* »[2]. Un chargé de cession au sein de SNCF Immobilier affirme que l'urbanisme transitoire irait dans le sens de « *l'intérêt du politique* », en permettant de montrer « *l'ouverture* » dont certains élus font preuve, et ce à des fins électorales ; « *si le politique il peut dire "grâce à moi, le dépôt de la chapelle vous y avez accès, grâce à moi on peut s'y détendre, grâce à moi le projet qui sortira sera à cette image" eh bien il a tout intérêt à le mettre en avant. »*[3]. Un responsable d'opération, en charge de la cession d'un site stratégique auprès d'une collectivité, évoque ainsi l'appropriation d'un de ces lieux transitoires par le maire a l'approche des élections municipales de 2020. En développant des lieux attractifs et médiatisés, l'urbanisme transitoire serait un argument positif dans les relations entretenues entre SNCF Immobilier et les collectivités, particulièrement en amont des élections.

Or, ce climat de bonne entente avec les collectivités et institutions appuie des enjeux opérationnels. La création de liens avec ces acteurs est envisagée comme un moyen de faciliter le processus de valorisation des sites SNCF, aussi bien pour la cession de ses terrains ou leur aménagement par Espaces Ferroviaires.

Premièrement, les cessions réalisées par SNCF Immobilier auprès des collectivités reposent sur un long processus de négociation, potentiellement source de tensions concernant le calendrier de l'opération, le prix du terrain et la prise en charge de certains postes de dépenses. Dans ce contexte, selon le chargé de cession au sein de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire favoriserait un « *fort appui politique* » de la part des élus et des institutions et aiderait donc les opérationnels dans le cadre des cessions : *« Pour nous ça permet de créer un lien de confiance. Dans les opérations qu'on fait, on a besoin du politique, systématiquement on a besoin de l'accord de la ville. Tu ne peux pas faire un projet sans tenir compte de l'appréciation politique qu'il va y avoir. Donc quand tu crées des conditions qui permettent à la mairie de mieux communiquer et de mieux se faire valoir, ils sont preneurs. »*[4].

Le soutien politique est également envisagé comme un moyen de faciliter à posteriori certaines actions dans le cadre du futur projet urbain. Par exemple, l'urbanisme transitoire permet à SNCF Immobilier de développer des relations positives avec le préfet et avec les services de la préfecture, en charge de la validation des demandes de classement en ERP faites par SNCF Immobilier et l'occupant temporaire dans le cadre des projets d'urbanisme transitoire (chapitre 3). Or, ce sont les mêmes entités qui seront également en charge de la validation des projets pérennes développés par SNCF Immobilier et la création en amont de bonnes relations avec ces acteurs est envisagée comme un atout indéniable de ces projets. Ainsi, la participation de SNCF Immobilier à des évènements comme le comité d'engagement de la Région Ile-de-France en juillet 2019 est envisagée, selon une directrice de projets,

[1] Entretien avec une directrice territoriale d'ICF Habitat La Sablière, SNCF Immobilier, le 23.11.2017 à Paris
[2] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[3] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
[4] *Op. Cit.*

comme une opportunité d'« *aider* » et de « *faciliter* » les futures démarches qui devront être menées par l'entreprise, relatives aux projets transitoires comme pérennes[1].

Enfin, pour l'aménageur, l'urbanisme transitoire sert la « *communication politique* » auprès des élus dans le cadre d'opérations urbaines menées par Espaces Ferroviaires[2]. En effet, selon la directrice du développement de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le développement de projets de valorisation des emprises SNCF nécessite « *d'abord de bâtir une stratégie partenariale avec les collectivités très en amont, parce que quand on commence à leur parler d'un foncier, si on arrive directement avec l'approche "on va commencer à aménager", eh bien on va se faire jeter.* »[3]. Le développement des projets d'urbanisme transitoire est envisagé comme un moyen d'engager plus en amont une « *stratégie de dialogue* » et de « *coopération* »[4] avec les territoires, instaurant ainsi une démarche partenariale auprès des collectivités locales. La perception positive de ces opérations par les élus est un atout pour l'aménageur, permettant de créer un climat de bonne entente en amont du projet urbain. L'entretien de ces bonnes relations tout au long du projet transitoire accompagne les négociations avec la collectivité. En satisfaisant certaines des demandes faites par les élus dans le cadre de la mise en œuvre du projet transitoire, l'aménageur est en mesure, « *en contrepartie* », d'aller oui ou non dans le sens des sollicitations faites par la ville sur d'autres points[5].

L'urbanisme transitoire est un outil de médiation pour SNCF Immobilier et son aménageur permettant d'entretenir des relations positives avec les collectivités locales, facilitant et promouvant les opérations de valorisation initiée par l'opérateur sur les emprises SNCF. Outil d'un appui politique et opérationnel tout au long du projet, l'urbanisme transitoire représente également pour SNCF Immobilier un enjeu de développement de son activité de valorisation.

Ouvrir de nouvelles opportunités de projets sur le temps long en développant des partenariats avec les collectivités locales

L'urbanisme transitoire permet à SNCF Immobilier et à l'aménageur de développer de nouveaux partenariats avec des acteurs publics sur des territoires à enjeux pour l'entreprise et d'ouvrir ainsi de nouvelles opportunités de projets.

En développant des relations positives avec les acteurs publics locaux, l'ouverture d'un projet d'urbanisme transitoire permettrait de donner envie à d'autres collectivités d'accueillir ce type de lieux sur leurs territoires. Un chargé de valorisation locative et de cession évoque en effet la manière dont, après l'ouverture d'un projet d'urbanisme transitoire sur son territoire, plusieurs villes voisines se sont intéressées à la démarche et ont exprimé l'envie de travailler avec SNCF Immobilier[6]. Selon lui, la présence du projet transitoire permet de « *développer des liens avec de nouveaux acteurs* », de leur « *expliquer et présenter toutes nos missions* », « *de leur montrer ce qu'on fait et ce qu'on sait faire* » et

[1] Carnet de thèse - Discussion libre avec une directrice de projets du pôle Communication de SNCF Immobilier, en avril 2019
[2] Carnet de thèse - Prise de parole de la directrice du développement de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaire, en mars 2018
[3] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020
[4] *Op. Cit.*
[5] Entretien avec un responsable de projets au sein du Département des Projets Parisiens, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, mars 2020
[6] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017

ce qui pourrait être également développé sur leurs terrains[1]. La présence du projet d'urbanisme transitoire permet de nouer des relations nouvelles avec des collectivités locales, ouvrant ainsi des nouvelles opportunités pour le développement de projets transitoires, mais aussi pour initier la discussion avec les collectivités sur l'émergence d'autres projets sur le temps long.

En effet, le développement de sa démarche d'urbanisme transitoire a suscité de nombreuses demandes de visites de ces opérations auprès de SNCF Immobilier, de la part de villes et de métropoles partout en France, par exemple les métropoles de Lyon, Rennes, Toulouse ou Bordeaux. SNCF Immobilier organise très régulièrement des visites guidées de ses sites d'urbanisme transitoire parisien à travers l'accueil de délégations de plusieurs dizaines de personnes, composées d'élus et d'agents des services techniques. Ces visites sont organisées par le pôle Communication de SNCF Immobilier et sont réalisées en présence de l'équipe projet, de l'occupant temporaire et, pour les délégations les plus importantes, du directeur général. Ces visites sont l'occasion de présenter aux collectivités les enjeux opérationnels de la mise en œuvre de ces projets transitoires et d'exposer leurs atouts pour le propriétaire et pour le territoire qui les accueille (création d'emplois, réponse aux besoins locaux, attractivité, etc.). Par ailleurs, ces visites sont l'occasion, par le biais de l'urbanisme transitoire, d'amorcer un dialogue avec les collectivités sur la transformation des emprises SNCF situées sur leurs territoires.

Par exemple, SNCF Immobilier a accueilli en mars 2018 une délégation d'une Métropole souhaitant visiter la Cité Fertile et Ground Control[2]. Cette délégation était composée notamment du Président de la Métropole, d'adjoints au Maire de la Ville et de Maires des communes limitrophes. En plus des chefs de projets concernés, le directeur général de SNCF Immobilier et la directrice générale d'Espaces Ferroviaires étaient présents pour l'occasion. L'accueil de cette délégation soutenait des enjeux stratégiques pour SNCF Immobilier, qui souhaite initier plusieurs projets de valorisation sur de vastes emprises ferroviaires et industrielles sur ce territoire. La visite des deux projets transitoires, fortement appréciés par les membres de la délégation, a permis de donner à voir aux collectivités locales le type de lieux qu'ils pourraient eux-mêmes accueillir au sein des emprises SNCF présentes sur leur territoire. Après la visite, l'après-midi s'est poursuivi par un temps d'échange convivial à Ground Control, permettant plus largement au directeur général de présenter SNCF Immobilier et ses missions et à la directrice générale d'Espaces Ferroviaires de détailler leurs projets et leurs compétences. Le directeur général en a profité pour évoquer les différents sites SNCF qui vont prochainement faire l'objet d'un projet de valorisation sur le territoire et propose à la Métropole de « *tester des choses ensemble* » sur ces fonciers. La directrice générale d'Espaces Ferroviaires les a alors prévenus de son intention prochaine de leur présenter les pistes de réflexion en cours pour l'aménagement de l'un de ces sites, incluant une phase d'urbanisme transitoire avant le développement du projet de valorisation pérenne. Le Président de la Métropole s'est dit très intéressé par ces démarches, qu'il souhaite développer activement sur son territoire. La présence des emprises SNCF sur son territoire est mentionnée comme une opportunité, alors même que la métropole n'est pas forcément elle-même en capacité de le faire. Finalement, la journée s'est conclue sur la promesse mutuelle d'organiser la visite du site SNCF pouvant faire prochainement l'objet d'un projet de valorisation transitoire et pérenne, et de la présentation par Espaces Ferroviaires des pistes de réflexion programmatique engagées pour ce site.

[1] Entretien avec un chargé de valorisation (gestion locative et cession), au sein d'une direction immobilière territoriale de SNCF Immobilier, le 28.11.2017.

[2] Les éléments suivants sont issus des observations réalisées pendant la visite des projets par la délégation et du temps d'échange qui s'en est suivi avec la direction de SNCF Immobilier, en mars 2018.

Cet exemple démontre que l'accueil de délégations intéressées par les projets d'urbanisme transitoire permet à SNCF Immobilier de préparer le terrain et d'engager la discussion sur la valorisation des emprises SNCF sur leur territoire. L'organisation de ces visites est un moment de lobbying politique auprès des collectivités locales, permettant plus largement de promouvoir les compétences de SNCF Immobilier et d'Espaces Ferroviaires, potentiellement en charge du futur projet d'aménagement. Ces visites permettent le développement de nouveaux partenariats auprès de collectivités avec lesquels l'entreprise n'entretenait jusqu'ici que peu ou pas de relations, sur des territoires comprenant des sites SNCF pouvant faire l'objet de projets urbains à court ou moyen terme. La présentation de ses sites d'urbanisme transitoire permet de donner à voir aux élus ce qui pourrait également être fait sur leur territoire et, selon une directrice de projets du pôle Communication, *« au début ils sont récalcitrants, et puis ils sortent en disant "je veux ça dans 6 mois chez nous"* »[1]. L'urbanisme transitoire peut être un produit d'appel utilisé par SNCF Immobilier pour engager en amont la réflexion sur la valorisation de ses emprises sur le temps long, en partenariat avec les pouvoirs publics locaux. Il suscite de nouvelles opportunités de projets pour SNCF Immobilier et conforte sa position stratégique de partenaire auprès des collectivités locales, avec lesquelles les relations peuvent parfois être complexes.

Améliorer les relations avec les collectivités dans un contexte de négociations tendues pour faciliter le processus de valorisation

L'urbanisme transitoire est envisagé par certains opérationnels en charge de la valorisation des emprises SNCF comme un outil facilitateur, dans des contextes politiques parfois tendus avec les collectivités locales. Le développement d'un projet de cession ou d'aménagement repose en effet sur des négociations très importantes avec les collectivités locales, souvent sources de tensions quant aux modalités de valorisation. Dans ce contexte, le développement d'un projet d'urbanisme transitoire sur ces fonciers est envisagé comme un moyen d'améliorer les relations et de réduire les tensions pouvant impacter le projet de valorisation à long terme.

Par l'exemple, en Ile-de-France, le développement d'un projet d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier est intervenu dans un contexte de relations tendues avec la collectivité locale concernant le projet de valorisation engagé depuis de nombreuses années. Les négociations concernant la cession du site sont sources d'importantes tensions et les « *relations sont très difficiles* » entre le maire de la ville et la SNCF, depuis avant même la création de SNCF Immobilier[2]. Dans ce contexte, le développement d'un projet d'urbanisme transitoire sur ce site est envisagé dès 2016 par la cheffe de projet comme un moyen d'instaurer des relations plus positives avec la ville et de donner une meilleure image du propriétaire, afin d'accompagner le processus de cession et ses négociations[3]. Le développement du projet d'urbanisme transitoire est alors mené en collaboration avec la collectivité, grâce à l'organisation de réunions entre SNCF Immobilier, les élus et les occupants temporaires. L'objectif est de trouver un terrain d'entente autour du projet transitoire, en prenant en compte leur demandes quant à la future programmation du lieu. Selon la cheffe de projet, cela permet de « *montrer*

[1] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication et Accompagnement du changement, dans le cadre d'une réunion de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire auprès d'un grand musée parisien, le 1.04.19 à Paris

[2] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020

[3] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis

à la ville qu'on s'investit déjà dans le projet »[1]. La mise en œuvre du projet transitoire offre un lieu de médiation et de dialogue plus neutre autour d'un projet perçu positivement par la collectivité locale. Selon la cheffe de projet, « *le projet est sympa, il leur plaît, je ne leur demande pas d'argent, donc c'est facile »*[2]. En effet, en 2017 et avant même l'inauguration du lieu transitoire, un gestionnaire immobilier évoque la grande satisfaction de la collectivité vis-à-vis du projet transitoire, qui est « *très attendu par le maire* »[3], si bien que la ville réfléchirait déjà à la manière de l'intégrer dans le futur projet urbain. Selon lui, la mise en œuvre du projet transitoire est possible « *parce que ça a été mûri, on a pris le temps de la discussion »,* montrant ainsi que le « *dialogue est possible avec la SNCF* », autour du projet transitoire, mais aussi du projet de valorisation pérenne[4]. Le projet transitoire aurait permis d'améliorer l'image de SNCF Immobilier auprès de la ville, de mener une opération de « *séduction vis-à-vis des élus et de montrer l'investissement de SNCF Immobilier, y compris financier, dans un lieu ouvert qui profite à tous* »[5].

Finalement, le jour de l'inauguration en 2018, le directeur général de SNCF Immobilier profite de son discours pour affirmer sa volonté d'être partie prenante de la transformation du site aux côtés de la collectivité, face aux élus et aux agents des services de la ville présents pour l'occasion[6]. Le lieu est également inauguré par l'adjoint au maire, qui lors de son discours adresse ses remerciements à SNCF Immobilier et à l'occupant temporaire[7]. La cheffe de projet, présente à l'inauguration, qualifie ces remerciements de moment « *historique* » par rapport aux relations tendues entretenues jusqu'à présent avec la ville. Après l'ouverture du lieu au public, l'occupant temporaire évoque les relations plutôt positives qui se sont mises en place avec la ville : « *La relation délicate avec la mairie est devenue aujourd'hui presque de bonne facture. (…) La ville commence à nous voir d'un très bon œil, à cause de la bonne fréquentation du site, nos activités, le relais média qu'on leur offre. Eux-mêmes sont clients du site, on a pu le constater à plusieurs reprises.* »[8]. Tout au long de la phase d'urbanisme transitoire, la cheffe de projet souhaite engager un travail de médiation auprès de la ville, avec qui elle entretient désormais de bonnes relations, meilleures que celles entretenues par les opérationnels en charge de la cession. Elle ambitionne de profiter de la situation pour continuer à « *pacifier, créer des relations positives avec la ville* » en vue des « *négociations* » concernant le projet de valorisation[9].

Cet exemple montre que, dans un contexte politique tendu avec la collectivité concernant la valorisation des emprises SNCF, l'urbanisme transitoire peut être un moyen de désamorcer certaines tensions. La mise en œuvre du projet en collaboration avec la collectivité est utilisée comme un outil stratégique de « *communication institutionnelle avec la ville* »[10], permettant à terme de faciliter les négociations concernant la valorisation du site. Selon une cheffe de projet, l'urbanisme transitoire serait

[1] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 17 octobre 2018
[2] *Op. Cit.*
[3] Carnet de thèse – discussion libre avec un gestionnaire de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 14.09.17
[4] Entretien avec gestionnaire de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 15 novembre 2017, à Saint-Denis
[5] Carnet de thèse – discussion libre avec un gestionnaire de portefeuille au sein de la direction Gestion et optimisation immobilière, Direction immobilière territoriale Ile-de-France, SNCF Immobilier, le 14.09.17
[6] Prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, inauguration d'un projet transitoire, août 2018
[7] Prise de parole d'un adjoint au Maire lors de l'inauguration d'un projet transitoire, août 2018
[8] Carnet de thèse - Prise de parole du fondateur d'un projet d'urbanisme transitoire situé sur un site SNCF dans le cadre d'une visite guidée, en mars 2018
[9] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[10] *Op. Cit.*

un outil de « *gestion du portage politique* » : « *ce n'est pas pour rien que ces projets sont sur des sites stratégiques, sujets à des tensions* »[1]. L'urbanisme transitoire permet à SNCF Immobilier de gérer les relations avec les collectivités dans le cadre du projet urbain, en développant de nouveaux partenariats ou en améliorant les relations dans un contexte tendu, notamment pour des sites dont la valorisation représente le plus d'enjeux pour l'entreprise.

Une nouvelle source de tensions et de blocages, pouvant desservir la relation entre SNCF Immobilier et les collectivités ?

Toutefois, si l'urbanisme transitoire est utilisé comme un outil de médiation avec les acteurs publics et institutionnels, il peut également générer de nouvelles tensions.

Pendant la mise en œuvre projet transitoire présenté précédemment, la collectivité refuse à de multiples reprises le permis de construire nécessaire à son développement, conduisant au développement d'un « *bras de fer* » entre l'occupant temporaire, la collectivité et SNCF Immobilier afin de permettre la validation des autorisations administratives[2]. Une relation ambiguë se développe entre ces trois entités, malgré le soutien politique au projet affiché par les élus. Le responsable de projet en charge de la valorisation du site évoque son incompréhension face à la situation, alors même que le projet transitoire a été mis en œuvre avec la collectivité : « *Tout ça s'est fait en lien avec la ville, parce que bien évidemment, la collectivité, compte tenu du fait qu'on était censé leur vendre plus ou moins à court terme, il y a eu des comités d'information, de communication. (…) Sauf que quand il a fallu délivrer les PC, il a eu une sorte de guerre entre (l'occupant temporaire) et la ville, qu'on n'a pas trop comprise…* »[3]. Selon la cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier, la ville serait « *très contente que le projet transitoire se fasse* » et « *ils ont tout intérêt à ce qu'il se fasse* », « *notamment sur la durée restante du mandat* »[4]. Néanmoins, la collectivité freine la validation des autorisations administratives nécessaires à l'ouverture du lieu, souhaitant, selon la cheffe de projet, avoir la main sur le projet transitoire. Cette situation génère des tensions et la cheffe de projet parle d'une situation « *ubuesque* »[5] entre les parties prenantes, permettant de nuancer le rôle de médiation de ces usages transitoires vis-à-vis de la collectivité. Dans cet exemple, la présence du projet transitoire pourrait finalement représenter un nouveau sujet de discorde entre SNCF Immobilier et la collectivité dans le développement du projet de valorisation à long terme. En 2020, l'élu souhaite finalement accélérer la mise en œuvre du projet urbain, conduisant à un renversement du soutien politique envers ce projet.

D'autre part, le contenu de certains projets transitoires est parfois moins soutenu politiquement par certains élus, voire parfois décrié, ce qui peut impacter négativement le développement d'autres projets d'urbanisme transitoire. Par exemple, un lieu transitoire parisien accueillant une programmation culturelle, festive et commerciale est jugé par une juriste au sein de SNCF Immobilier comme ayant un impact négatif sur le développement d'un projet partenarial avec la Ville de Paris pour la valorisation de la Petite Ceinture. Selon cette dernière, la ville aurait eu peur que la Petite Ceinture se transforme « *en espace commercial, en lieu à bière pour bobos* », image véhiculée dans la presse, et que ce type de

[1] Carnet de thèse – prise de parole d'une responsable de projet d'urbanisme transitoire au sein du pôle Valorisation Locative Innovante de SNCF Immobilier, le 6.09.18
[2] Carnet de thèse - discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 9 octobre 2018
[3] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[4] *Op. Cit.*
[5] *Op. Cit.*

lieu soit reproduit « *partout* »[1]. Finalement, elle estime que « *nos sites d'urbanisme transitoire ont été utilisés comme un argument politique qui a servi à mettre fin au projet* ». Cet exemple isolé montre néanmoins que la dimension jugée trop commerciale de certains projets peut avoir une influence négative sur d'autres partenariats. Lors de la conférence sur l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier au Mipim en 2019, l'adjoint au Maire à la Ville de Paris critique dans son discours le développement de projets d'urbanisme transitoire commerciaux et plaisante sur ce sujet : « *Il faut avoir tout de même à l'esprit que le modèle de l'occupation temporaire ce n'est pas de transformer le site en un lieu de divertissement, c'est extrêmement important, parce que c'est une dérive grave de l'urbanisme temporaire (…). Un site d'urbanisme temporaire, c'est pas juste un site où on va boire des bières à 7 ou 8 euros. Je ne dis pas ça pour la SNCF… encore que bon ! (Rire)* »[2].

Enfin, pour l'aménageur, l'urbanisme transitoire est envisagé comme un potentiel *« élément perturbateur dans les discussions* » avec les collectivités, pouvant impacter le projet de valorisation, si bien que « *tout projet d'urbanisme transitoire n'est pas bienvenu nécessairement* »[3]. La promesse faite par SNCF Immobilier de développer des projets d'urbanisme transitoire sur leur territoire est un engagement qui, s'il ne peut malheureusement pas être tenu, pourrait générer des tensions :

> *« C'est engageant, on a promis la lune et puis quand on regarde, si on n'a pas fait cette expertise technique en off d'abord, avant de sortir du bois avec les collectivités locales pour bien s'assurer que les conditions techniques de nos actifs nous permettent sans trop d'investissements à notre charge de le valoriser, ça peut nous mettre aussi dans une forme de difficulté dans les relations avec les collectivités. Qui peuvent devenir insistantes, parce que ça aide leur revalorisation territoriale, pour faire des choses qui nous coûtent cher et qui sont des investissements sans retour économique. Donc la question, c'est la tactique d'approche et non pas l'intention – l'intention elle est certes de faire, mais la tactique d'approche c'est de dire à quel moment et qu'est-ce que je dois sécuriser avant de commencer à vendre du rêve. »*

La promesse de développement d'un projet d'urbanisme transitoire faite trop tôt, sans étude de la faisabilité technique et financière de l'opération, ajoute un risque nouveau pour SNCF Immobilier dans la valorisation de ses terrains, pouvant générer des frustrations et devenir un point bloquant dans les discussions si le projet transitoire ne devait pas voir le jour. Selon l'aménageur, l'enjeu serait donc de sécuriser davantage l'opération de valorisation avant d'engager la mise en œuvre d'un projet d'urbanisme transitoire et d'éviter que ce dernier ne devienne un sujet trop politique.

Finalement, le développement de projets d'urbanisme transitoire devient un instrument de gestion des relations politiques avec les acteurs des territoires amenés à accueillir des projets de valorisation à long terme sur les emprises SNCF présentes sur leur territoire. SNCF Immobilier tire parti de l'engouement pour cette nouvelle pratique et de l'intérêt croissant que lui portent les élus, afin de nouer de nouveaux partenariats locaux et de promouvoir le développement de projets de valorisation sur ses terrains. Ces projets transitoires sont envisagés comme un moyen d'accompagner l'activité de cession de SNCF Immobilier et les négociations qui l'entourent, en instaurant un climat positif dans les

[1] Discussion libre avec une juriste du département Droit Immobilier de SNCF Immobilier, le 18.04.2019, à Saint-Denis

[2] D'après la retranscription des prises de parole de la table ronde entre le directeur général de SNCF Immobilier, le président de la Métropole de Lyon et l'adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme, lors de la conférence « *L'urbanisme transitoire en Europe* », organisé au MIPIM, Palais des Festivals à Cannes, le 14 mars 2019

[3] Entretien avec la directrice du développement au sein de SNCF Immobilier et directrice générale d'Espaces Ferroviaires, le 6 mai 2020

relations entretenues avec les élus et en apaisant des situations parfois tendues. Pour l'aménageur, l'urbanisme transitoire permet d'ouvrir en amont les discussions sur la valorisation des emprises SNCF en engageant une dynamique partenariale perçue comme nécessaire à la bonne réalisation du projet urbain. Toutefois, dans certains cas, le développement de projets d'urbanisme transitoire s'accompagne d'un renversement de situation, permettant aux collectivités d'adresser de nouveaux reproches à SNCF Immobilier et générant potentiellement de nouvelles tensions et appréhensions. Le consensus entre les acteurs autour de ces projets n'est parfois que temporaire, étant donné leur importance moindre par rapports aux enjeux économiques et politiques du projet urbain sur le long terme

5.3.3. L'urbanisme transitoire, nouvel instrument pour organiser et négocier l'action en amont du projet urbain

La mise en œuvre des projets transitoire sur des emprises SNCF complexes pose la question de l'organisation et de la coordination des multiples acteurs impliqués dans leur gestion et leur valorisation. Dans cette section, nous allons démontrer que le développement de certains projets transitoires s'accompagne de la création de nouveaux groupements d'acteurs, des comités de site, permettant d'organiser la cohabitation entre différentes activités et projets (urbains, ferroviaire, transitoire…). Or, ces groupements tendent parfois à dépasser le simple cadre du projet transitoire, pour devenir un outil de gestion et de négociation des différents projets de valorisation développés sur les emprises de la SNCF. Cette analyse porte spécifiquement sur le site de Pantin local, accueillant depuis l'été 2018 la Cité Fertile, dont la mise en œuvre a été particulièrement complexe et stratégique pour SNCF Immobilier. A travers l'exemple de la Cité Fertile et de son comité de site, cette section nous permettra plus largement de synthétiser plusieurs éléments de ce chapitre, quant aux enjeux à la fois urbains et organisationnels de maîtrise du projet urbain et des relations avec ses parties prenantes.

Développer un projet transitoire sur un site multi-acteurs et multi-projets : la nécessité d'organiser une action collective

Le développement de la Cité Fertile à Pantin a mis plus de deux ans et demi avant l'ouverture au public, en raison de la complexité liée au site, à ses activités et aux différents projets qu'il accueille. En effet, le site de Pantin local est une emprise dont la configuration et la valorisation sont complexes et soulèvent des enjeux stratégiques pour SNCF Immobilier.

Tout d'abord, il s'agit d'un site industriel et logistique en activité, accueillant près de soixante entreprises et 300 travailleurs. Cette activité génère un important flux de camions, traversant le site à vive allure et pose la question de la cohabitation des activités et de la sécurisation de l'accès des piétons dans le cadre du projet transitoire. Le site de Pantin local est également occupé par des activités internes à la SNCF, comme la direction de l'infrastructure et la direction du matériel, notamment en charge de l'entretien des voies à proximité du périmètre du projet transitoire. Il est situé le long d'un faisceau ferroviaire en activité, par lequel transitent des trains régionaux desservant la gare Transilien située en face (RER E Pantin), mais aussi par des trains à grande vitesse en provenance de la gare de l'Est. La proximité immédiate des rails avec le périmètre du projet transitoire soulève des questions de sécurité pour l'accueil du public et du maintien de l'accès au faisceau ferroviaire pour le personnel de la SNCF. De plus, le périmètre du projet transitoire est traversé de réseaux d'importance centrale, liés à la signalisation ferroviaire, dont le dévoiement est une étape préalable au développement du futur projet

urbain. Le déplacement de ces infrastructures ferroviaires s'avère particulièrement coûteux et complexe, nécessitant au moins trois ans d'études au sein de SNCF Immobilier[1]. La propriété du site s'avère elle-même complexe puisque, sur le périmètre du projet transitoire, la partie du nord du site (cour, halle) appartient à SNCF Mobilités, quand la partie sud (ancienne gare fret) appartient à SNCF Réseau. La double propriété du site complexifie la mise en œuvre du projet transitoire, le financement des travaux et des études dépendant de deux entités aux budgets et aux instances distincts.

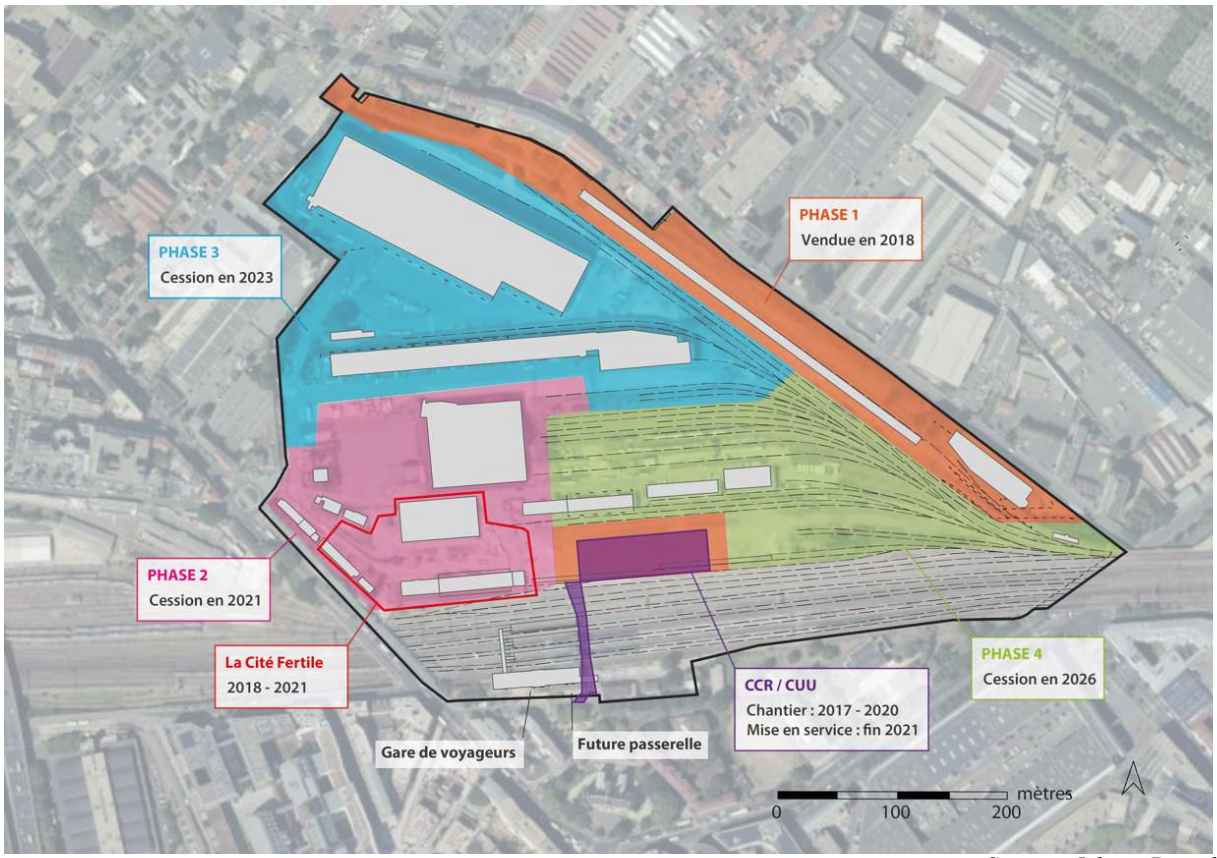
Deuxièmement, le site de Pantin local fait l'objet d'un projet ferroviaire stratégique à l'échelle du groupe SNCF, piloté par SNCF Réseau. Depuis 2017, une partie du site est en chantier pour accueillir le Centre de Commande Unique (CCU) du RER E et la Commande Centralisée du Réseau (CCR) de Paris-Est, qui doivent être mis en service en 2021 (Carte 4). Ce projet repose sur la démolition de deux quais couverts anciens le long de la voie ferrée au sud et sur la construction d'un nouveau bâtiment de 4600 mètres carrés, sur une parcelle dont la SNCF gardera la propriété. Or, le périmètre du projet est situé à proximité immédiate du périmètre du projet transitoire et les travaux de démolition et construction doivent être lancés alors que la Cité Fertile sera en cours de développement et parallèlement à l'ouverture du lieu au public. La mise en œuvre du projet transitoire pose la question de la coordination du phasage et des actions menées sur le site avec le projet ferroviaire, mais aussi la gestion des nuisances associées au chantier (bruit, poussière), du trafic de camions et de convois exceptionnels devant rejoindre le site. Notions que le projet transitoire est moins prioritaire pour le groupe SNCF que le projet de SNCF Réseau et qu'il ne doit pas en freiner la mise en œuvre. En 2018, un nouveau projet ferroviaire vient également impacter le site de Pantin local. Le site est en effet choisi pour accueillir la base travaux du Charles de Gaulle Express, dont la construction doit permettre de relier la Gare de l'Est et l'aéroport.

Enfin, le site de Pantin local fait l'objet d'un projet de valorisation particulièrement stratégique pour SNCF Immobilier et pour la ville de Pantin, engagé il y a une dizaine d'années. La ville prévoit le développement d'un écoquartier, qui doit permettre de relier le nord et le sud de la ville, entre le secteur de la Mairie et le quartier des Quatre-Chemins, afin de diminuer la coupure physique que représentent les emprises ferroviaires entre ces deux territoires. La programmation prévoit un espace vert de 2,5 hectares, 1 500 logements, dont 33 % de logements sociaux, 100 000 m2 de bureaux et de nouveaux équipements (école maternelle, centre municipal de santé, collège)[2]. Pour SNCF Immobilier, il s'agit d'un projet de cession stratégique d'un site positionné au cœur de Pantin, à proximité immédiate des transports en commun (RER, Tramway) et du boulevard périphérique parisien. La vente des terrains est prévue en quatre phases (Carte 4). La première parcelle, située au Nord-Est a déjà été cédée pour permettre la construction d'un collège. La deuxième phase, la prochaine devant être vendue aux environs de 2021, correspond pour moitié au périmètre du projet transitoire. Il s'agit d'un espace particulièrement stratégique, car situé à l'entrée du site et devant permettre d'engager l'urbanisation des phases 3 et 4 à partir de 2023 et de 2026. Toutefois, le développement de ce projet de valorisation a connu plusieurs retards et le processus de cession est soumis à de nombreuses incertitudes. En 2020, Espaces Ferroviaires négocie pour être titulaire de droits à construire sur la phase 2, après le rachat du foncier par l'établissement public foncier d'Île-de-France (EPFIF).

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

[2] Newsletter de SNCF Immobilier, n°12 « Un premier pas déterminant vers l'écoquartier de Pantin », 2018

Carte 4. Phasage et périmètre des projets sur le site de Pantin local : entre le projet de cession, le projet d'urbanisme transitoire et le projet d'infrastructure ferroviaire



Source : Juliette Pinard

Le développement d'un projet d'urbanisme transitoire sur le site de Pantin local est donc complexe. Il ne s'agit pas d'un site en friche libre d'être investi, mais d'un site en exploitation, où la cohabitation des activités et des projets peut s'avérer problématique en termes de sécurité et de coordination des agendas de travaux. Pour SNCF Immobilier, la question de la coordination des acteurs en présence sur le site apparaît rapidement comme une nécessité pour permettre la mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire. Un comité de site ou comité technique est créé pour l'occasion, devant permettre la gestion des interfaces entre le projet d'urbanisme transitoire, le projet ferroviaire et le projet de valorisation à long terme. La création de ce type de comité n'est pas systématique lors du développement d'un projet transitoire, mais s'avère souvent nécessaire lorsqu'il s'agit d'un site particulièrement complexe et/ou stratégique pour SNCF Immobilier[1]. Ce comité prend la forme d'un « *organe informel* », se rapprochant davantage d'une « *instance de coordination plutôt que de pilotage* »[2].

[1] C'est le cas lorsqu'il s'agit des emprises industrielles et ferroviaires particulièrement vastes, difficiles à reconvertir, et faisant l'objet d'un projet de valorisation à moyen terme (environ 10 ans). Par exemple, ce type de comité a été mis en place en 2018 pour le projet de valorisation de l'ancienne gare Saint-Sever à Rouen, accueillant chaque année un projet transitoire développé par le collectif Les Lucien et devant d'ici une dizaine d'années accueillir la nouvelle gare TGV de Rouen. Ce groupe de travail, nommé « *Sans attendre la gare* », inclut les propriétaires, les gestionnaires immobiliers et les équipes en charge de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier, mais aussi la ville et la Métropole. L'objectif est de réfléchir dès à présent à la valorisation temporaire de cet espace et d'engager la réflexion concernant le projet à long terme.

[2] Entretien avec une Responsable coopérations et partenariats, au sein du pôle Stratégie Émergence Innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 27.11.2017 à Saint-Denis

La composition du comité varie selon les réunions, en fonction des besoins et des thématiques abordées. Au sein de SNCF Immobilier, sont présents de manière systématique la cheffe de projet d'urbanisme transitoire[1], le gestionnaire de portefeuille en charge de la gestion et de la valorisation locative du site, ainsi que le responsable de cession. Le comité compte également de manière systématique la directrice du projet Éole (CCR/CCU) au sein de SNCF Réseau. Selon les sessions, sont également présents des entreprises BTP de maîtrise d'œuvre pour le chantier ferroviaire, mandatées par SNCF Réseau, ainsi que le chef de projet de la base chantier du Charles de Gaulle Express. Pour représenter la Cité Fertile, des membres de Sinny & Ooko sont présents à certaines réunions, ainsi que son partenaire commercial le brasseur Paname Brewing Company et le préventionniste en charge de l'instruction du dossier de demande d'ERP. Bien que la mise en œuvre du projet transitoire repose sur des échanges réguliers avec la collectivité locale, cette dernière n'est pas présente au sein du comité et les différentes entités au sein de SNCF Immobilier et SNCF Réseau communiquent directement auprès des élus et des services techniques. Enfin, Espaces Ferroviaires n'est pas inclus dans le comité, car sa participation au projet de valorisation n'était pas encore confirmée lors de la mise en œuvre du projet transitoire. Le comité se réunit plusieurs heures et en moyenne tous les deux à trois mois.

Gérer les interfaces des projets : organiser la cohabitation des activités et coordonner les acteurs

La création du comité de site doit permettre de gérer le développement du projet transitoire sur un site complexe, notamment en harmonisant le phasage des différents projets, les calendriers de travaux et le flux de circulation sur cette partie du site. Or, selon le chargé de cession en charge de l'opération, il s'agit « *d'un processus administratif, technique qui n'est pas évident* », une « *contrainte opérationnelle* », « *en termes de réseaux, en termes de coactivité et de cohabitation par exemple avec les activités SNCF, pour les accès, pour les passages, ça peut être une contrainte en termes d'arrivée du public, en termes de sécurité…* »[2]. Face à ces contraintes, la création du comité permet de mettre en place des temps de travail communs aux nombreux acteurs en présence sur le site afin de gérer les interfaces des différents projets. Le développement du projet transitoire repose donc sur un travail de coordination très fin entre SNCF Immobilier, SNCF Réseau, l'occupant temporaire et la maîtrise d'œuvre en charge des travaux sur le site, afin de s'assurer que l'action de l'un ne bloque pas l'action de l'autre.

Par exemple, le chantier du projet ferroviaire d'Éole nécessitait le dévoiement de réseaux, traversant le périmètre du projet de la Cité Fertile, à destination d'un poste de transformation électrique. Or, la présence du projet transitoire nécessite pour SNCF Réseau de revoir le calendrier de ces travaux de dévoiement, initialement prévu pendant la période d'ouverture au public du lieu. Pour permettre la cohabitation du projet transitoire avec le projet ferroviaire, SNCF Immobilier, Sinny & Ooko et SNCF Réseau se mettent d'accord pour réaliser plus tôt la tranchée devant accueillir de futurs réseaux, puis de la recouvrir pour que celle-ci puisse être raccordée plus tard sans perturber la présence de la Cité Fertile sur le site. Alors que le dévoiement des réseaux devait également conduire à la destruction des trois quais couverts, y compris celui accueillant la Cité Fertile, SNCF Réseau doit également modifier le

[1] Cette dernière appartient au département Stratégie Émergence Innovation, au sein de la Direction Immobilière Territoriale de la région Ile-de-France de SNCF Immobilier. Elle quittera ses fonctions en 2018, après l'ouverture de la Cité Fertile.

[2] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020

périmètre de son chantier. Le développement du projet transitoire génère pour SNCF Réseau des contraintes fortes en termes d'organisation du chantier et d'interface entre les deux projets, car le lancement des travaux ferroviaires coïncide avec la présence de Sinny & Ooko sur le site, commençant également ses propres travaux d'aménagement de la Cité Fertile. La présence du chantier nécessite de se mettre d'accord sur le phasage des différents travaux, la manière dont va être réalisée la tranchée, les matériaux qui seront utilisés pour la recouvrir, etc. SNCF Réseau profite également du comité pour prévenir l'occupant temporaire du planning de ses démolitions et des nuisances qui risquent d'y être associées. En coordonnant les acteurs en présence, le comité a permis d'anticiper plusieurs difficultés liées à la cohabitation des deux projets, potentiellement bloquantes à la fois pour l'occupant temporaire et pour SNCF Réseau.

Second exemple, le comité a travaillé à la réorganisation des flux sur le site. En effet, alors que le site est en exploitation et accueille encore plusieurs entreprises logistiques, le gestionnaire de portefeuille doit détourner le flux de camions, qui jusque-là traversaient le périmètre alloué au projet transitoire. Dans le cadre de la mise aux normes ERP, la sécurisation du site pour les piétons nécessite en effet de distinguer les différents flux et de clôturer le périmètre de la Cité Fertile. Pour ce faire, les membres du comité travaillent ensemble à la définition d'un nouvel itinéraire et l'aménagement d'une nouvelle voirie pour les camions devant accéder aux entreprises, mais aussi au chantier d'Eole situé à l'est du site. Par ailleurs, la présence du chantier de démolition et de construction du projet ferroviaire nécessite le passage de quelques convois exceptionnels. Lors des réunions du comité, SNCF Réseau et l'occupant temporaire se mettent d'accord sur la fréquence des convois. L'occupant doit organiser l'aménagement du lieu en laissant un espace suffisant large et haut pour permettre le passage des convois pendant la phase d'ouverture au public. Enfin, le périmètre du projet transitoire étant situé entre l'entrée du site et l'accès au faisceau ferroviaire, le comité organise le maintien d'une servitude de passage pour les équipes de la SNCF. Ces dernières doivent pouvoir accéder au faisceau rapidement pour des questions de maintenance et de sécurité. La gestion des différents flux, en fonction des activités déjà présentes sur le site et des projets en cours de développement, a nécessité une organisation complexe entre les membres du comité : « *il a fallu penser tout ça, faire des études de flux, de circulation, faire des études de sécurité… »*[1].

Les réunions de travail du comité technique permettent de gérer les interfaces entre les différents projets, afin de garantir leur bon déroulement et la cohabitation avec les activités déjà en place. Sa création permet d'améliorer la circulation des informations entre l'ensemble des parties prenantes engagées dans la gestion et la valorisation de ce site. Lors des réunions le responsable de l'opération évoque les évolutions du calendrier de cession auprès de la ville et les derniers échanges en date sur ce sujet. Le gestionnaire de portefeuille évoque ce qui a trait à la vie du site et les changements pouvant impacter son fonctionnement, comme l'arrivée de nouveaux locataires importants, la réquisition occasionnelle de certaines halles pour organiser des solutions d'hébergement d'urgence, etc. L'occupant temporaire et la cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier informent les membres du comité technique des évolutions du projet transitoire en termes de calendrier (durée de l'occupation, début des aménagements, date d'ouverture au public), des obtentions des autorisations administratives (ERP, permis de construire, etc.). SNCF Réseau informe du calendrier des travaux, des résultats des études techniques, de l'évolution du projet ferroviaire et de ses enjeux.

[1] *Op.Cit*

Ces échanges nourris permettent aux membres du comité de partager le même niveau de connaissance et d'améliorer la circulation des informations entre des acteurs qui jusqu'ici échangeaient peu. Selon la cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le comité technique aurait permis de *« créer une synergie »* entre l'ensemble des parties prenantes, permettant de gérer cette « *conjonction de projets »*[1]. Ces échanges réguliers ont permis de prendre conscience de certaines difficultés à venir, de les traiter en amont et de fluidifier la mise en œuvre des différents projets[2].

Par conséquent, à travers la création de ce comité, la mise en œuvre du projet transitoire permet le développement d'un nouvel espace de dialogue entre les différents acteurs impliqués dans la transformation du site. En améliorant la coordination des acteurs et la circulation des informations en phase amont, le comité permet plus largement de gérer le développement du projet urbain sur un site complexe et de maitriser l'incertitude quant aux différents projets dont il fait l'objet. Le comité devient finalement un organe de coordination qui dépasse le cadre du projet d'urbanisme transitoire. Selon une directrice de projets au sein de SNCF Immobilier, les acteurs « *se rassemblent, se mettent en "mode projet" avant le projet* » et c'est *« une grande valeur pour nous »*[3]. Le comité est mobilisé comme un instrument organisationnel permettant d'organiser l'action de manière horizontale entre l'ensemble des parties prenantes, pour améliorer le processus de gestion et de valorisation des emprises de la SNCF.

S'organiser pour mieux négocier : l'urbanisme transitoire comme outil d'un urbanisme négocié ?

D'un outil d'organisation et de maîtrise de l'action, ce comité technique devient également un levier de négociation dans le cadre du projet transitoire comme du projet de valorisation pérenne. Ses membres utilisent en effet ces réunions comme espace de négociation entre-deux, mais aussi pour négocier avec la collectivité et développer une stratégie d'approche concertée.

Tout d'abord, les réunions du comité technique représentent un espace de négociation entre l'ensemble de ses membres, concernant essentiellement la gestion des interfaces entre les projets dans le temps court. En effet, comme nous l'avons vu, le développement du projet d'urbanisme transitoire est source de contraintes nouvelles pour les membres du comité : réorganisation des calendriers, modification des commandes auprès des prestataires, dépenses supplémentaires pour réaliser des travaux ou prendre en charge certains postes, etc. Lors de la constitution du comité, plusieurs de ses membres sont récalcitrants et les acteurs doivent négocier entre eux pour réussir à mettre en œuvre leurs projets et défendre leurs intérêts. Ces réunions génèrent parfois des tensions entre les membres, suite à des problèmes de coordination et de vie du site (vol de matériaux, coupure de gaz…). Les questions financières sont également source de tensions et des négociations s'engagent régulièrement quant au partage des dépenses entre SNCF Réseau, SNCF Immobilier et Sinny & Ooko. Si bien que, selon le chargé de cession, « *parfois, ça frittait beaucoup entre (la cheffe de projet d'urbanisme transitoire) et (la responsable du projet Éole) et (le gestionnaire de portefeuille), c'était plutôt des échanges un peu*

[1] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[2] *Op. Cit.*
[3] Prise de parole d'une directrice de projets du pôle Communication dans le cadre d'une réunion de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire auprès grand musée parisien, le 1.04.19 à Paris
Pour rappel, la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire repose sur de développement de formes d'action collective favorisées par l'adoption du mode projet au sein de SNCF Immobilier (chapitre 4).

chauds entre nous, (…) un peu compliqués, où il fallait trouver des solutions et la plupart du temps on en trouvait »[1]. Selon la cheffe de projet, ces réunions étaient complexes, car « *on pose des questions qui dérangent, on force à discuter de ces sujets et à se rassembler* », « *cela demande beaucoup de négociations, mais au final c'est que des plus pour nous*. »[2]. Pour l'occupant temporaire, ces réunions permettent de négocier certains points nécessaires à la mise en œuvre de son projet. Son développement repose sur des micro-négociations constantes entre l'ensemble des membres du comité (Récit 8).

Récit 8. Observation des micro-négociations lors d'une réunion du comité technique de Pantin

Contexte : La réunion est organisée sur le site de Pantin local, dans la baraque de chantier d'Éole, en avril 2018. Sont présents la cheffe de projet d'urbanisme transitoire et le gestionnaire de portefeuille au sein de SNCF Immobilier, ainsi que deux membres de SNCF Réseau en charge du projet ferroviaire. L'entreprise de maîtrise d'œuvre (MOe) de SNCF Réseau est également représentée. Côté Sinny & Ooko, le fondateur de la structure est présent ainsi que le futur gestionnaire de la Cité Fertile, le partenaire Paname Brewing Company et le préventionniste. La tranchée, qui doit permettre d'anticiper le futur raccordement électrique du CCR d'Eole vers le poste de transformation vient d'être creusée et le périmètre de la Cité Fertile est en travaux[3].

L'ordre du jour de la réunion est de « *partager les calendriers, le phasage de chacun, de poser les choses* », pour qu'on se « *coordonne tous sur le site, sachant qu'on a tous des contraintes* ». La réunion débute par la prise de parole de la responsable de l'opération Éole, qui évoque le creusement récent de la tranchée et la recherche de « solutions alternatives » pour faire passer les câbles : « *on a essayé de rendre compatible les travaux avec la Cité Fertile, notamment l'ouverture à l'été 2018. On a dû faire un avenant (avec le maître d'œuvre) pour pouvoir faire des travaux anticipés, donc on avance là-dessus*. ».

Le creusement de la tranchée a laissé une vaste ouverture au milieu du périmètre de la Cité Fertile. La question se pose des matériaux à utiliser pour combler cette tranchée et l'occupant temporaire souhaite un matériau s'harmonisant davantage avec son projet :

MOe : « *le matériau doit être en dur, c'est une question de portance pour les camions qui passent, ça peut être un mélange terre-pierre »*
Sinny & Ooko : « *on veut garder la terre, pas de bitume, pour avoir de l'herbe et pour pouvoir planter. Sinon, on remet les pavés. Mais on ne veut absolument pas de béton, vous pouvez dire à l'entreprise de faire tout en terre, nous on s'occupe du reste* »
SNCF Réseau : « *j'ai peur pour la giration du camion du pompier, si ça s'effondre…* »
Préventionniste : « *mais on l'avait indiqué depuis le début…* »
SNCF Réseau : *« moi j'ai pas de plan, je ne sais pas !* » (énervement)
Sinny & Ooko : *« on s'occupera de paver, quand vous avez fini votre terrassement. La cour c'est notre problème* ! »
SNCF Réseau : « *ok, ça me simplifie en plus* ! »

La discussion se poursuit sur la question des pavés, datant de l'époque de la construction de la gare de marchandises au 19e siècle et retirés lors du creusement de la tranchée. Sinny & Ooko profite de la réunion pour faire part de son souhait de les récupérer pour les utiliser dans l'aménagement de la Cité Fertile. Or, SNCF Réseau est en charge de stocker ces pavés, que la ville de Pantin souhaite conserver dans le cadre du futur projet urbain.

SNCF Réseau : « *On est d'accord, les pavés on vous les laisse* ?!»
MOe : « *On doit les laisser tous* ? »

[1] Entretien avec un responsable de projets au sein du département Développement et Valorisation Francilienne, Direction Immobilière de la Région Ile-de-France, SNCF Immobilier, avril 2020
[2] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 17 octobre 2018
[3] Reconstitution des échanges, non enregistrés, par le biais d'une prise de note rapide

Sinny & Ooko : « *On va refaire la surface de la cour, parce qu'il y a beaucoup d'endroits à rustiner. Ce qui nous intéresse, c'est de la rendre uniforme…* »
MOe : « *De base dans le marché passé avec SNCF Réseau, nous on doit tout retraiter. Donc on a besoin de savoir précisément ce qui va se passer, quel volume vous gardez.* »
SNCF Réseau : « *Et on vous les offre gratuitement les pavés* ? »
Sinny & Ooko : *« Bah oui ! »* (Rire)
SNCF Réseau : « *Avec plaisir ! (Rire). Charge à vous de les nettoyer et de les stocker bien sûr* »

La tranchée créée par SNCF Réseau a permis de dégager un important stock de terre. Sinny&Oko négocie pour la récupérer, afin de réaliser les travaux de terrassement du site. Le don de cette terre représenterait une économie importante. Toutefois, cette demande suscite des craintes de la part de SNCF Réseau, en raison de la possible pollution des sols :

Préventionniste : « *La terre nous intéresse, on sait qu'elle va être jetée…* »
SNCF Réseau : « *C'est une terre sulfatée… (hésitation). Je suis pas trop d'accord moi, ça me pose vraiment problème…* »
Sinny & Ooko : « *On occupe un autre site ferroviaire, sur les quais de la petite ceinture (La Recyclerie). On nous avait dit de surtout pas utiliser la terre. On a promis à la SNCF de refaire des tests pendant un an sur place par un labo. La terre a été jugée de qualité, on a même fait des tests avec des vers de terre ! Ici, on ne veut pas utiliser la terre pour planter un potager, mais pour des questions PMR on doit faire des talus et planter des arbres. C'est pour ça qu'on vous avait demandé des tuiles*[1]*, c'est de la matière première, mélangée à la terre, c'est uniquement pour du remblai. Ensuite on fait venir nos camions avec de la terre végétale qu'on met dessus* ».
SNCF Réseau : « *Je suis pour l'économie circulaire, je sais que c'est possible… Mais j'ai trois marchés en cours, j'ai payé pour faire retirer la terre, vous auriez dû m'en parler avant… Moi j'ai passé un contrat, donc je devrais faire un avenant, sinon on facture des choses qu'ils font pas ! »*
Sinny&Ooko : « On n'y avait pas pensé, c'est quand on a vu toute cette terre… »
MOe : *« Il faut voir avec l'entreprise de transport de la terre… De quel volume vous avez besoin ?*»
Préventionniste : *« Toute celle présente sur notre terrain* ».
SNCF Réseau : « *Je veux un essai laboratoire pour faire analyser la terre, à votre charge, pour voir si on ne trouve pas de plomb, avec attestation qu'il n'y a pas d'incompatibilité majeure pour utilisation. Si l'entreprise de transport est favorable et si les tests du laboratoire sont positifs on vous laisse la terre. Charge à vous d'évacuer les surplus* »
Sinny & Ooko : « *Bien sûr !* » (En remerciant)
SNCF Réseau : « *Vous noterez qu'on se mobilise beaucoup, c'est des coûts pour nous tout ça* ! »

La réunion se clôt dans une ambiance conviviale et détendue entre l'ensemble des parties prenantes.

Ces séries d'échanges anodins sont révélatrices des micro-négociations constantes qui s'opèrent entre l'occupant temporaire, le propriétaire et les autres acteurs en présence. La mise en œuvre du projet d'urbanisme transitoire repose sur l'adaptation mutuelle de leurs pratiques et de leurs positions face à des situations parfois contraignantes. Le comité technique organise une action transversale et collective (Ramirez cobo 2016), favorisant la discussion entre les parties prenantes pour gérer la complexité de ces différents projets et l'incertitude qui les accompagne. Il permet d'arriver à un compromis, de mettre d'accord les participants sur des sujets divers à travers des négociations informelles, qui permettent de faire évoluer en permanence les modes de conception et de réalisation des différents projets. Ces micro-négociations mettent également en lumière les processus d'entraide ou de faveurs mutuelles qui s'instaurent entre les membres du comité, en fonction des besoins et des impératifs de chacun. A travers

[1] Sinny & Ooko a précédemment négocié la récupération des tuiles et des poutres en bois issues des chantiers de démolition des deux quais couverts. Les poutres ont notamment été utilisées pour construire le mobilier (table et chaise) présent à la Cité Fertile.

le comité, se développe progressivement une relation de confiance, de bonne entente et de bonne volonté entre les membres du comité[1].

Ces négociations à petite échelle ont eu un impact sur le projet d'urbanisme transitoire. Alors que la question du réemploi des matériaux n'avait pas été envisagée en amont, ces réunions du comité technique ont permis de conserver plusieurs éléments intégrés dans l'aménagement de la Cité Fertile (pavés, terre, bois, tuiles, etc.). Les acteurs mettent finalement en récit cette décision improvisée pour construire du sens à leur action à posteriori (Chalas et Soubeyran 2009; Lévy 2018). En effet, après l'ouverture du lieu, SNCF Réseau décide avec la cheffe de projet d'urbanisme transitoire d'installer un panneau de communication sur le site, présentant la démarche engagée en faveur du réemploi des matériaux et le futur projet ferroviaire. Pour la cheffe de projet, l'installation de ce panneau est un moyen de remercier SNCF Réseau pour le travail fourni lors de la mise en œuvre du projet, en faisant profiter l'opérateur de cette opportunité de communication. Alors que cette question du réemploi n'était pas prévue à l'origine, les acteurs la mettent en récit pour construire du sens à une action improvisée à posteriori

Deuxièmement, la création de ce comité de suivi est plus largement envisagée par ses membres comme un moyen de tenter de négocier certains points du futur projet urbain auprès de la collectivité.

Dès 2016, le projet temporaire est perçu par la cheffe de projet au sein de SNCF Immobilier comme un moyen d'influer sur le contenu du futur projet urbain. Par exemple, dans le cadre de l'urbanisation du site de Pantin local, la demande de la ville est de créer une passerelle permettant le franchissement des voies, afin de relier la gare du RER E avec le futur écoquartier. Il s'agirait d'un sujet crispant dans les négociations entre la SNCF et la ville, car une telle passerelle coûterait plusieurs millions d'euros à la SNCF. Or, selon la cheffe de projet, *« Si les gens viennent facilement sur le site dans le cadre du projet temporaire, la municipalité comprendra peut-être que la passerelle n'est pas si nécessaire puisque l'on est juste à côté de la gare. L'investissement que représente le projet temporaire aujourd'hui pourrait permettre d'économiser demain la construction de l'ouvrage.* »[2]. La présence du projet transitoire est envisagée comme un moyen d'« *apporter un nouveau regard pour débloquer les choses* »[3] et de tenter de négocier la non réalisation de cette passerelle, en démontrant par la présence du projet temporaire que le site de Pantin peut devenir un lieu de destination sans cet ouvrage.

Toutefois, le projet de passerelle est maintenu et fait l'objet de discussions régulières pendant les réunions du comité technique. L'infrastructure doit en effet être réalisée par l'équipe de SNCF Réseau en charge du projet Éole. L'opérateur doit construire cette passerelle pour permettre à ses salariés d'accéder au futur bâtiment de la CCR. A l'origine cette passerelle devait être construite selon les normes d'Établissement Recevant des Travailleurs (ERT). Toutefois, selon la cheffe de projet d'urbanisme transitoire, « *l'idée d'une gare biface commence à émerger, avec un accès public vers la gare de marchandises* »[4]. Selon elle, cette idée aurait émergé suite aux discussions avec SNCF Réseau dans le cadre des réunions encadrant la mise en œuvre de la Cité Fertile. Cette idée serait « *poussée* » par la cheffe de projet et la responsable du projet Éole, car cela « serait une valorisation forte pour le foncier et la Cité Fertile ». La future passerelle permettrait de créer une nouvelle entrée de gare à proximité

[1] Par exemple, la responsable du projet ferroviaire organise en 2018 l'un des séminaires annuels de SNCF Réseau au sein de la Cité Fertile (Carnet de thèse – octobre 2018)
[2] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 30.09.16 à Saint-Denis
[3] *Op. Cit.*
[4] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 17 octobre 2018

immédiate du périmètre actuel de la Cité Fertile. Finalement, les plans de la passerelle devant être construite par Éole intègrent une possible transformation de la structure en Établissement Recevant du Public (ERP).

Lors d'une réunion du comité technique en octobre 2018, la présence de cette future passerelle, l'ouverture de la Cité Fertile et la contrainte posée par la reconstitution de certains réseaux font naître l'idée de faire évoluer le phasage du projet de cession et le montage immobilier du projet urbain. En effet, ouverte en août 2018, la Cité Fertile a déjà attiré plus de 35 000 visiteurs et sa présence est une opportunité de re-questionner la pertinence du phasage du projet urbain. Les membres du comité évoquent l'idée de commencer le projet urbain par la phase 4 au lieu de la phase 2 (Carte 4, p.426), dont l'urbanisation est techniquement moins complexe. Le maire souhaiterait d'ailleurs la création d'un passage entre le collège en cours de construction au nord (phase 1) et la future passerelle au sud. La Cité Fertile, située à proximité de la future passerelle et en face de la gare, « *fonctionnerait comme un espace public provisoire* », comme « *porte d'entrée de l'écoquartier* »[1].

Par conséquent, même si ces différentes négociations n'aboutissent pas, elles démontrent la manière dont le projet transitoire est envisagé comme un potentiel outil de négociation avec la collectivité quant au futur projet urbain. La constitution du comité technique, par le biais de la mise en œuvre du projet transitoire, offre un nouvel espace de réflexion pendant le processus de conception des projets à long terme et sur ses possibilités de leur évolution chemin faisant.

Troisièmement, la création du comité permet aux différentes parties prenantes de partager les informations qui lui sont transmises et de se mettre d'accord sur la stratégie à adopter vis-à-vis de la collectivité.

En effet, lors des réunions du comité technique, les participants évoquent chacun les différentes réunions qu'il ont pu avoir avec la ville (élus, services techniques), l'établissement public territorial Est Ensemble et les architectes urbanistes en charge de la ZAC. Ces réunions sont envisagées comme un moyen de partager des informations et des comparer celles qui leur ont été données. Selon la cheffe de projet d'urbanisme transitoire, « *le comité technique a permis de croiser les informations* » et de mettre en avant les différences « *sur certains points »,* permettant ainsi de déceler les différentes stratégies adoptées par les collectivités selon les interlocuteurs[2] : « *Maintenant on sait à chaque fois qui va y aller, quand, ce qui va être dit, la réaction, etc. Ça parait presque évident, mais quand je te parle d'un travail de coordination au sein d'un groupe public, qui a des activités qui sont contradictoires… Plus tu as ça, plus ton activité de coordination elle se justifie. Et notamment dans une fonction immobilière, qui va cristalliser tous ces sujets d'interface d'activités*. »[3].

La maîtrise des informations vis-à-vis de la collectivité et du futur projet urbain est stratégique pour SNCF Immobilier, en permettant à la SNCF de tenir un discours unifié. En effet, les membres du comité peuvent se mettre d'accord en amont sur les informations à donner et montrer qu'ils sont « *soudés* »[4], alors même que la coordination au sein du groupe SNCF est régulièrement critiquée. En effet, pour la collectivité, la question du bon interlocuteur à contacter au sein du groupe SNCF selon les situations serait complexe et elle reproche d'ailleurs à l'entreprise le changement régulier

[1] Carnet de thèse - Prise de parole d'un membre du comité technique, octobre 2018
[2] Carnet de thèse – discussion libre avec une cheffe de projet d'urbanisme transitoire, le 17 octobre 2018
[3] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis
[4] Carnet de thèse - Prise de parole d'un membre du comité technique, octobre 2018

d'interlocuteur[1]. Grâce au projet d'urbanisme transitoire et aux réunions de coordination qui l'accompagnent, le comité peut démontrer le travail de « *coordination* » qui a été mené. Cette prise de parole concertée entre les membres du comité est également envisagée comme un moyen d'affirmer la position de la SNCF vis-à-vis de la collectivité et de définir préalablement une stratégie commune à ses acteurs, en adoptant une posture plus proactive vis-à-vis du futur projet. Selon la cheffe de projet d'urbanisme transitoire, « *si tu es en mesure de porter ton projet de manière forte, ça oblige les gens à se positionner, (…) ça oblige à ce que des décisions soient prises, à ce qu'on agisse beaucoup plus tôt qu'avant. C'est un phénomène d'anticipation, qui n'est absolument pas pris en compte et pourtant la valeur pour moi elle est essentiellement là.* »[2].

Le développement de la démarche d'urbanisme transitoire s'accompagne de l'émergence de nouvelles instances de coordination, permettant d'organiser l'action entre une diversité d'acteurs parties prenantes de la valorisation des emprises SNCF. Ces instances deviennent de nouveaux instruments organisationnels, permettant d'agir dans un cadre complexe et incertain selon des modes d'action collectifs et transversaux. En améliorant la coordination des acteurs et la maîtrise des informations relatives aux projets et activités en présence, ces instances participent du développement d'une démarche d'urbanisme négocié en faveur de la valorisation des emprises SNCF. Des micro-négociations sur le temps court aux tentatives de négociations sur le temps long, les discussions portées par ces instances sont révélatrices de l'intention de SNCF Immobilier de mobiliser le projet transitoire comme outil de négociation vis-à-vis du projet urbain pérenne tout au long de la démarche.

*

Pour conclure, l'urbanisme transitoire est mobilisé par SNCF Immobilier comme un moyen de créer, de renforcer et d'améliorer les liens auprès des acteurs du territoire, des riverains aux collectivités, afin d'influer sur l'acceptabilité du futur projet urbain et d'en faciliter la mise en œuvre, dans des contextes parfois tendus et incertains. L'urbanisme transitoire devient pour SNCF Immobilier un outil politique, de gestion des relations entretenues avec les différentes parties prenantes impliquées dans la valorisation de ses sites, de la cession à l'aménagement. Ces projets transitoires sont également des outils d'action stratégiques, permettant de négocier l'action, le contenu et/ou le déroulé des projets urbains développés sur son foncier. En effet, dans ces démarches d'urbanisme transitoire, le processus de négociation entre différents groupes est constant et rend seul possible l'action sur ces terrains complexes. Le développement de l'urbanisme transitoire s'inscrit dans le contexte actuel de complexification des processus de conception des projets urbains, intégrant une multiplicité de nouveaux acteurs et le développement de formes d'actions plus collaboratives et négociées, notamment entre des acteurs publics et privés. Au sein de SNCF Immobilier, le développement des projets d'urbanisme transitoire s'inscrit et participe du développement de démarches de projet négociées. L'urbanisme transitoire est un nouvel espace de médiation et d'organisation de l'action collective, permettant de faire évoluer chemin faisant les modes de conception et de réalisation des projets urbains développés sur les terrains de la SNCF.

[1] *Op. Cit.*
[2] Entretien avec une chargée d'affaires, au sein du pôle Stratégie émergence innovation de la Direction Immobilière Territoriale d'Ile-de-France de SNCF Immobilier, le 15.11.2017 à Saint-Denis

Conclusion du chapitre

Pour conclure, dans ce chapitre, nous avons démontré l'intégration par SNCF Immobilier des projets d'urbanisme transitoire comme outils facilitateurs dans le processus de gestion et de valorisation des emprises SNCF. L'urbanisme transitoire accompagne la revalorisation symbolique et patrimoniale de ces sites, les transforme en lieux de destination médiatisés, attractifs pour le grand public, les investisseurs et promoteurs. En mettant en scène la mutation du site, la phase d'urbanisme transitoire participe à la mise en récit de la transformation du site dans le temps long et devient un nouveau temps de communication et de marketing pour le futur projet urbain. L'urbanisme transitoire est également un levier de gestion du projet urbain et de maîtrise de son développement. En effet, ces projets sont utilisés par SNCF Immobilier comme un moyen de gérer la transition du site, l'articulation entre les différents temps du projet et les entités dont ils dépendent au sein de l'organisation. L'urbanisme transitoire devient un outil flexible de gestion de l'incertitude dans la chaîne de valeur immobilière en phase amont, dans un contexte désormais nécessaire d'adaptation constante du projet chemin faisant. Enfin, l'urbanisme transitoire est utilisé comme outil de médiation avec les différents acteurs impliqués dans la transformation des emprises SNCF, des collectivités aux riverains. Le développement de ces projets permet à SNCF Immobilier d'étendre son réseau de partenaires et d'accompagner l'émergence de futurs projets. En permettant la création d'espaces de discussions en phase amont du projet urbain, l'urbanisme transitoire est lié à des enjeux d'acceptabilité du projet et participe d'une démarche d'urbanisme négocié.

L'urbanisme transitoire devient un nouvel espace-temps de projet permettant d'accompagner le projet urbain sur le temps long. En effet, le développement de la démarche d'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier n'engendre pas une remise en question fondamentale des pratiques de l'aménageur, ni du processus de mise en œuvre du projet urbain. Ces projets agissent plutôt comme un soutien aux pratiques professionnelles de différents métiers au sein de SNCF Immobilier et à différents temps du projet urbain, de la gestion immobilière, à la cession et à l'aménagement. Cette nouvelle pratique reflète donc un changement d'échelle dans l'utilisation faite de l'occupation temporaire comme support d'une stratégie de gestion et de valorisation du patrimoine immobilier, désormais intégrée dans le processus de développement urbain. L'urbanisme transitoire devient un nouvel espace de projet, de plus en plus considéré comme un nouveau service ou produit immobilier. Toutefois, l'urbanisme transitoire génère également des tensions et des difficultés et ces projets sont régulièrement appréhendés par les opérationnels comme des outils à double tranchant. Alors que l'urbanisme transitoire génère de nouvelles incertitudes, la maîtrise de cette phase apparaît comme centrale pour SNCF Immobilier et son aménageur, afin que ces projets ne deviennent pas eux-mêmes sources de blocages. Le développement de l'urbanisme transitoire révèle finalement le développement de nouvelles formes hybrides de conception des projets urbains, intégrant des formes d'action improvisées et tentant de transformer l'incertitude en nouvelle opportunité (Ramirez cobo 2016).

Dans ce chapitre, nous avons également démontré au fil de l'analyse l'influence que pouvaient avoir les projets transitoires sur le projet urbain final. Tout d'abord, les projets étudiés dans le cadre de la thèse révèlent l'influence de cette phase transitoire sur la forme du projet urbain, à travers la conservation de certains bâtiments devant initialement être détruits. Ensuite, nous avons analysé la manière dont le projet d'urbanisme transitoire pouvait avoir une influence sur le contenu du projet urbain, en tant qu'outil d'aide à la programmation pouvant nourrir le projet pendant sa phase de conception et influencer la proposition de programme des opérateurs immobiliers. Nous avons montré que l'urbanisme transitoire pouvait avoir une influence sur le processus de mise en œuvre du projet, en

influençant par exemple le contenu des appels à projets lancé par la maîtrise d'ouvrage, la création en amont de nouveaux comités organisant l'action collective et tentant de négocier le déroulement du futur projet. Enfin, l'urbanisme transitoire influe également sur les acteurs impliqués dans le développement du projet urbain, en intégrant les occupants temporaires comme parties prenantes de la transformation des emprises SNCF et des négociations concernant le futur projet. Toutefois, ces éléments restent difficiles à évaluer, étant donné le manque de recul temporel dont nous disposons. Ces effets n'avaient pas été anticipés par SNCF Immobilier au lancement de la démarche. A travers un processus d'apprentissage, SNCF Immobilier construit progressivement le sens donné à son action en matière d'urbanisme transitoire au fur et à mesure du développement de ces projets. Cet apprentissage permet à l'entreprise d'avoir une vision de plus en plus stratégique de ces projets, au fur et à mesure qu'elle saisit les possibilités associées à cette nouvelle activité par rapport à ses propres enjeux.

De fait, ce chapitre donne à voir les différents enjeux et valeurs progressivement associés à l'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier. Son développement est justifié par des principes relevant de la cité de l'opinion, en tant qu'outil de construction d'une notoriété et de valorisation d'une image de marque tant pour SNCF immobilier (chapitre 4) que pour les projets urbains menés sur ses terrains. Toutefois, à ce stade de notre recherche et au regard de nos terrains parisiens, l'urbanisme transitoire n'était pas directement lié à des enjeux marchands pour SNCF Immobilier, étant donné les faibles retombées économiques générées par ces projets et leur faible influence sur le processus de cession des terrains de la SNCF. Le développement de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier est finalement rattaché à des principes supérieurs relevant essentiellement de deux cités, la cité industrielle et la cité par projets. Dans le discours des salariés, l'urbanisme transitoire répond en effet à des enjeux de performance industrielle, d'optimisation et d'efficacité dans la gestion et la valorisation des emprises de la SNCF, en tant qu'outil accompagnant désormais ses différentes missions et métiers. Cette appropriation explique d'ailleurs la diffusion de cette démarche au sein de l'entreprise, les salariés trouvant dans ces projets un soutien différent selon leurs besoins et leurs pratiques. L'urbanisme transitoire « *s'industrialise* », pour reprendre l'expression des chefs de projets, se structurant par la création de processus, de méthodes et d'outils (chapitres 3 et 4). Enfin, l'urbanisme transitoire s'apparente ici directement aux enjeux et principes supérieurs communs de la cité par projets, décrite comme « *un nouveau système de valeur organisé autour du projet, du réseau et d'une cité réticulaire et d'un monde connexionniste* » (Boltanski et Chiapello, *in* Bataille 2020, p.86). Dans la lignée des principes de cette cité, l'urbanisme transitoire est justifié par des enjeux de développement du réseau, de connexions et de médiations auprès des acteurs impliqués dans la valorisation des terrains de la SNCF. La mise en œuvre de ces projets est également progressivement rattachée à des enjeux de négociation et de développement des possibilités de projets, en favorisant des modes d'action transversaux, flexibles et collectifs.

Finalement, par le prisme du projet urbain, nous avons démontré l'influence de l'urbanisme transitoire sur l'organisation en elle-même et sur les pratiques professionnelles de ses membres. En effet, le développement de cette pratique s'accompagne au sein de SNCF Immobilier d'une évolution de la posture du propriétaire et de l'aménageur vis-à-vis de la gestion et de la valorisation des emprises SNCF. Dans le prochain chapitre, nous verrons que l'urbanisme transitoire devient un outil d'acculturation pour les salariés de SNCF Immobilier, en ouvrant leur réflexion sur les évolutions de la fabrique de la ville. Ils se confrontent à de nouveaux acteurs, associant des registres de valeurs différents aux projets d'urbanisme transitoire, conduisant à une évolution du positionnement de SNCF Immobilier vis-à-vis de ces démarches.

Chapitre 6. Développer une communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire pour renouveler les modalités de fabrique de la ville sur le temps long

Ce dernier chapitre ouvre une nouvelle fois le champ de notre analyse, en mettant en perspective la démarche de SNCF Immobilier dans un contexte plus large de diffusion de l'urbanisme transitoire et de développement de la réflexion sur les enjeux, le sens et la définition à donner à cette pratique. Pendant le développement de sa démarche, SNCF Immobilier noue progressivement de nouvelles relations avec d'autres acteurs mobilisant également la notion d'urbanisme transitoire et participant à son développement. Ces acteurs attribuent parfois à ces projets des objectifs et des valeurs différents et construisent leurs propres définitions de l'urbanisme transitoire.

Dans ce chapitre, nous allons analyser l'émergence et la structuration progressive d'une nouvelle communauté d'acteurs autour de l'urbanisme transitoire, en faisant appel à la notion de communauté de pratique définie par Wenger, comme des groupes de personnes partageant une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'elles font et qui apprennent à mieux le faire ensemble en interagissant régulièrement (Wenger 2000; 2009; 2011). Nous montrerons que les différents acteurs impliqués dans le développement de projets ou de démarches d'urbanisme transitoire échangent entre eux, débattent de leurs pratiques et s'organisent de manière de plus en plus collective. L'émergence de cette communauté est notamment portée par de nouveaux professionnels spécialisés en urbanisme transitoire, jouant un rôle direct dans la définition de cette nouvelle pratique. Le développement de cette communauté repose sur le rapprochement de cercles d'acteurs et de mondes professionnels à priori très différents, dans leurs modes d'actions, leurs enjeux et les valeurs qu'ils portent.

SNCF Immobilier s'insère progressivement dans cette nouvelle communauté, puis participe à son développement, dans une dynamique d'influence mutuelle. En effet, SNCF Immobilier accompagne la construction de cette communauté de pratique et, ce faisant, son action et sa réflexion en matière d'urbanisme transitoire sont influencées par les acteurs avec lesquels l'entreprise noue des relations. Nous démontrerons que son insertion dans cette communauté de pratique fait naître un nouveau questionnement sur le rôle de SNCF Immobilier dans la transformation de la ville sur le temps long et sur l'évolution de ses pratiques. Plus largement, l'exemple de SNCF Immobilier permettra d'illustrer la manière dont l'urbanisme transitoire est devenu un outil réflexif accompagnant l'évolution de ses pratiques et de questionnement sur le sens donné à son action.

Plus largement, l'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière les principes mis en avant par les acteurs impliqués dans le développement de projets ou de démarches d'urbanisme transitoire afin de justifier leurs actions en faveur de cette nouvelle pratique. Pour ce faire, nous mobiliserons la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot 1991), afin de nous permettre de mettre en évidence les différents principes supérieurs communs ou « *registres de valeurs* » (Heinich 2006) associés à l'urbanisme transitoire par différents acteurs et d'observer la manière dont ces valeurs peuvent se confronter et prendre de l'ampleur par rapport à d'autres (*état de grandeur*). Nous démontrerons que la constitution d'une communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire s'accompagne d'un débat important sur les valeurs partagées entre ses membres ou, au contraire celles qui sont décriées. Ces débats sur les valeurs révèlent les tensions et les ambiguïtés liées à la diffusion de l'urbanisme transitoire dans les pratiques urbanistiques et immobilières. Plus largement, nous mobilisons la théorie

de la justification comme cadre d'analyse de la construction de la notion d'urbanisme transitoire et d'évolution de sa définition.

Pour cette démonstration, nous avons choisi d'analyser dans ce chapitre trois évènements clefs dans le développement de l'urbanisme transitoire ; le Forum Camping aux Grands Voisins (2017), la Biennale d'Architecture de Venise (2018) et le Mipim (2019). Nous allons démontrer que ces évènements participent à l'émergence et à la structuration progressive d'une communauté de pratique, incluant progressivement de nouveaux cercles d'acteurs. Ces évènements sont des moments de réflexion des acteurs sur leurs pratiques, sur le développement à donner à l'urbanisme transitoire, sur les manières d'agir collectivement et la définition de projets communs, mais aussi sur le sens attribué à ces démarches et la manière de justifier leur développement. En effet, ce sont également des lieux de débats et de confrontations sur les valeurs associées à l'urbanisme transitoire et marquent tous une évolution dans la définition donnée à cette pratique. Nous verrons au fil des évènements que les états de grandeur des valeurs associées à ces projets évoluent et que le cercle des parties prenantes se modifie et se déplace.

Pour ce dernier chapitre, nous avons privilégié une approche empirique mêlant à la fois descriptions, récits ethnographiques et analyse au fil de la présentation de ces évènements. Le contenu de ce chapitre se fonde en premier lieu sur les observations et les données récoltées durant les trois évènements étudiés (carnet de notes, photographies, enregistrements audios[1]). La posture adoptée pendant ces évènements est principalement celle de la participation observante, soit car ma présence s'inscrivait dans le cadre de missions professionnelles pour SNCF Immobilier (Biennale de Venise, Mipim), soit parce que ces évènements ont été conçus dans un format interactif nécessitant une implication importante des participants (Forum Camping)[2]. Outre ces évènements, notre analyse se fonde sur l'immersion pendant la thèse au sein du milieu d'interconnaissance qui s'est progressivement constitué autour de l'urbanisme transitoire, à travers la participation à des évènements (publics ou privés, formels et informels), des discussions libres ou des entretiens avec ses membres. L'analyse des discours de justification associés à l'urbanisme transitoire se fonde sur l'étude des discours de ces acteurs recueillis durant les trois évènements et dans le cadre de notre terrain (entretiens, prises de paroles publiques, réunions de travail), permettant de mettre en lumière les arguments qu'ils mobilisent pour parler de leurs pratiques, les valeurs et le sens qu'ils associent à ces projets. Enfin, l'application de la théorie de la justification à un corpus d'articles de presse nous a permis de mettre en lumière la reprise et la diffusion de ces discours dans les sphères publiques et professionnelles[3].

[1] Toutefois les évènements se déroulant sur plusieurs jours, dans le cadre de moments formels et informels, il était rarement possible d'enregistrer, expliquant le peu de *verbatim* dans ce chapitre.
[2] Des notes ont été prises pendant ces évènements (prises de parole des acteurs), ou à posteriori (description des différents temps de l'évènement, les idées qui en découlent, etc.)
[3] D'après l'analyse de presse réalisée entre 2016 et avril 2020 parmi 45 articles (Annexe 4).

6. 1. Le Forum Camping aux Grands Voisins en 2017 : faire émerger une communauté d'intérêt pour légitimer et diffuser la pratique de l'urbanisme transitoire

Notre premier évènement a été organisé aux Grands Voisins, un lieu d'urbanisme transitoire situé dans le 14e arrondissement de Paris sur le site de l'ancien hôpital Saint-Vincent de Paul qui est devenu emblématique dans le développement de cette pratique. Ce site de 3,4 hectares fermé en 2012 doit accueillir un projet d'écoquartier porté par la Ville de Paris et par son aménageur Paris & Métropole Aménagement. Les Grands Voisins ouvrent au public en 2015 dans le cadre de deux phases d'occupation successives : la première de 2015 à 2017 - pendant laquelle est organisé l'évènement étudié dans ce chapitre-, concerne l'ensemble du site et la seconde se déroule de 2018 à 2020 sur un périmètre plus restreint en raison du lancement des travaux sur une partie du site[1]. Les Grands Voisins se caractérisent par la mixité des fonctions et usages accueillis sur le site. Le lieu est dédié à de l'hébergement d'urgence et accueille 600 places d'hébergement pour la première phase du projet. Les Grands Voisins sont également un lieu de travail, accueillant jusqu'à 250 structures (jeunes entreprises, artisans, artistes, associations), à la recherche d'espaces peu onéreux pour y développer leurs activités. Enfin, la fonction du lieu est également culturelle, ludique et festive, à travers la présence d'une offre de restauration et de bar, d'un camping urbain et l'organisation de nombreux évènements (conférences, concerts, festivals, expositions, etc.). Il accueille plus de 600 000 visiteurs par an et 2000 personnes vivent ou travaillent sur le site[2].

Le projet des Grands Voisins est porté par trois structures, ayant chacune une fonction propre dans le développement et la gestion du lieu. La première est l'association Aurore, à qui la gestion du site est confiée en 2014 par l'AP-HP (Assistance Publique, Hôpitaux de Paris) afin d'assurer la création du centre d'hébergement d'urgence et l'accompagnement des personnes accueillies. La seconde est la structure Plateau Urbain, créée en 2013, se définissant comme une coopérative d'urbanisme transitoire, est en charge du choix des occupants temporaires et de la mise à disposition des différents espaces du site aux structures qui l'occupent (chapitre 1). Enfin, Yes We Camp est une association créée en 2013 pendant l'évènement Marseille Capitale Européenne de la Culture, qui est en charge des travaux d'aménagement des Grands Voisins pour son ouverture au public (mise aux normes ERP, aménagement du camping, création de mobilier urbain, d'une signalétique, etc), ainsi que de la programmation du lieu et de son animation.

Dans la presse généraliste et spécialisée, le projet des Grands Voisins jouit d'une forte visibilité et d'une reconnaissance médiatique[3]. Il s'agit du projet le plus régulièrement mentionné parmi les articles de fond sur l'urbanisme transitoire analysés dans notre revue de presse (66% des articles)[4]. Les Grands Voisins sont devenus un projet de référence, étudié dans les différents rapports institutionnels

[1] Les Grands Voisins. 'Présentation – Les Grands Voisins'. Consulté le 21 Septembre 2020. *https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/presentation-et-histoire-du-site/.*

[2] « Bilan des Grands Voisins – 2015-2020 – Les Grands Voisins – Saison 2 ». Consulté le 2 février 2021. *https://lesgrandsvoisins.org/2020/09/29/les-grands-voisins-2015-2020-intentions-initiales-impacts-reels-et-beaux-imprevus-essaimage-et-perspectives/.*

[3] Entre 2015 et 2019, le lieu fait l'objet de 61 occurrences dans des journaux, revues, vidéos et radios (Le Monde, Les Echos, Télérama, Médiapart), de 33 articles de blog et de 30 articles dans des médias relatifs aux lieux de sorties et à l'annonce d'évènements (Time Out, Le Parisien, Sortir à Paris) (Les Grands Voisins. 'Parutions – Les Grands Voisins'. Consulté le 21 Septembre 2020. *https://lesgrandsvoisins.org/actus/parutions/.*

[4] D'après l'analyse de presse réalisée entre 2016 et avril 2020 parmi 45 articles (Annexe 4).

dédiés à l'urbanisme transitoire édités par l'Apur et l'IAU entre 2017 et 2018, et présenté lors de nombreux évènements dédiés au grand public et aux professionnels.

Dans cette section, nous avons pris le parti d'analyser l'évènement « Forum Camping – de l'espace public à l'espace commun » qui s'est déroulé aux Grands Voisins du 14 au 15 juin 2017. Organisé par les trois structures fondatrices du lieu, cet évènement a réuni pendant 48 heures une centaine d'acteurs aux profils hétérogènes, portant chacun un intérêt à la pratique de l'urbanisme transitoire, dans le contexte d'une montée en puissance de cette notion depuis 2017[1]. Nous démontrerons qu'il s'agit d'un premier moment fondateur dans la réflexion qui émerge sur la notion d'urbanisme transitoire et dans la mise en débat des valeurs qui lui sont associées. L'analyse de cet évènement permettra plus largement de mettre en lumière le double processus de constitution d'une communauté d'intérêt portant sur cette nouvelle pratique et de professionnalisation des acteurs qui l'accompagne. Finalement, nous allons démontrer que le projet des Grands Voisins a joué un rôle clef dans la construction de la notion d'urbanisme transitoire.

6.1.1. La sélection des participants : mettre en réseau les acteurs et faire émerger une communauté d'intérêt autour de l'urbanisme transitoire

Le Forum Camping marque le premier grand rassemblement des acteurs impliqués dans le développement de l'urbanisme transitoire. Pour les organisateurs, cet évènement répond à un objectif de mise en réseau des acteurs gravitant autour de l'urbanisme transitoire, afin de permettre la création de nouveaux liens et d'accompagner la constitution d'une communauté d'intérêt autour de cette nouvelle pratique[2]. L'organisation de cet évènement s'inscrit dans le contexte d'intérêt croissant pour la thématique de l'urbanisme transitoire par de nombreux acteurs (nouveaux professionnels de l'occupation temporaire, institutions, collectivités, propriétaires, etc.) souhaitant développer ces projets.

Cette mise en réseau débute dès 2016, à travers l'organisation du Meet-Up sur l'urbanisme temporaire au Pavillon de l'Arsenal à Paris, lors d'un évènement ouvert à tous mêlant prises de parole officielles entre propriétaires, pouvoirs publics et occupants temporaires, et se poursuivant par un temps de rencontre (chapitre 2). Toutefois, le Forum Camping n'est pas ouvert à tous, mais limité à un cercle d'acteurs préalablement choisis par les structures organisatrices de l'évènement, selon un mode de sélection original des participants. Les membres de ces structures proposent chacun une liste de 3 à 5 invités, ensuite débattue et validée collectivement. Par la suite, les personnes officiellement invitées avaient la possibilité de proposer à leur tour aux organisateurs l'invitation d'une ou deux personnes supplémentaires. Par conséquent, le mode des sélections des participants à l'évènement repose sur la mobilisation du réseau des trois structures à l'origine des Grands Voisins, chaque invité étant inclus dans leur « *univers de relation* » ou « *milieu d'interconnaissance* » (Beaud et Weber 2010) dans une logique de club. La proximité des organisateurs avec les futurs participants est soulignée par l'un des membres de Yes We Camp dans un mail qui leur est adressé ;

[1] Pour rappel, le terme d'urbanisme transitoire fait son apparition pour la première fois dans la presse en 2016, mais son utilisation croit de manière exponentielle à partir de 2017, tant dans la presse généraliste que spécialisée (chapitres 1, 4).

[2] Nous aurions pu choisir d'étudier le Meet-Up sur l'urbanisme transitoire, organisé en novembre 2016 au Pavillon de l'Arsenal à Paris, également associé à un objectif de mise en réseau des acteurs impliqués dans ces projets. Cet évènement ouvert au grand public a débuté par des prises de parole officielles entre propriétaires, pouvoirs publics et nouveaux professionnels de l'occupation temporaire, avant de se poursuivre par un temps de rencontre avec les porteurs de projets présents (chapitre 2).

« Vous êtes nos invités. Collectifs d'architectes, chercheurs engagés, acteurs sociaux, de l'éducation et de la santé sous des formes nouvelles, artistes, marcheurs, makers, innovateurs de l'intérieur des institutions... Si le ton de cet email est léger, c'est que vous êtes tous des proches, ou proches de proches, car cette liste d'invités a été établie en compilant les propositions d'invités de dix groupes ou personnes que nous avions d'abord invités. »[1]

L'évènement vise plusieurs groupes d'acteurs issus de plusieurs champs d'activités, plus ou moins directement impliqués dans le développement, l'animation ou l'étude de lieux temporaires comme celui des Grands Voisins et/ou portant un intérêt aux démarches d'urbanisme transitoire. La liste des participants, transmise par mail aux invités, est d'ailleurs représentée sous la forme d'un schéma organisé en différents cercles (Image 4). Le premier cercle d'acteurs représente l'écosystème des Grands Voisins. Il est composé des structures à l'origine du projet (Aurore, Yes We Camp, Plateau Urbain), ainsi que des structures résidentes occupant des espaces au sein du lieu et invités à participer à l'évènement. Le second cercle est constitué à partir du milieu d'interconnaissance du premier et est composé :

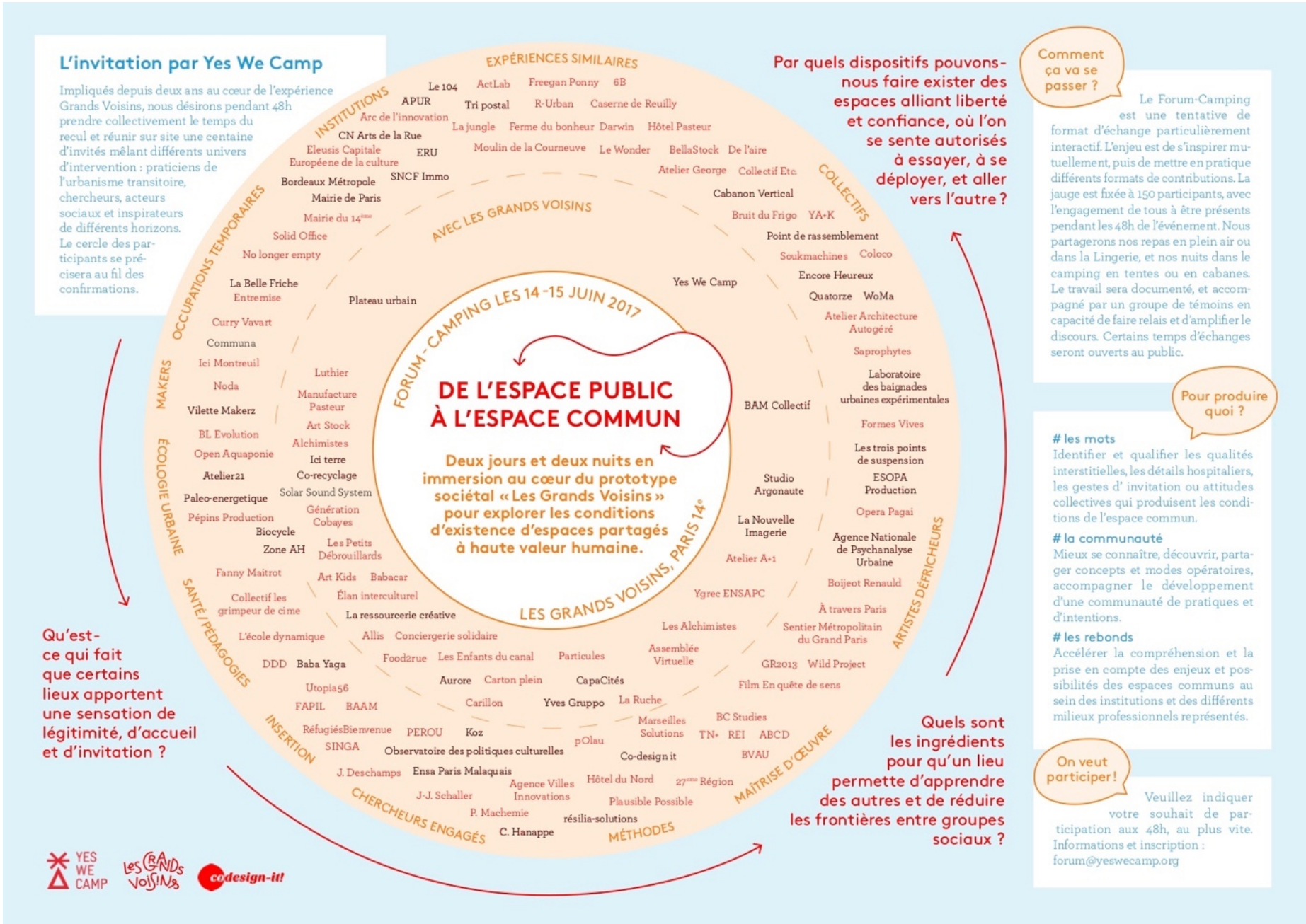
- d'acteurs ayant participé au développement de projets d'occupation temporaire similaires aux Grands Voisins et/ou de nouveaux acteurs de l'urbanisme transitoire en cours de professionnalisation, à l'instar de La Belle Friche, Ya+K, Soukmachines, Bruit du Frigo, Bellastock, etc.
- d'acteurs ayant historiquement participé au développement du mouvement de l'occupation temporaire en France, comme Curry Vavart ou le 6B, mais aussi d'acteurs internationaux comme Entremise (Canada), Communa (Belgique), No Longer Empty (États-Unis).
- de plusieurs chercheurs ou structures de recherche-action regroupant des acteurs variés (chercheurs, artistes, architectes, urbanistes, etc.), comme le Pôle d'Explorations des Recherches Urbaines (PEROU) ou encore le Pôle des Arts Urbains (POLAU).
- d'acteurs issus des milieux professionnels de la santé et de l'insertion sociale, en lien avec l'activité d'hébergement d'urgence menée par Aurore sur le site.
- De quelques acteurs et institutions publiques engagés dans le soutien à ces initiatives d'urbanisme transitoire ; la Région Ile-de-France au titre de son appel à manifestation d'intérêt en faveur de l'urbanisme transitoire (chapitre 2), les collectivités locales soutenant le projet des Grands Voisins (Mairie du 14e arrondissement, cabinet de la Maire de Paris en charge de l'urbanisme) ou encore l'Apur dans le cadre de son étude sur l'urbanisme temporaire.

Par conséquent, il s'agit d'un évènement à grand échelle, invitant une centaine de participants appartenant à « *plusieurs univers professionnels* »[2].

[1] Extrait d'un email envoyé aux personnes invitées au Forum Camping, par un membre de Yes We Camp, structure en charge de l'organisation de l'évènement, en avril 2017

[2] Extrait d'un email envoyé aux invités du Forum Camping par un membre de Yes We Camp, en juin 2017

Image 4. L'invitation au Forum Camping des Grands Voisins et ses différents cercles d'acteurs



Source : Yes We Camp, 2017

L'organisation du Forum Camping est un moment marquant, car il permet de réunir pour la première fois l'ensemble de ces acteurs. Ces derniers ont depuis deux ans commencé à se connaître, ils se rencontrent de manière plus ou moins officielle dans le cadre de réunions ou de moments conviviaux, ont eu l'occasion d'échanger lors d'évènements organisés sur des sujets similaires, sont parfois amenés à travailler ensemble (développement d'un nouveau projet, réponse à un appel à d'offre, aide et conseils, etc.) et vont visiter les lieux gérés par l'une ou l'autre des structures. Les échanges entre les acteurs de ces lieux d'urbanisme transitoire sont nombreux et permettent la circulation des idées, le développement d'actions d'entraide et de tisser de nouvelles relations professionnelles. A travers le Forum Camping, l'objectif est d'intensifier ces échanges, en regroupant ces acteurs aux Grands Voisins pendant deux jours et une nuit, afin que les participants renforcent leurs relations, identifient de nouveaux acteurs, développent des partenariats ou de nouveaux projets, etc. L'organisation de l'évènement est d'ailleurs faite pour faciliter cette mise en réseau et chaque participant doit à l'inscription donner un texte de présentation de sa structure et/ou de son projet, ainsi que sa photographie. Ces informations ont permis d'éditer un guide des participants distribué lors de l'évènement et mis en ligne sur le site dédié. Ces dispositifs doivent permettent aux participants de s'identifier facilement, de repérer les interventions de chacun au fil des deux journées et de prendre des contacts. Selon l'un des organisateurs, l'évènement doit ainsi permettre d'aboutir au résultat suivant :

> *« Voici quatre critères pour évaluer la réussite de votre participation. 1- avoir vécu au moins une expérience marquante (...). 2- avoir découvert ou mieux compris le travail de plusieurs structures qui vous inspirent (...) 3- avoir réussi à mieux dire ce que vous faites, et ce que vous souhaitez faire. 4- peut-être le plus enthousiasmant : avoir posé les bases de projets à réaliser ensemble* »[1]

Dans cet extrait, l'organisateur présente cet évènement comme une « *expérience* » à part entière. De fait, la troisième particularité de cet évènement, en dehors du mode de sélection et de l'hétérogénéité des participants, repose sur l'implication importante demandée aux invités. De fait, le Forum Camping exige des participants leur présence pendant deux journées et de passer une nuit sur place, au sein du camping des Grands Voisins privatisé pour l'occasion, en tentes ou dans des cabanes[2]. L'un des organisateurs de l'évènement insiste sur l'importance de l'immersion des participants au sein des Grands Voisins et sur la nécessité de prendre le temps de passer ces deux journées ensemble ; "*Le forum-camping, ça sert d'abord à arrêter le temps. (...) Invités pour prendre deux jours et se demander comment on pourrait transformer un peu l'ordre des choses.*"[3]. Cet évènement est donc envisagé comme une parenthèse, un moment fondateur, permettant d'approfondir la réflexion sur les enjeux associés à ces nouvelles pratiques. L'engagement demandé aux invités se traduit également par leur participation au contenu de l'évènement. Au moment de l'inscription, ils doivent indiquer de quelle manière ils peuvent participer au déroulé de l'évènement, par exemple à travers l'organisation d'un atelier, la présentation de leur structure ou de leur projet... L'objectif annoncé est celui que chacun participe de manière concrète à la journée et nourrisse les échanges de sa propre expérience.

[1] Extrait d'un email envoyé aux invités du Forum Camping par un membre de Yes We Camp, en avril 2017
[2] A l'origine, l'évènement devait durer trois jours et deux nuits, mais les conditions ont été assouplies en raison des contraintes que cela posait pour les participants. Finalement, il n'est demandé aux participants de ne passer qu'une nuit sur place et la présence est optionnelle la veille, l'évènement officiel se déroulant les 14 et 15 juin 2017. Les personnes ne pouvant assister aux deux journées, mais seulement quelques heures, sont qualifiées de « visiteurs ». C'est le cas de certaines personnalités politiques ou de membres haut placés dans certaines organisations, invités notamment à l'occasion de la deuxième journée durant l'ouverture au public (Récit 9, p.445).
[3] Extrait d'un email envoyé aux invités du Forum Camping par un membre de Yes We Camp, en avril 2017

Par conséquent, par le biais de cet évènement, l'objectif est de créer un sentiment de *communauté* en rassemblant des acteurs impliqués et en les immergeant durant deux journées aux Grands Voisins. Selon Jacquier (2011), le terme de communauté est associé à une diversité de connotations et de définitions. L'auteur mentionne les écrits de Médard (1969) pour la définir comme « *à la fois un endroit, des gens vivant en cet endroit, l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent et les institutions qui règlent cette vie* » (Jacquier 2011, p.8). L'auteur insiste d'ailleurs sur l'importance des *lieux* dans la définition de la communauté, qui est « *constituée tout à la fois de lieux (place en anglais, la sphère environnementale) où habitent et/ou travaillent des gens (people, la sphère sociale)* » (*Op. Cit*., p.39). Dans la lignée de cette définition, les occupants des Grands Voisins (premier cercle) forment eux-mêmes une communauté : les acteurs y interagissent, partagent des moments de sociabilité, travaillent et vivent ensemble au sein d'un même lieu[1]. D'ailleurs, la mise en réseau des occupants des Grands Voisins et l'animation de cette communauté sont une question centrale pour les structures à l'origine du projet[2]. A travers le Forum Camping, l'objectif est d'élargir la communauté des Grands Voisins à un nouveau cercle d'acteurs également engagés dans la pratique de l'urbanisme transitoire, participant ainsi à la constitution d'une nouvelle *communauté d'intérêt*. Cette dernière, selon Weber, renvoie à un groupe d'individus qui partagent les mêmes valeurs professionnelles ou les mêmes préoccupations, mais les acteurs qui en font partie sont différents (Wenger 2000; 2009; 2011). Ses membres sont composés d'experts de différents variés, réunis autour d'un problème d'intérêt commun, partageant une diversité de connaissances en lien avec leurs propres domaines de spécialisation. Les organisateurs justifient en effet le lancement du Forum Camping comme un moyen d'instaurer une action plus collective entre ces différents acteurs, une « *mise en collectif* », en créant par le biais de l'évènement « *un lieu de partage* »[3]. L'invitation à l'évènement (Image 4, p.442) indique l'ambition des organisateurs de constituer une « *communauté* » ou « *cercle* » d'acteurs, « *mêlant différents univers d'intervention* », afin de « *mieux se connaître, découvrir, partager concepts et modes opérateurs, accompagnement le développement d'une communauté de pratiques et d'intentions*. »[4].

6.1.2. Deux jours d'immersion aux Grands Voisins pour s'interroger sur les valeurs et les enjeux de l'urbanisme transitoire

La présentation du déroulé du Forum Camping sera faite par le biais d'un récit ethnographique, retraçant notre participation à l'évènement. Ce récit porte sur la description des deux journées, les sessions de travail et les thèmes abordés, mais aussi les moments de convivialité qui l'accompagnent, nous permettant ainsi d'en tirer plusieurs éléments d'analyse. Premièrement, nous démontrerons que le Forum Camping est un moment d'interrogation sur les valeurs associées par les participants à l'urbanisme transitoire, accompagnant un travail de production de connaissances et de définition de cette pratique émergente. Deuxièmement, ce questionnement sur les valeurs s'accompagne d'une importance

[1] D'ailleurs, certains membres de Yes We Camp vivent et dorment sur place.
[2] En 2017, est créé un outil numérique envisagé comme un réseau social qui recense l'ensemble des occupants des Grands Voisins et leurs compétences sous la forme cartographique, afin de permettre de créer du lien entre les « voisins » du site. Une démonstration de cet outil est organisée pendant le Forum camping.
[3] Carnet de thèse – discussion informelle avec un des organisateurs pendant le Forum Camping, 2017
[4] L'invitation (Image 4, p.442) mentionne le terme de « communauté de pratique », sur lequel nous reviendrons dans les deux sous-parties suivantes. Nous préférons l'utilisation de communauté d'intérêt pour définir cette étape de regroupement des acteurs, étant donné la diversité des domaines d'expertises des participants, n'étant pas unis pas une même pratique professionnelle, mais par un intérêt commun autour de ces lieux.

centrale donnée par les participants à la question de l'évaluation des effets et enjeux associés à ces lieux temporaires, dans une optique de diffusion et de légitimation de leurs pratiques.

Récit 9. Deux jours en immersion pendant le Forum Camping aux Grands Voisins

J'arrive aux Grands Voisins le mercredi 14 juin au matin. L'évènement se déroule en face du camping, au fond du site, dans une cour arborée, entourée d'anciens bâtiments de l'hôpital. L'espace, délimité par une rubalise, a été privatisé pour l'occasion et un panneau indique que l'entrée est réservée aux participants du Forum Camping (Planche 26, p.449). A l'accueil, on me remet un cadenas associé à un casier, pour stocker mes affaires pendant les deux jours, ainsi que le numéro de mon lit. J'ai choisi de passer la nuit dans « l'auberge de poche » des Grands Voisins, un dortoir de 8 personnes avec des lits superposés. La journée commence à 8h par un petit-déjeuner d'accueil, le temps que la centaine de participants arrive. Je connais quelques personnes de vue ou de réputation, notamment des organisateurs de la journée, rencontrés lors de tables-rondes, et grâce à qui j'ai été invitée aujourd'hui. L'évènement va se dérouler essentiellement en extérieur, l'espace est aménagé avec des tapis de sol, un barnum (il fait très chaud) et du mobilier pliable.

La journée est introduite par l'un des fondateurs de Yes We Camp, structure en charge de l'animation de ces deux journées. Ce dernier remercie les participants pour leur présence à ce moment d'immersion, qui doit permettre de « *faire émerger une attitude collective* »[1]. Il présente cet évènement comme un temps de « *réflexion commune* », de « *débats* », d'« *échanges* », de « *partage d'idées* ». A cet évènement est également associé un enjeu de « *production* », celui de mettre des « *mots* » sur ces lieux temporaires qui se développent et d'identifier leurs « *qualités* ». Dans cette optique, Yes We Camp a fait appel à Co-Design It, une structure spécialisée dans le *design thinking*, proposant des « *méthodes innovantes* » pour « *favoriser les échanges et l'intelligence collective »*[2].

Après ces prises de parole, la matinée débute par une visite guidée des Grands Voisins en petits groupes, par des salariés de Yes We Camp. On nous présente la genèse du projet, les différentes activités, les enjeux et difficultés auxquels font face les fondateurs, etc. Notre guide insiste sur la dimension « *sociale* » et « *solidaire* » du projet, l'hébergement d'urgence est présenté comme étant au cœur du projet, mais aussi l'activité d'accompagnement et d'insertion professionnelle de ces personnes en situation de précarité[3]. Alors que nous visitons la Lingerie, l'espace culturel et festif des Grands Voisins, notre guide insiste sur l'importance de l'activité de restauration dans le modèle économique du lieu, en l'absence de subventions. Elle insiste sur la « *mixité* » des publics, présentée comme la « *richesse* » du lieu : entre les personnes hébergées, les travailleurs des nombreuses structures présentes sur place et les nombreux visiteurs qui viennent consommer et profiter de la programmation du lieu. Nous visitons les bâtiments de l'ancien hôpital et rencontrons plusieurs occupants, qui nous parlent de leur expérience du lieu, des relations qu'ils entretiennent entre « *voisins* » et surtout de l'opportunité que représente l'accès à des espaces à bas coût au cœur de Paris pour le développement de leurs activités. D'ailleurs, la mise à disposition de ces espaces a suscité de très nombreuses candidatures. Notre guide nous présente le mode de sélection des occupants choisi par Plateau Urbain, reposant sur plusieurs critères d'évaluation. Parmi ces critères, l'un d'eux concerne « *la volonté de participer au projet global, de s'impliquer dans la vie du projet* », l'envie de participer à un projet « *collectif* ».

[1] Les mots entre parenthèses sont issus des notes prises durant l'évènement dans mon carnet de thèse.
Prise de parole introductive aux deux journées par l'un des fondateurs de Yes We Camp, juin 2017
[2] Carnet de thèse – prise de parole d'un salarié de Codesign-It lors de l'introduction aux deux journées, 2017
[3] Par exemple le dispositif de la « monnaie-temps » pour les personnes en insertion, permettant d'échanger des heures de participation à la vie du projet (entretien, jardinage…) contre des cafés ou des tickets de métro.

Après la visite, nous retournons à proximité du camping pour poursuivre la matinée. Le programme est très chargé et son déroulement soigneusement minuté par Co-Design It. La méthode de travail proposée doit permettre de sortir des formats classiques d'échanges descendants (tables rondes, colloques), pour un format « *dynamique* » permettant de produire collectivement et d'« *apprendre les uns des autres* »[1]. Pour ce faire, dix groupes de dix personnes sont formés par les organisateurs. Chacun des membres de ce groupe va avoir l'occasion d'assister à plusieurs « tours », des séances de travail en groupe de 10 personnes, menées parallèlement et devant s'enchaîner tout le reste de la journée (Planche 26, p.449. Une seule personne par groupe peut assister à chaque atelier, nous devons nous mettre d'accord entre nous. Cette organisation permet à la fois d'appartenir à un groupe de référence, avec lequel nous allons prendre les repas du midi et partager des temps de réflexion, mais aussi qu'un membre de chaque groupe puisse assister à chaque tour et ensuite discuter avec son propre groupe de ce qu'il a entendu lors des temps d'échange. L'objectif est de maximiser les échanges et les rencontres entre l'ensemble des participants et de partager les informations entre le plus de monde possible. Les tours sont construits sur un format de 45 minutes rythmé en deux temps : 20 minutes d' « *input* » (contribution) puis 25 minutes de discussion. Les contributions peuvent être variées (présentation croisée de plusieurs structures, de leurs projets, témoignages d'acteurs, etc.).

Certaines sessions d'« *approfondissement* » prennent la forme d'une « *micro-conférence* ». C'est à travers ce format que je suis amenée à « *contribuer* » à l'évènement. Je présente à un groupe de 10 personnes le sujet de ma thèse et mes perspectives de recherches. J'assiste par la suite à plusieurs tours : la présentation de la structure Cabanon Vertical et le guide pratique sur l'urbanisme transitoire qu'ils sont en train de concevoir, la présentation croisée des structures Entremise (Canada) et Communa (Belgique) ou encore la présentation du dispositif de soutien de la Région Ile-de-France en faveur de l'urbanisme transitoire. A la fin de chaque tour, nous devons noter sur un post-it les idées et réflexions que nous inspirent la présentation à laquelle nous venons d'insister et sur une carte les principaux enseignements que nous en tirons. Ces tours sont organisés dans différents espaces et nous changeons de place à la fin de chaque tour, annoncé par un membre des structures organisatrices. Le rythme est intense, nous enchaînons les sessions, et le format exige une implication constante.

A la pause déjeuner, je retrouve les membres de mon groupe de référence. Chacun évoque les différentes présentations auxquelles il a assisté et ce qu'il en retient. Pour le repas, on nous apporte de quoi confectionner nous-même nos sandwichs, puis nous débarrassons et nettoyons notre vaisselle. L'objectif est de participer aux tâches collectives et d'aider les salariés de Yes We Camp fortement mobilisés durant l'évènement. L'ensemble des repas, des boissons et la nuitée au sein du camping sont offerts aux participants. Après le repas, plusieurs activités de détente sont proposées. Je participe à un atelier de médiation guidée dans le studio de yoga, assise par terre avec une dizaine de participants.

L'après-midi se poursuit par de nouveaux « tours » et se termine par une séance de restitution collective au sein de l'amphithéâtre extérieur des Grands Voisins (Planche 26). Nous sommes assis sur les marches ou à même le sol, les échanges sont décontractés et directs comme si nous étions « entre nous », peu de personnes portent des tenues formelles. Un membre de chaque groupe doit prendre la parole pour exposer les réflexions et enseignements marquants identifiés durant la journée. Les différents post-it et cartes sur lesquelles nous avons noté nos idées sont organisés sur un grand panneau. En parallèle, un dessinateur réalise une fresque sur un mur, retraçant le déroulement de notre journée. Des membres de

[1] Extrait d'un email envoyé aux invités du Forum Camping par un membre de Yes We Camp, en avril 2017

Codesign-It et de Yes We Camp font en direct la synthèse de la journée et définissent les principaux thèmes de travail de la journée de demain.

En fin d'après-midi, nous pouvons profiter d'un moment convivial et festif entre les participants. Une tireuse à bière est mise gratuitement à notre disposition. De nombreux visiteurs sont arrivés et ont investi la Lingerie et ses abords. Le public déambule dans les Grands Voisins une bière à la main, se détend dans des transats ou assis dans les différents modules en bois aménagés sur le lieu. L'ambiance est conviviale et festive. Pour débuter la soirée, une animation originale est proposée aux participants du camping : la dégustation des « huîtres des Grands Voisins », mises en culture au lancement du projet dans les catacombes immergées se trouvant sous l'hôpital, par le collectif artistique Dakota (Planche 26). Les ostréiculteurs en combinaison plongent dans une bouche d'égout, en ressortent les poches de culture, ouvrent les huîtres sur place et nous les propose immédiatement à la dégustation !

Nous continuons la soirée par un grand barbecue, de grandes tables ont été disposées pour l'occasion. Les groupes se mélangent et les échanges sont joviaux. Je discute de ma thèse avec plusieurs personnes assises à côté de moi, le membre d'une institution relative à l'urbanisme et plusieurs professionnels de l'urbanisme transitoire. Lorsque j'évoque mon dispositif Cifre avec SNCF Immobilier, je reçois plusieurs critiques quant aux projets développés sur ses emprises[1]. Ground Control et de Grand Train dans le 18e arrondissement sont comparés à des « *limonadiers* », des espaces uniquement dévolus à la « *consommation* » et à des fonctions « *marchandes* », sans prise en compte des « *besoins sociaux* » et ne générant pas de « *valeur sociale* »[2]. Par extension, ils critiquent également les propriétaires immobiliers comme la SNCF, pour l'intérêt économique et spéculatif qu'ils associeraient au développement de ces projets transitoires[3]. Je termine ma soirée sur le toit terrasse d'un bâtiment de l'hôpital en compagnie de plusieurs participants et organisateurs. Nous profitons du coucher de soleil en faisant connaissance et en échangeant sur nos différents projets.

La deuxième journée débute tôt par une « *salutation au soleil* »[4] et promet également d'être intense. L'objectif du jour est d'approfondir différents thèmes clefs, identifiés la veille durant la séance collective. Il y a une dizaine de thèmes et chacun a la possibilité de participer à trois ateliers, en fonction de son intérêt ou des compétences qu'il souhaite apporter sur ce sujet. Ces séances sont envisagées comme un moment de « *production* ». De grands tableaux Vélleda sont mis à disposition de chaque groupe. A la fin de la séance, nous devons y noter nos résultats, si possible de manière visuelle et ludique. En effet, on nous annonce que le forum camping sera ouvert au public durant l'après-midi. L'objectif de la matinée est d'aboutir à une exposition, synthétisant nos deux journées de travail et qui pourra être présentée aux visiteurs.

Les ateliers en groupe commencent, permettant d'approfondir des sujets variés, par exemple :
- La définition des « *fondamentaux* » de ces lieux transitoires, c'est-à-dire les caractéristiques « *nécessaires* » de ces lieux et celles vers lesquelles ils doivent tendre, ce qu'on y trouve, ce qu'ils permettent de faire, c'est-à-dire leurs « *qualités* »
- Les « *valeurs* » associées à ces projets transitoires et produites au sein de ces lieux, la manière de les mesurer et grâce à quels critères[5].

[1] A l'exception de celui de la Station-Gare des Mines, qui n'est pas assimilé à ces critiques et dont la programmation artistique est au contraire saluée. Plusieurs professionnels de l'urbanisme transitoire participent d'ailleurs aux éditions du festival Métamines organisées par le Collectif Mu en 2017 et 2018.
[2] Carnet de thèse – discussions informelles lors du Forum Camping, aux Grands Voisins, juin 2017
[3] Nous avons analysé ces critiques dans le chapitre 5.
[4] Il s'agit d'une posture de yoga, réalisée devant le soleil levant
[5] J'ai notamment participé à cet atelier, nous y reviendrons un peu plus loin.

- La « *formation* », la diffusion des connaissances apprises au sein de ces lieux transitoires, le partage des outils techniques et des savoir-faire (proposition de création d'une plateforme numérique, d'une école des espaces communs…)
- Le « *modèle économique* » de ces lieux transitoire est approfondi : le financement du développement de ces projets et de leur fonctionnement, la question de l'indépendance économique par un financement en fond propre, etc.
- Les « *partenariats publics privés* », les relations qu'il est possible de développer avec des institutions ou des propriétaires immobiliers, comment travailler avec eux ou au contraire se détacher de ces acteurs, comment travailler la notion de commun…
- La « *gouvernance* » de ces lieux transitoires : comment faire vivre ces lieux, organiser la mise en œuvre du projet et coordonner l'action entre ses acteurs, partager l'espace entre des structures et des activités différentes, quelles formes d'autogestion peut-on mettre en œuvre…

L'après-midi, notre exposition ouvre au grand public. Plusieurs personnalités ont été invitées par les organisateurs, des élus, des membres d'institutions, des chercheurs, des architectes, etc. Des représentants de la mairie du 14^{e} arrondissement sont présents, ainsi que du cabinet de l'adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme ou encore la directrice de l'Apur. On nous demande de « *raconter les Grands Voisins* », de faire visiter les lieux et de partager les résultats de notre travail à travers la présentation des panneaux aux nombreux visiteurs (Planche 26, p.449).

Je rentre chez moi en fin d'après-midi, relativement épuisée, avec de nombreux contacts intéressants pour ma thèse et de nouvelles idées de recherches.

Planche 26. Le Forum Camping : deux journées d'immersion collective et de réflexion aux Grands Voisins

1 à 2. Accueil des participants dans l'espace camping des Grands Voisins, privatisé pour l'occasion
3 à 5. Jour 1 : organisation de séances de travail ou « *design thinking* » en groupe lors de plusieurs « tours »
6 à 10. Séances de restitutions collectives des idées soulevées dans les « tours » et de débats dans l'amphithéâtre extérieur
11 à 14. Un évènement ponctué de repas collectifs et de moments conviviaux durant les deux jours
15 et 16. Jours 2 : présentation des résultats des ateliers du matin lors de l'ouverture au public

Source : Axel Henry (Yes We Camp) et Marie-Charlotte Dalin, 2017, droits réservés

8

9

10

11

12

13

14

15

16

Produire de la connaissance, débattre et s'interroger sur les valeurs

Ce récit illustre le moment d'émulation, de réflexion et de débats que constitue le Forum Camping. Il s'agit d'un important moment d'échanges, de partage d'expériences (présentation des structures, de projets similaires, des études en cours, de méthodologies, de dispositifs institutionnels, etc.) et de savoir-faire entre la diversité d'acteurs présents. Cet évènement favorise un apprentissage croisé des différents participants pendant deux jours des échanges intenses et des interactions constantes.

L'objectif est également de produire de nouvelles connaissances sur ces lieux transitoires et sur leur fonctionnement, en identifiant les caractéristiques de ces lieux, les de risques de « *dérives* » associés et les enjeux qu'ils soulèvent dans le champ de l'urbain, mais également du social, des politiques publiques, de l'écologie, etc. La production de ces connaissances doit permettre de faciliter et promouvoir le développement de projets similaires. Par exemple, les séances de travail sur le modèle économique de ces lieux, la gouvernance ou les partenariats publics-privés doivent permettre de « *capitaliser et partager les savoir-faire* » et d'identifier des « *pensifs communs* »[1] pour faciliter la diffusion de ces lieux.

La connaissance produite est collective et permet de construire un discours sur ces lieux. En effet, les ateliers et les séances collectives dans l'amphithéâtre permettent d'assembler les différentes analyses et réflexions soulevées pendant ces deux jours. Cet évènement permet ainsi de mettre des mots sur des idées et des pratiques partagées par l'ensemble des participants. Finalement aucun texte ou compte-rendu de l'évènement n'est produit par les organisateurs à l'issue de ces journées, la seule trace étant un reportage photographique détaillé de l'évènement et des panneaux réalisés. Néanmoins, cet évènement représente un premier travail de définition collective de cette pratique émergente de l'urbanisme transitoire et participe au développement d'un argumentaire en faveur de ces lieux.

Si les connaissances produites pendant l'évènement se fondent sur plusieurs lieux et expériences présentées durant ces deux jours, les Grands Voisins occupent une place centrale dans ce travail de définition. L'ouverture de la première journée par une visite des Grands Voisins donne le ton, en présentant les valeurs ou qualités du projet, par la suite régulièrement au centre des discussions durant les ateliers et sessions collectives. L'organisation du Forum Camping tient en soi un rôle de démonstration de ces qualités. Durant le deuxième jour, les participants deviennent eux-mêmes des ambassadeurs du lieu, doivent le faire connaître après se l'être approprié pendant deux jours et diffuser les connaissances qui y ont été produites.

Cette appropriation du lieu participe à générer un sentiment de communauté, renforcé par le sentiment d'avoir vécu une expérience particulière au sein des Grands Voisins. En effet, si l'évènement est un moment de travail intense, il offre également des moments de vie collective entre les participants, ces derniers partageant leurs repas, des moments festifs et des hébergements. L'évènement permet la création de liens à la fois professionnels et personnels, dans une ambiance conviviale et un cadre décontracté, posant les bases de futurs partenariats[2]. Mais ces discussions sont aussi l'occasion de critiques et de désaccords, à l'encontre de certains projets et acteurs identifiés comme ne partageant pas les mêmes valeurs.

[1] Prise de parole de l'un des fondateurs de Yes We Camp lors de la restitution collective du deuxième jour

[2] Nous y reviendrons dans les sections suivantes, on retrouve certains acteurs présents à cet évènement dans les deux autres étudiés dans ce chapitre. Le Forum Camping initie donc des relations sur le temps long.

De l'importance de l'évaluation : l'urbanisme transitoire en quête de légitimité ?

Le questionnement sur les valeurs est un point récurrent des débats observés tout au long de l'évènement. Pour les acteurs impliqués plus ou moins directement dans le développement de ces projets transitoires, ce questionnement sur la valeur donne lieu à une volonté de mesurer la richesse produite par ces projets transitoires et leurs retombées. En effet, ces lieux temporaires sont associés à une capacité à « *produire de la valeur* » (urbaine, sociale, économique, symbolique, culturelle, etc.), pouvant avoir un impact pendant la phase d'occupation temporaire, sur le quartier et sur le futur projet urbain. Cette interrogation sur la valeur créée au sein de ces lieux et par les acteurs qui en sont à l'origine s'accompagne d'une importance forte donnée à la question de l'évaluation. Dès 2016, plusieurs acteurs insistent sur la nécessité d'évaluer ces projets, aussi bien les nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, les propriétaires, les collectivités ou les institutions, engageant des démarches en ce sens.

Durant le Forum Camping, cette question de l'évaluation est présente en filigrane tout au long de l'évènement, aussi bien durant les sessions de travail que dans le cadre de discussions informelles.

Dès la visite des Grands Voisins, la question de la valeur produite par le lieu est évoquée par notre guide, qui insiste sur « *l'impact social* » du lieu et la manière dont il permettrait de « ramener » et de « *réinventer de la valeur* »[1]. Durant l'évènement, la question de la mesure des impacts du projet des Grands Voisins est présentée comme une nécessité. Elle est mise en regard avec le devenir du site à travers un questionnement sur l'effet du projet transitoire sur le projet urbain pérenne, sur le futur quartier qui sera construit ou encore sur les populations environnantes. Lors de discussions informelles avec des membres de Plateau Urbain et Yes We Camp, ces derniers évoquent l'influence du lieu sur l'acceptabilité du futur projet par les riverains jusqu'ici fortement critiqué, la création d'emplois, la richesse produite sur le site, l'amélioration du travail d'insertion sociale, etc.

La question de l'évaluation est également centrale dans la séance de présentation du dispositif de soutien aux initiatives d'urbanisme transitoire de la Région Ile-de-France. La cheffe de projet en charge de l'appel à manifestation d'intérêt insiste sur le dispositif d'évaluation mis en place pour analyser les retombées générées par les projets soutenus financièrement par la Région, dans une optique de « *capitalisation* » et de « *retour d'expérience* » sur les projets et sur le dispositif en lui-même. Les lauréats doivent réaliser cette évaluation sur la base d'une grille préalablement définie par la région et portant sur des thèmes comme le développement économique et territorial, la réponse aux besoins et usages, l'impact environnemental ou l'effet du projet transitoire sur le projet d'aménagement pérenne. Pour les acteurs de ces lieux, la nécessité d'évaluer est donc également une réponse à une injonction externe, celle d'institutions ou de propriétaires publics et privés voulant eux-mêmes prouver l'impact de ces projets.

De fait, la question de l'évaluation est également présente par le biais de ma propre participation à l'évènement et de la présentation de mon projet de recherche durant l'une des sessions. En effet, la thèse est engagée depuis quelques mois et doit alors permettre, à la demande de SNCF Immobilier, d'évaluer les retombées générées par les projets transitoires menés sur ses emprises. Ma présentation est en partie axée sur la question des valeurs matérielles et immatérielles produites par ces projets. Le désir d'évaluation important de SNCF Immobilier s'explique alors par la nécessité des chefs de projets de

[1] Carnet de thèse – prise de parole d'une salariée de Yes We Camp, durant la visite guidée des Grands Voisins la première journée du Forum Camping, juin 2017

convaincre de l'intérêt de ces projets au sein de l'organisation, auprès des opérationnels et de la direction de l'entreprise, pour continuer à développer cette démarche encore expérimentale (chapitre 4)[1].

A la fin de la première journée du Forum Camping, l'évaluation est identifiée durant la séance de restitution collective comme un thème clef, devant faire l'objet d'une séance d'approfondissement le second jour. Cette séance s'est articulée autour de trois questions, qui ont été par la suite présentées aux visiteurs lors de l'ouverture du lieu au public[2].

La première de ces questions est « *pourquoi mesurer* » et « *à quoi ça sert* ». L'évaluation est présentée par les participants comme un moyen de définir les « *externalités », notamment économiques, associées à ces projets transitoires et d'ainsi « donner à voir l'invisible* ». Elle doit permettre de « *garder des traces, analyser, s'améliorer, démontrer* », afin de pouvoir « *prendre du recul* », faire la différence entre les « *discours marketing et les effets réellement générés* ». L'évaluation est présentée comme un levier d'analyse, permettant de « *comprendre d'où vient la valeur* » et ce qui « *génère de la richesse* » afin de pouvoir « *l'amplifier* » et « *la reproduire* » dans d'autres lieux. L'évaluation doit enfin permettre de « *comparer les projets entre eux* », par l'intermédiaire d'indicateurs communs.

Se pose alors la question de *« comment évaluer* » et « *mesurer notre impact* », grâce à quels « *indicateurs* ». Sur ce point, les participants insistent sur la nécessité de définir de nouveaux indicateurs, permettant de saisir la « *richesse de ces espaces communs* » et les « *effets immatériels* », échappant aux critères d'évaluation classique. Ces derniers, souvent centrés sur la valeur financière, conditionneraient les manières d'envisager et de réfléchir à ces lieux. Ainsi, pour « *mesurer l'appropriation d'un espace comme celui des Grands Voisins* », les participants insistent sur la nécessité de trouver des critères *« quantitatifs et qualitatifs* » à même de saisir l'entendue de ses valeurs[3].

Enfin, la dernière question posée durant cet atelier est « *quoi mesurer* », quelles sont les « *valeurs* » de ces lieux transitoires. Les participants identifient ainsi plusieurs thèmes pouvant faire l'objet d'une évaluation, à la fois dans le champ social (« *le lien social, l'insertion, la mixité », « partage, solidarité* »), écologique (« *transition écologique, tri des déchets, bilan carbone* »), organisationnel (« *gouvernance, capacitation* »), culturel (*« création, expérimentation* ») et économique (« *nouveaux paradigmes économiques, autonomie financière* »). Des valeurs associées à la qualité de vie urbaine et au « *rayonnement du projet sur le territoire* » sont également mentionnées (« *espace autorisant, bienveillant », « implication des habitants, présence des riverains sur le site »).*

Les réflexions et idées soulevées durant cet atelier illustrent le besoin d'évaluation associé au développement de ces projets transitoires, révélateur de plusieurs enjeux pour ces structures.

Premièrement, l'évaluation des retombées associées à ces projets transitoire est associée à un enjeu d'apprentissage et de transmission, afin d'accompagner la production de connaissances sur ces lieux. En évaluant des projets jugés réussis comme celui des Grands Voisins, l'objectif de ces acteurs

[1] Ce désir d'évaluation donnera lieu notamment au lancement du retour d'expérience en 2017, afin de légitimer et développer cette démarche au sein de SNCF Immobilier (chapitre 4).

[2] Les éléments suivants sont issus de mes notes lors de ma participation à cet atelier, aux côtés notamment de membres du Darwin Écosystème, de Yes We Camp, de La Belle Friche. Pour ne pas trop influencer mon terrain, j'adopte plutôt une posture d'observation durant cet atelier.

[3] Dans la même idée, le directeur du développement de Plateau Urbain évoque, dans un article de presse, le dispositif d'évaluation mis en place par la structure, en précisant que « *l'apport de ces projets ne se mesure pas avec des tableaux Excel, même s'ils génèrent des externalités, notamment des emplois, de l'animation et des projets entrepreunariaux* »[3].('L'urbanisme temporaire est parti pour durer'. *La Gazette des Communes*, 2019. *https://www.lagazettedescommunes.com/600306/lurbanisme-temporaire-est-parti-pour-durer/*.)

est d'identifier des « *méthodes* » pour développer des projets aux valeurs similaires, afin de « massifier » ce type de démarche tout en prenant garde à ce qu'elle ne devienne pas un « *modèle* »[1]. L'évaluation est un moyen d'opérer un retour d'expérience, afin d'orienter le développement des futurs projets et de faire évoluer la démarche des opérateurs de ces lieux, selon ce qui fonctionne et les valeurs qu'ils défendent. Cette démarche d'évaluation reflète donc la posture réflexive dans laquelle sont engagés les acteurs de ces lieux, dans un processus similaire à celui que traverse SNCF Immobilier à la même période (chapitre 4). Enfin, l'évaluation questionne le partage des connaissances acquises. Dans cette optique de transmission, Yes We Camp lance en mai 2017 la formation « *Faire vivre une occupation temporaire* » dédiée aux acteurs souhaitant développer ce type de projets, en s'appuyant notamment sur leur expérience des Grands Voisins.

Deuxièmement, l'importance donnée à l'évaluation est à mettre en lien avec le processus de légitimation en cours de cette pratique et de ses acteurs. Pour les nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, l'évaluation est associée à un enjeu de démonstration, en apportant la preuve de l'utilité de cette pratique et de la valeur produite par ces lieux à plusieurs niveaux (social, urbain, culturel, écologique, économique, etc.), grâce à des éléments quantitatifs et qualitatifs. Selon l'un des membres fondateurs de Plateau Urbain, l'enjeu de l'évaluation est central, car « *on sait que ce qu'on fait est utile, mais on veut être en capacité de le prouver* » et cela donne du « *crédit* » aux porteurs de projets en les aidant à « *légitimer leurs objectifs, à montrer qu'ils sont atteignables, parce que d'autres, dans d'autres contextes, l'ont déjà fait, puis à prouver qu'ils sont atteints.* »[2]. Ces démarches d'évaluation permettent également de communiquer sur ces lieux et participent à nourrir le discours de ces acteurs en faveur d'un argumentaire capable de convaincre différents types d'acteurs, des collectivités, des institutions, des propriétaires publics et privés aux promoteurs. En effet, ces démarches d'évaluation soutiennent une action de lobbying en faveur de l'urbanisme transitoire, menée par ces nouveaux professionnels auprès des acteurs à même de financer, soutenir et amorcer le développement de nouveaux projets, en accompagnant la construction d'un nouveau discours visant à convaincre des enjeux et valeurs de cette nouvelle pratique. La construction de cet argumentaire par les nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire est directement associée au développement de leur activité : elle doit leur permettre de convaincre de nouveaux propriétaires de mettre leurs biens vacants à disposition, en leur démontrant les bénéfices qu'ils peuvent en tirer ou encore en apportant la preuve de la confiance qu'ils peuvent leur accorder[3]. L'évaluation est également associée à des enjeux économiques pour ces acteurs qui, en prouvant l'utilité de leur action, peuvent obtenir des financements, convaincre dans le cadre d'appels à projets et créer de nouvelles opportunités.

D'ailleurs, après le Forum Camping, de nombreuses démarches d'évaluation sont engagées ou se poursuivent. Plateau Urbain commande en 2018 auprès des étudiants de Master en urbanisme de l'Université Paris 1 un atelier concernant l'évaluation des projets d'urbanisme temporaire[4]. En 2019, la structure crée un poste dédié à l'élaboration d'un outil d'évaluation, développé de manière collective

[1] Les organisateurs insistent en effet sur la nécessité d'éviter la « *reproduction* » d'un lieu comme les Grands Voisins, mais plutôt d'en partager des « *bonnes recettes »* (Salarié de Yes We Camp, juin 2017)

[2] Arnaud Idelon, 'Plateau Urbain: « l'alternative au capitalisme c'est l'hybridation, les communs, l'archipel » (2/2)'. Makery, 2019. *https://www.makery.info/2019/08/12/plateau-urbain-lalternative-au-capitalisme-cest-lhybridation-les-communs-larchipel-22/.*

[3] Par exemple, en démontrant les économies que peuvent réaliser les propriétaires dans la gestion de leurs biens vacants (chapitre 5).

[4] Il donne lieu à l'organisation d'une séance de travail à laquelle sont conviés des acteurs impliqués dans le développement ou l'étude de ces projets et devant permettre de créer collectivement une grille d'évaluation.

avec un comité de partenaires dans le cadre du groupe de travail « Commune Mesure »[1]. En 2019, l'Atelier Approches réalise une étude sur l'évaluation des impacts sociaux et urbains de l'urbanisme transitoire, soutenue par le PUCA, la Fondation de France, le Ministère de la transition écologique et solidaire et l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires[2]. La question de l'évaluation est également un thème central dans plusieurs autres évènements organisés sur le sujet de l'urbanisme temporaire ou transitoire, par exemple en 2017 lors du rendu de l'étude de l'APUR ou encore dans le cadre du Festival Métamines organisé en 2018 par le Collectif Mu et SNCF Immobilier[3]. Cette question de l'évaluation reste encore centrale, comme en atteste le contenu de la « *Charte en faveur du développement de l'occupation temporaire* » portée par la Ville de Paris et signée par 18 opérateurs immobiliers aux Grands Voisins en 2019, engageant les signataires à « *évaluer les impacts de ces occupations et diffuser les enseignements de ces occupations auprès des acteurs de la programmation urbaine ou immobilière pérenne* »[4]. L'importance donnée à l'évaluation de l'urbanisme transitoire est plus largement à mettre en lien avec la valorisation croissante donnée à l'évaluation en France depuis les années 1980, devenue « *une condition légale de tout financement public » et un levier de défense de certaines causes par les « acteurs des sphères associatives et militantes qui contribuent simultanément par leurs actions de terrain et leurs revendications politiques à la reconnaissance publique de nouveaux problèmes sociaux, et parfois même à leur reformulation*. » (Gardella et Lavergne 2009, $9).

6.1.3. Légitimer une pratique professionnelle émergente et prôner un renouvellement des manières de faire la ville

Revendiquer des compétences et se positionner comme nouvel acteur de l'urbain

L'évaluation accompagne la professionnalisation d'un nouveau champ d'activité et joue un rôle central dans le processus de structuration de l'urbanisme transitoire comme nouvelle pratique urbanistique et immobilière. Les professionnels de l'occupation temporaire, issus de trajectoires différentes, forment un nouveau milieu professionnel hétérogène, regroupant des acteurs aux pratiques différentes, ne portant pas forcément les mêmes valeurs et les mêmes ambitions, ni les mêmes modes d'action (Pinard et Morteau 2019) (chapitre 1).

Ces démarches d'évaluation soutiennent directement la professionnalisation de ces nouvelles structures spécialisées dans le développement des projets d'urbanisme transitoire et accompagnent la légitimation de leurs champs de compétences en même temps que le développement de leur activité. En effet, selon Wittorski, l'évaluation joue un rôle direct dans le processus de professionnalisation, en ce qu'elle permet l'attribution et la reconnaissance par un tiers des compétences et résultats de l'activité déployée par la structure (Wittorski 2009; Jorro et Wittorski 2013) : « *une compétence n'est pas une caractéristique propre, intrinsèque de l'individu mais une qualité attribuée par l'environnement: c'est l'attribution, par un tiers, d'une qualité à un sujet à partir du constat que fait ce tiers de l'efficacité de*

[1] Ce poste est occupé par un docteur spécialisé en ingénierie des systèmes urbains. Les partenaires ont été sélectionnés parmi le milieu d'interconnaissance de Plateau Urbain (acteurs issus du monde de la recherche, de l'urbanisme opérationnel, des tiers lieux et de l'ESS). J'ai été invitée à y participer au titre de ma thèse.
[2] Ung, Kelly, et Laure Gayet. 'L'urbanisme Transitoire : Évaluer Les Impacts Sociaux et Sur Le Projet Urbain'. Cahier 1 Revue de Projets. Atelier Approches, Juillet 2019.
[3] Notamment la table ronde « Quels indicateurs pour évaluer les tiers-lieux ? », au 6B (Saint-Denis) en 2018
[4] « Charte en faveur du développement de l'occupation temporaire », Ville de Paris, 2019. Consultée le 14 septembre 2020. *https://www.paris.fr/pages/paris-signe-une-charte-pour-les-projets-d-occupation-temporaire-7094.*

l'action mise en œuvre par le sujet. » (Wittorski 2009, p.3). L'évaluation participe à la « *fabrication des compétences* » ainsi qu'à leur « *appréciation* », et soutient des enjeux de valorisation et de légitimation de ces acteurs en contribuant à leur « *reconnaissance professionnelle* » (Jorro et Wittorski 2013, p.13). Le processus de légitimation de ces nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire est amorcé dès le Meet Up sur l'urbanisme temporaire organisé au Pavillon de l'Arsenal en 2016, pendant lequel Jean-Louis Missika, adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme[1], présente les acteurs participants à l'évènement comme des « *professionnels de la gestion temporaire des espaces* »[2], ayant noué une relation de confiance avec les propriétaires présents.

En 2017, le Forum Camping est un moment de réflexion sur le processus de professionnalisation de ces acteurs engagé depuis quelques années, dans le contexte d'émergence d'un marché encore précaire. L'organisation de cet évènement est mis regard du contexte de développement croissant d'une commande publique et privée en matière d'urbanisme transitoire et doit permettre de questionner le positionnement que ces nouveaux professionnels doivent adopter face aux acteurs classiques de la production urbaine :

> *« à l'heure où se multiplient les appels d'offre et les Réinventer écrits par les gestionnaires de nos territoires, pourrions-nous inverser la donne et travailler d'abord sur des projets, ceux que l'on souhaite, et ensuite lancer un concours pour que ce soient les territoires qui se disputent pour pouvoir accueillir ces projets ?! Ça fait longtemps que nous ne sommes plus spectateurs et avons basculé du côté des fabricateurs d'alternatives. Et si on passait à la vitesse supérieure ? De la rivière à l'océan. (…) On va apprendre les uns des autres et faire rugir les éoliennes du nouveau monde »*[3]

L'évaluation est envisagée comme un moyen de donner du pouvoir à ces nouveaux acteurs, de les outiller afin de lutter contre le risque de leur « *instrumentalisation* ». En effet, durant la session de travail dédiée à la mesure des impacts, les participants insistent sur l'importance de l'évaluation dans une optique de « *redéfinition et de répartition de la richesse* »[4]. Au-delà de la mesure de la valeur économique générée ou économisée grâce à ces projets, l'enjeu est de « *savoir ce qui en est fait, comment elle est redistribuée* » et « *comment les valeurs qu'ils génèrent pour les futurs promoteurs peuvent bénéficier à l'occupant temporaire*. »[5]. La question de l'évaluation émerge donc également dans le contexte d'une réflexion sur les rapports de force entre les acteurs engagés dans le développement de ces lieux transitoires et les acteurs classiques de la production urbaine. Selon l'un des organisateurs, l'invitation de ces nouveaux professionnels à cet évènement doit permettre de définir une *« posture collective »,* d'éviter d'agir « *chacun dans son coin* », notamment pour *« de ne pas rejouer les enjeux de la concurrence entre nouveaux professionnels de l'occupation temporaire* »[6].

L'organisation de cet évènement est également liée à un enjeu d'affirmation et de légitimation des pratiques professionnelles des acteurs présents, dont les résultats de la réflexion sont présentés au public, à des élus et des professionnels l'après-midi du deuxième jour. En effet, le processus de professionnalisation des acteurs de l'urbanisme transitoire s'accompagne d'une revendication croissante

[1] Jean-Louis Missika est adjoint à la maire de Paris en charge de de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité
[2] Carnet de thèse - Meet-up sur l'urbanisme temporaire organisé au Pavillon de l'Arsenal le 24 Novembre 2016
[3] Extrait d'un email envoyé aux invités du Forum Camping par un membre de Yes We Camp, en juin 2017
[4] Carnet de thèse – notes prises durant l'atelier sur l'évaluation, organisé le deuxième jour du Forum Camping aux Grands Voisins, juin 2017
[5] *Op. Cit.*
[6] Carnet de thèse – prise de parole de l'un des directeurs de Plateau Urbain le premier jour du Forum Camping

de ces structures à être reconnues comme des professionnels de la ville, travaillant main dans la main avec les collectivités, les aménageurs et les promoteurs. Cette reconnaissance nécessite, selon le fondateur d'une occupation temporaire historique en Ile-de-France, une évolution de la représentation associée aux acteurs à l'origine de ces lieux. Lors du rendu de l'étude de l'Apur sur l'urbanisme temporaire organisé en 2017 à la Halle Papin à Pantin, quelques mois après le Forum Camping, cet architecte affirme :

> « *C'est un travail d'urbanisme, un travail de fabrique de la ville. Il y a de plus en plus d'appels à projets qui cherchent des acteurs comme les nôtres. Il faut sortir du mot collectif, on ne fait pas que du militantisme (...). Nos projets sont des projets qui essayent d'ouvrir des portes. On ne doit plus avoir l'air d'artistes, de friches culturelles. On est des gens qui travaillent, c'est un travail* »[1].

Selon lui, ce changement de représentation repose par exemple sur une adaptation de la tenue vestimentaire. Mettre un costume ou une cravate est régulièrement évoqué par ces nouveaux professionnels comme un moyen de convaincre du sérieux de leurs pratiques et de leurs compétences. Le fondateur de Plateau Urbain affirme ainsi que « *L'outil principal au début, c'est la cravate. Pour montrer au propriétaire que tu respectes ses enjeux et ses codes, c'est l'outil le plus utile.* »[2]. Plusieurs de ces nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire maîtrisent les codes des milieux professionnels de l'urbanisme, de l'immobilier et de l'architecture, dont ils sont issus, en sachant notamment « *parler la langue des aménageurs* »[3]. La reconnaissance de leurs compétences est soutenue par la désignation de ces structures lauréate de plusieurs prix, comme le Palmarès des Jeunes Urbanistes ou l'accélérateur national French Impact. Si ces nouveaux professionnels adoptent les codes des acteurs classiques de la production urbaine, ils revendiquent toutefois une approche militante et appellent de leurs vœux un renouvellement des manières de faire la ville.

Questionner les manières de faire la ville pour renouveler les pratiques : les professionnels de l'urbanisme transitoire comme entrepreneurs de méthode

Ces professionnels de l'urbanisme transitoire se revendiquent comme des professionnels de la ville, proposant de nouvelles démarches et visions sortant des modes de conception classique de l'urbanisme et de l'aménagement, les rapprochant ainsi de la figure de « l'entrepreneur de méthode » telle que conceptualisée par Arab et Vivant (2018). En effet, plusieurs de ces nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire revendiquent une posture militante et remettent en question les modes dominants de production de la ville au profit de nouvelles manières de faire, parfois en réaction à leur propre trajectoire professionnelle[4]. Les Grands Voisins jouent un rôle central dans cette démonstration.

---

[1] Prise de parole publique d'un architecte fondateur d'un lieu d'occupation temporaire emblématique en Ile-de-France en 2017, lors du rendu de l'étude de l'Apur sur l'urbanisme temporaire à la Halle Papin, à Pantin

[2] Idelon, Arnaud. 'Plateau Urbain: « Résorber la vacance, servir la création » (1/2)'. Makery, 2019. *https://www.makery.info/2019/08/05/plateau-urbain-resorber-la-vacance-servir-la-creation-12/.*

[3] Prise de parole de l'un des fondateurs de Yes We Camp, dans le cadre d'une réunion du Club Ville Aménagement dédié à l'urbanisme transitoire, en juin 2016, à la Défense.

[4] Certains de ces acteurs ont eu une expérience professionnelle au sein de structures classiques de la production urbaine (agences d'architecture, promoteurs, etc) et ont décidé de les quitter en réaction à des pratiques qui ne leur convenaient plus et/ou car où ils y ont constaté la possibilité d'une nouvelle activité. C'est le cas de la fondatrice d'une de ces structures, ayant travaillé dans une agence d'architecture sur de vastes projets urbains, sur des temporalités très longues. Elle décide de fonder son entreprise car elle apprécie « *l'instantanéité des projets d'architecture éphémère* » et a constaté durant sa pratique la vacance des bâtiments sur le temps long en attendant les travaux du projet urbain (Entretien, 2017).

Pendant le Forum Camping le lieu est présenté par ses fondateurs comme étant un lieu donnant à voir les « *alternatives* » possibles et une « *autre manière de faire la ville* »[1]. Ce positionnement militant est adopté par Yes We Camp et Plateau Urbain, dont le rôle serait d'« *identifier les travers de cette ville conventionnelle* », de tester « *par petites touches des antidotes, des alternatives au modèle actuel* »[2]. Ces acteurs affirment essayer de « *défendre une autre vision de la ville* », « *de penser différemment la ville* », et grâce à l'urbanisme transitoire de « *questionner l'urbain de manière perpétuelle* »[3]. Plateau Urbain se présente dans la presse comme des « *réformistes* », travaillant dans des « *brèches* » et faisant bouger les cadres des propriétaires : « *On a bien réussi à jouer avec ça, à faire passer des idées plus subversives que douces à travers des modèles plus doux que subversifs.* »[4]. Ils sont comparés à « *des hackeurs de bâtiments* »[5], terme mobilisé par d'autres acteurs comme les fondateurs du Darwin Ecosystème à Bordeaux, participants aux Forum Camping[6]. Les nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire affirment défendre des valeurs et répondre à des besoins par le biais des lieux qu'ils développent. Ainsi, le fondateur d'une structure spécialisée dans le développement de lieux temporaires mêlant espaces de travail et activités festives et évènementielles, compare leur action à celle de « *robins des bois, on fait payer plus ceux qui ont plus d'argent et moins ce qui n'en ont pas* », « *on défend des projets de fond et non de forme* », « *on est dans un militantisme de l'espace* » en « *défendant l'accès à des lieux culturels et de travail* »[7]. D'ailleurs, ce dernier constate que leur travail commence à être « *reconnu* », « *avant c'est nous qui allions vers eux (les propriétaires), maintenant c'est eux qui viennent vers nous* ». Par le biais de leur action, ces professionnels revendiquent une capacité à produire une ville différente. Selon un membre du collectif Mu et fondateur de la structure de conseil Ancoat spécialisé dans le développement de tiers-lieux et d'initiatives d'urbanisme transitoire, « *on crée une version un peu dionysiaque de la ville, dans une ville un peu rationalisée, programmée (…) où tout est aseptisé (…), des lieux qui sont en train de s'uniformiser, se franchiser à vitesse grand V, et à côté tu as des petits lieux comme ça [la Station] qui créent de l'aspérité, qui créent une parenthèse où tu peux penser différemment, où tu as des imaginaires différents qui se diffusent.* »[8].

---

[1] Carnet de thèse – notes prises durant le Forum Camping aux Grands Voisins, juin 2017.

[2] Extrait d'un email envoyé au réseau de de Yes We Camp par l'un de ses fondateurs, janvier 2019

[3] Prise de parole de l'un des fondateurs de Plateau Urbain, lors de la table-ronde « *The power of cities : reappropriation of uses and new governance* », European Lab, mai 2017 à Lyon

[4] Idelon, Arnaud. 'Plateau Urbain: « Résorber la vacance, servir la création » (1/2)'. Makery, 2019. *https://www.makery.info/2019/08/05/plateau-urbain-resorber-la-vacance-servir-la-creation-12/.*

[5] Idelon, Arnaud. 'Plateau Urbain: « l'alternative au capitalisme c'est l'hybridation, les communs, l'archipel » (2/2)'. Makery, 2019. *https://www.makery.info/2019/08/12/plateau-urbain-lalternative-au-capitalisme-cest-lhybridation-les-communs-larchipel-22/.*

[6] Le Darwin écosystème est une ancienne caserne située à Bordeaux et reconvertie en lieu accueillant une pépinière d'entreprises, des espaces de restauration et des activités évènementielles. Bien que le projet soit pérenne, une partie du site est une occupation temporaire légale avant un futur projet urbain. A travers ce lieu, l'un des fondateurs dit vouloir proposer une « *une alternative à la manière de faire la ville des grands promoteurs immobiliers ou des institutions* » (Entretien, 2016). Contrairement aux professionnels de l'occupation temporaire précédemment évoqués, les fondateurs sont entrés dans une posture de résistance et de contestation du projet immobilier devant remplacer leur occupation temporaire, en refusant de libérer le site : « c'est une opposition idéologique, nous sommes contre leur manière de faire la ville » (Entretien, 2016). Ce conflit a été particulièrement médiatisé dans la presse et génère des appréhensions de la part des propriétaires, alors que l'urbanisme transitoire est en train de se développer. Ce bras de fer conduit à une action en justice de la collectivité. Cet exemple illustre la manière dont ces usages temporaires peuvent quelques fois se retourner contre le propriétaire et freiner le développement du projet urbain (Vivant 2006).

[7] Carnet de thèse - Prise de parole du fondateur d'une structure spécialisée dans le développement de lieux temporaires mêlant espaces de travail et activités festives et évènementielles, octobre 2017

[8] Entretien réalisé avec un membre du collectif MU, le 9 août 2017, à la Station - Gare des Mines, Paris

Les nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire affirment leur appartenance au champ des métiers de l'urbain, tout en revendiquant des compétences spécifiques et un positionnement militant. A travers le développement de lieux comme les Grands Voisins, ils souhaitent donner à voir d'autres manières d'occuper et de transformer les espaces de la ville. L'émergence de ces nouveaux entrants dans le domaine de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'immobilier porte un enjeu de transformation des métiers et des pratiques dans le champ de la fabrique urbaine, en apportant un renouvellement des expertises et des méthodes. Devant à la fois rompre avec une image trop militante et adopter les codes professionnels de ce milieu pour légitimer leurs pratiques, leur positionnement d'entre-deux les rapproche de la figure de « *l'expert-militant* » (Nonjon 2005, p.97). Ces acteurs mobilisent en effet des compétences professionnelles nouvelles et polyvalentes, tout en revendiquant une action politique. Le marqueur « *militant* » devient alors un critère différenciant dans l'accès à la commande publique en valorisant un « *militantisme d'expertise* » (*Ibid*.). Bien que ces nouveaux professionnels de l'urbain se positionnent hors du « *vase clos* » des métiers historiques de l'urbain (Girault 2016), ils travaillent de manière étroite avec ces acteurs, tissant des synergies entre ces différents mondes. En effet, le développement des projets d'urbanisme transitoire suppose la mise en branle de nombreux acteurs, parmi lesquels ces professionnels occupent une position d'interface ou de facilitateur, entre le propriétaire, les collectivités locales et institutions, les usagers temporaires, auprès du futur aménageur ou promoteur, permettant d'intégrer le projet temporaire dans les réflexions sur la transformation urbaine du site. Finalement, ces nouveaux professionnels s'apparentent à des entrepreneurs de méthodes (Arab et Vivant 2018), de par leur volonté de renouveler les pratiques urbanistiques en proposant des manières alternatives de faire la ville. Ils s'emploient à convaincre les acteurs classiques de la production urbaine d'adopter ces nouvelles « *règles du jeu* » (*Ibid*.) en valorisant la pratique de l'urbanisme transitoire au sein de plusieurs arènes. Ils participent et organisent de nombreux évènements sur le sujet, répondent à des interviews dans la presse et déploient des dispositifs d'évaluation, afin de diffuser et de faire accepter ces nouvelles méthodes et d'enrôler de nouveaux acteurs dans ces démarches.

Influencer des acteurs du projet urbain et nourrir la rhétorique de l'urbanisme transitoire

Dans un rôle d'interface entre ces différents mondes, ces nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire influencent les méthodes et représentations des acteurs classiques de la production urbaine. Ainsi, les Grands Voisins sont présentés par le directeur général de Paris & Métropole Aménagement comme un « *espace apprenant* » pour lui-même et les différents métiers de la structure, alors que le bon départ des occupants à la date convenue dans le contrat d'occupation était source d'une forte appréhension[1]. Le projet a conduit à un changement de posture non anticipé de l'aménageur face à l'opération, faisant finalement évoluer le projet urbain[2].

L'exemple des Grands Voisins a joué un rôle fondateur pour démontrer l'influence de l'occupation temporaire sur le projet urbain pérenne, participant de fait à la construction de la définition

[1] Prise de parole du directeur général de Paris & Métropole Aménagement, dans le cadre d'une réunion en présence de représentants de Plateau Urbain, Yes We Camp et Aurore, à Paris, février 2019

[2] Prise de parole du directeur général de Paris & Métropole Aménagement lors de la conférence « *Urbanisme transitoire: nouveau défi pour les opérateurs urbains ? quels modèles ?* » organisée par la Scet et Cadre de Ville aux Grands Voisins, le 18 septembre 2018

Ce processus est similaire à celui analysé tout au long de la thèse concernant SNCF Immobilier, à savoir l'évolution des représentations et des pratiques de ses salariés par le biais du développement de ces projets d'urbanisme transitoire et des relations avec les acteurs de ces lieux.

de l'urbanisme transitoire au fil de l'évaluation progressive des retombées générées par ce lieu. En effet, l'auto-évaluation des Grands Voisins par ses fondateurs a permis de mettre en lumière l'évolution du projet urbain dans sa forme (conservation de plusieurs bâtiments, piétonisation), sur le programme (évolution des surfaces dévolues aux activités économiques, du nombre de logements) ou encore sur le processus du projet et ses acteurs (travail croisé entre l'aménageur et les occupants temporaires, test d'éléments de programmation pendant la phase transitoire pour les implanter dans le futur quartier, etc.)[1]. Ce retour d'expérience est largement diffusé dans le cadre d'évènements organisés sur place, mais aussi dans la presse, tant par l'aménageur que par les structures fondatrices[2]. L'exemple des Grands Voisins nourrit la rhétorique portant sur l'impact du projet temporaire sur le projet urbain pérenne, participant ainsi à théoriser la notion d'urbanisme transitoire et à la diffuser dans les sphères publiques et professionnelles. Selon l'un des fondateurs de Plateau Urbain ; « *Au début on dit juste « l'occupation est temporaire ne t'inquiète pas, il y a un début, une fin, on ne vient rien remettre en cause ». Puis l'on passe à l'urbanisme transitoire : l'occupation a une portée qui dépasse le simple cadre du bâtiment, une portée spatiale et temporelle parce qu'on prépare, on influence le futur du lieu ou de la ville. Les Grands Voisins en est l'exemple emblématique puisque la programmation du futur quartier a changé à la lueur du projet.* »[3]. Le projet des Grands Voisins est progressivement érigé en « *bonne pratique* » (Arab 2007a; Devisme, Dumont, et Roy 2007). L'expérience du lieu, mise en avant comme exemplaire, est source d'enseignements qui se diffusent auprès des professionnels de la ville, par exemple à travers l'accueil de nombreuses délégations, dans l'optique d'accompagner leur action en matière d'urbanisme transitoire. Le lieu est choisi pour des évènements importants dans le développement de l'urbanisme transitoire, notamment la signature de la Charte de la Ville de Paris en faveur de l'occupation temporaire en 2019, d'ailleurs créée avec l'appui des structures fondatrices des Grands Voisins.

Finalement, l'évaluation des projets d'urbanisme transitoire permet le développement d'un nouvel argumentaire, fondé notamment sur les effets constatés de l'occupation temporaire sur le projet urbain, accompagnant le processus de justification de l'action de ces nouveaux professionnels. Or, ce milieu professionnel en cours de structuration est hétérogène, il regroupe des acteurs ne portant pas les mêmes modes d'action, représentations ou ambitions, ni les mêmes valeurs.

[1] Par exemple, les Grands Voisins a permis de modifier la place du commerce et des activités au sein du futur quartier, en démontrant à l'aménageur la capacité du site à accueillir d'avantage d'activités économiques (et cela malgré l'étude de commercialité réalisée par des experts), faisant passer de 700 à 6 000 m² la surface dédiée à ces fonctions au sein du futur quartier. La deuxième phase d'occupation temporaire des Grands Voisins en 2018 a permis le développement de formes de coopérations avancées entre les fondateurs du lieu, le futur aménageur et l'agence d'architecture en charge de la ZAC. La phase transitoire est utilisée pour tester plusieurs micro-équipements, potentiellement inclus dans le futur programme. (Prises de parole d'une fondatrice de Yes We Camp et de l'architecte-urbaniste en charge du projet de la ZAC de St Vincent de Paul, dans le cadre de l'évènement « *Vacance des lieux et urbanisme temporaire : territoires et enjeux urbains.* », avril 2018, École d'Architecture de la Ville et des Territoires de Marne-la-Vallée.)

[2] Par exemple, le cycle des « Petites conférences de Saint-Vincent-de-Paul » organisé en 2018 et 2019 aux Grands Voisins par Paris & Métropole Aménagement et le CAUE de Paris, met en avant le lieu pour tirer des enseignements en matière d'urbanisme et d'aménagement, sur des thèmes variés (commerce, patrimoine, réemploi, urbanisme collaboratif, etc.).

[3] Idelon, Arnaud. 'Plateau Urbain: « Résorber la vacance, servir la création » (1/2)'. Makery, 2019. *https://www.makery.info/2019/08/05/plateau-urbain-resorber-la-vacance-servir-la-creation-12/.*

6.1.4. Justifier le développement de l'urbanisme transitoire : les Grands Voisins comme archétype de la cité civique ?

Durant le Forum Camping, les participants se questionnent sur les valeurs associées à des lieux tels que les Grands Voisins afin de légitimer leur action. Dans cette section, nous analyserons les éléments de discours mobilisés par ces acteurs pour justifier leur action en faveur du développement de projets d'urbanisme transitoire, en mobilisant la théorie de la justification développée par Boltanski et Thévenot (1991). L'objectif est d'analyser les principes supérieurs communs défendus par les participants (*grand*) ou ceux qui au contraire sont décriés (*petit*).

Le discours des acteurs pendant l'évènement sera mis en regard de l'analyse des discours de justification de l'urbanisme transitoire dans la presse généraliste et spécialisée[1]. La question des valeurs ou vertus de l'urbanisme transitoire fait en effet partie des questions centrales posées dans les articles de fond dédiés à ce sujet, participant ainsi à la justification de cette nouvelle pratique et la diffusion de sa définition dans la sphère publique et professionnelle. Les Grands Voisins tiennent un rôle de premier plan dans la construction de ce discours de justification, car il s'agit d'un lieu fortement médiatisé et les acteurs impliqués dans son développement (Yes We Camp, Plateau Urbain, Aurore, Paris & Métropole Aménagement, Mairie du 14^{e} et Ville de Paris) sont très régulièrement cités dans ces articles.

Nous démontrerons notamment que, pendant l'évènement et dans la presse, le développement de l'urbanisme transitoire est particulièrement associé à des valeurs relevant de la cité civique, dont les principes supérieurs communs mettent en avant le collectif, la démocratie, la conscience collective, le monde associatif ou encore l'intérêt général (Annexe 3). Dans cette cité, les caractéristiques valorisées (état de grandeur) sont l'action en vue du bien commun, la solidarité, l'équité, la liberté et les sujets valorisés (grand) sont l'élu, le citoyen, le représentant, les personnes collectives (*Ibid*.). Or, la référence à ces principes et caractéristiques est omniprésente et fortement valorisée dans le discours des acteurs durant le Forum Camping, et plus largement dans les articles de presse analysés, et cela à travers trois idées principales.

Premièrement, dès la visite organisée le premier jour du Forum Camping, les Grands Voisins sont présentés comme un lieu à fort « *impact social* » et plaçant la « *solidarité* » au cœur du projet, à travers les fonctions d'hébergement d'urgence et de réinsertion sociale accueillies sur le site[2]. Par extension, dans la presse, les lieux d'urbanisme transitoire sont valorisés comme étant des lieux permettant le soutien aux populations fragilisées (hébergement d'urgence, SDF, réfugiés…). Le développement de ces projets d'urbanisme transitoire est également justifié par un argument très régulièrement mobilisé par les professionnels de ces lieux et par les occupants des Grands Voisins, à savoir d'aider certaines structures (associations, artistes, start-up…) ne pouvant accéder au marché immobilier classique à occuper des espaces de travail à bas coût. L'urbanisme transitoire est mis en avant comme un moyen de répondre à des besoins sociaux, parfois urgents, relevant d'enjeux d'intérêt général. Dans la presse, les lieux d'urbanisme transitoire sont associés à des vertus civiques et d'utilité publique, notamment sociales (réponse à des « *besoins sociaux* », développer la « *vie associative* », *« tisser des liens* »), environnementales (utilisation des espaces vacants, réemploi, sobriété, sensibilisation à l'écologie), culturelles (soutenir la culture, favoriser la dynamique culturelle),

[1] D'après l'analyse de presse réalisée entre 2016 et avril 2020 parmi 45 articles (Annexe 4).
[2] Carnet de thèse – prise de parole d'une salariée de Yes We Camp, durant la visite guidée des Grands Voisins la première journée du Forum Camping, juin 2017

l'économie sociale et solidaire… Aux Grands Voisins, la reconnaissance de l'utilité sociale du lieu se traduit par exemple par la visite régulière d'élus, notamment la maire de Paris et de hauts représentants de l'État. En janvier 2017, le président de la République François Hollande lance la Fondation pour l'investissement social et le développement humain depuis les Grands Voisins, qu'il qualifie de :

> « *lieu symbolique* (…) *qui a permis à de multiples initiatives de se développer : initiatives en matière d'hébergement, en matière d'insertion, d'emploi, d'accompagnement, mais aussi tout ce qui peut donner du sens et créer du lien, y compris à l'extérieur du lieu, c'est-à-dire permettre que le quartier vienne investir ces nouvelles formes de sociabilité.* (…) *C'est en étant bienveillants et confiants, que nous pouvons être les plus vaillants possibles pour être, je l'espère, les plus performants sur le plan social et économique, ce que vous avez démontré ici, sur ce site des Grands Voisins. S'il y a des Grands Voisins, nous sommes déjà rassurés, c'est qu'il doit y avoir des grands Français*. » [1]

En novembre 2017 le premier ministre Édouard Philippe choisit également ce lieu pour présenter son « Plan de développement de la vie associative »[2]. Enfin, lorsqu'ils sont ouverts au grand public comme les Grands Voisins, les lieux d'urbanisme transitoire sont très régulièrement évoqués dans la presse comme des lieux de rencontre, de convivialité, de partage, qui favoriseraient le lien social. En cela, le développement de ces projets transitoires est associé dans les médias à des enjeux de vivre-ensemble et de mixité sociale.

Ensuite, pendant le Forum Camping, les Grands Voisins sont présentés comme un espace portant un idéal de société et explorant de nouveaux possibles, dans des champs variés (social, écologie, économie, urbain, etc.). Dès l'invitation envoyée aux participants, le lieu est décrit comme un « *prototype sociétal* », un espace partagé à « *haute valeur humaine* » (illustration, p.6). Sur l'invitation, la notion de « *commun* » est au centre de cet évènement, en référence aux travaux d'Elinor Ostrom[3] (chapitre 1). Pendant l'évènement, les Grands Voisins sont présentés comme un « *espace autorisant* », « *généreux* », participant à la « *fabrique des communs* »[4]. Selon l'un des organisateurs, membre de Plateau Urbain, les invitations ont été envoyés à des acteurs « *faiseurs de communs* »[5] et une séance d'approfondissement sur ce thème est organisée le deuxième jour. Dans la presse, les Grands Voisins sont régulièrement comparés à un village, un morceau de ville ou à une utopie[6]. En 2020, un film est dédié aux Grands Voisins (« Les Grands Voisins, la Cité Rêvée »), présenté ainsi ;

> *« Maël, artiste sans papier, Adrien, luthier musicien et d'autres résidents venus de tous horizons, s'organisent pour donner naissance à une utopie moderne en plein cœur de Paris, un village solidaire de près de 2000 personnes : Les Grands Voisins. À travers leurs trajectoires et celles des membres fondateurs du lieu, le film interroge notre désir et notre*

[1] Elysee.fr. 'Déclaration de M. François Hollande, Président de la République, sur la politique sociale, à Paris le 17 janvier 2017.' Consulté le 24 Septembre 2020. *https://www.elysee.fr/francois-hollande/2017/01/17/declaration-de-m-francois-hollande-president-de-la-republique-sur-la-politique-sociale-a-paris-le-17-janvier-2017.*

[2] Idelon, Arnaud. 'Une Saison 2 Aux Grands Voisins Pour «expérimenter Le Projet Urbain»'. Makery. Accessed 9 January 2018. *http://www.makery.info/2018/01/09/une-saison-2-aux-grands-voisins-pour-experimenter-le-projet-urbain/.*

[3] Ostrom, Elinor. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge, 1990.

[4] Newsletter de Yes We Camp de mai 2017

[5] Carnet de thèse – discussion avec l'un des directeurs de Plateau Urbain le premier jour du Forum Camping

[6] Par exemple, dans 'Les Grands Voisins à Paris, une utopie urbaine et sociale en sursis'. Le Monde.fr, Consulté le 8 Septembre 2017. *https://www.lemonde.fr/societe/article/2017/09/08/les-grands-voisins-a-paris-une-utopie-urbaine-et-sociale-en-sursis_5182979_3224.html.*

capacité à inventer d'autres manières de vivre ensemble. Que retiendrons-nous de cette expérience collective ? Pourra-t-elle perdurer, essaimer, résonner ailleurs ? »[1]

Cette notion d'« *utopie* » est régulièrement reprise dans la presse, où les lieux d'urbanisme transitoire sont présentés comme porteurs d'une vision et d'un idéal de société *(« société modèle », « société plus durable »*), support de valeurs politiques.

Enfin, les Grands Voisins sont présentés comme un lieu défendant des valeurs démocratiques. Le format même de l'évènement, présenté comme un « forum », est pensé pour favoriser les débats, les échanges et développer des formes d'action collective. Depuis les nouveaux territoires de l'art, les friches culturelles sont régulièrement présentées comme des « *forums* » ou des « *cités idéales* » en tant que lieux permettant la constitution de « *communautés* » (La Broise et Gellereau 2004). Pendant les différents ateliers, les Grands Voisins et les lieux d'urbanisme transitoire sont présentés comme des espaces favorisant des pratiques collectives et participatives, à la fois dans les modes d'organisation (« *autogestion* »), les formes d'action (« *co-construction », « DIY », « urbanisme collaboratif », « urbanisme tactique* ») et de réflexion (« *intelligence collective* »)[2]. Dans le champ de l'urbain, le développement de l'urbanisme transitoire est justifié par la capacité de ces lieux à replacer le citoyen au centre des considérations et à permettre aux habitants de « *se réapproprier l'urbanisme* »[3]. Plus largement, dans la presse le développement de l'urbanisme transitoire est très régulièrement associé à des enjeux de démocratie participative et locale, rattachant ces démarches à des enjeux de « *co-construction* » du projet urbain, des espaces publics et de la ville en général. Il soutiendrait et accompagnerait les procédures de « *concertation* », permettrait d'intégrer les citoyens dans la fabrique de la ville et d'identifier les besoins locaux grâce à l'expérience des occupants temporaires, des riverains et des futurs utilisateurs.

Dans leurs discours, les organisateurs de l'évènement revendiquent une posture militante et engagée à travers le développement des projets d'urbanisme transitoire. Par exemple, les nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire mobilisent très régulièrement la notion du droit à la ville d'Henri Lefebvre[4], en opposant régulièrement dans leurs discours « *valeur marchande* » et « *valeur d'usage* » (H. Lefebvre 1968). L'urbanisme transitoire est mis en avant par ces acteurs comme un moyen pour les citoyens d'exercer leur droit à la ville et de se réapproprier la ville, en permettant de créer des espaces de liberté et de citoyenneté sortant de la valeur marchande qui dominerait notre société, au profit de la production d'une valeur d'usage[5]. L'urbanisme transitoire est présenté comme un outil de *« justice sociale »*[6], permettant aux citoyens d'occuper des espaces à bas coût dans des bâtiments « *sortis de leur valeur de marché* »[7]. Ce rapprochement entre occupation temporaire et droit à la ville est ancien (Haydn et Temel 2006; Oswalt, et *al*. 2013; Bishop et Williams 2012) (chapitre 1) et trouve notamment ses origines dans la pratique du squat (Aguilera et Bouillon 2013). Cette notion est remobilisée de manière croissante dans le domaine de l'urbanisme *« Les mouvements de lutte pour le « droit à la ville » évoluent ainsi vers la (...) lutte contre la spéculation foncière, voire l'élaboration d'une procédure*

[1] Synopsis du film « Les Grands Voisins, La Cité Rêvée », par de Bastien Simon, sur le blog du réalisateur, Consulté le 21 Mars 2019. *https://www.bastiensimon.fr/home/les-grands-voisins-la-cite-revee.*
[2] Carnet de thèse – notes prises durant le Forum Camping aux Grands Voisins, juin 2017
[3] Carnet de thèse – prise de parole de l'un des organisateurs, le premier jour du Forum Camping
[4] Par exemple, Plateau Urbain, Cabanon Vertical, Entremise, La Belle Friche…
[5] Entretien avec l'un des directeurs de Plateau Urbain, le 28 juin 2017, au Génie d'Alex à Paris
[6] Prise de parole du directeur du développement de Plateau Urbain, lors de la table ronde « *L'occupation temporaire pour des besoins permanents* », organisée le 17 mars 2017 au Shakirail, à Paris
[7] Prise de parole du directeur général de Plateau Urbain, à l'occasion du club « Innovation et Immobilier » dédié à l'occupation temporaire des friches en juillet 2017, aux Grands Voisins, à Paris

plus démocratique permettant le contrôle des opérations d'urbanisme par la population elle-même. L'expression du « droit à la ville » a donc servi de socle à des revendications critiques sur la vie quotidienne et sociale subie dans l'espace urbain, mais celles-ci ont peu à peu perdu leur dimension anticapitaliste, déconnectées de tout projet révolutionnaire de transformation sociale. » (Costes 2010, p.185). Pour ces nouveaux professionnels, les lieux d'urbanisme transitoire sont mis en avant comme devant favoriser l'intérêt général, se situant en dehors du marché et échappant à des logiques privées et marchandes.

Mais, si la recherche de l'intérêt général est valorisée comme l'une des qualités de certains projets d'urbanisme transitoire comme les Grands Voisins, d'autres sont critiqués pour les logiques privées et marchandes qu'ils favoriseraient. En effet, le Forum Camping est un lieu de comparaison des projets entre eux et de remise en question des pratiques et valeurs de certains acteurs impliqués dans la mise en œuvre de projets d'urbanisme transitoire. Ainsi, si cet évènement matérialise une première communauté d'intérêt en faveur de l'urbanisme transitoire, ce cercle est pour l'heure fermé à plusieurs acteurs également impliqués dans le développement de projets temporaires, mais qui ne sont pas conviés à l'évènement. Par exemple, les participants ne comptent pas de promoteurs, d'aménageurs ou de grands propriétaires, à l'exception de SNCF Immobilier, qui n'a pas été directement convié à l'évènement[1]. Nous verrons par la suite que certains d'entre eux vont progressivement rentrer dans cette communauté. On peut noter l'absence de certains acteurs de l'urbanisme transitoire, dont des porteurs de projets des sites de SNCF Immobilier comme La Lune Rousse (Ground Control) et Sinny&Ooko (La Recyclerie, La Cité Fertile). Durant l'évènement, ces derniers sont critiqués par plusieurs participants en tant qu'espaces marchands dédiés à consommation (bars, restauration, boutiques) dont l'activité consisterait essentiellement à la vente de bières *(« pompe à friche », « limonadier »)*. Leur absence illustre l'exclusion à ce moment-là de certains acteurs, dont les valeurs sont jugées différentes de celles des organisateurs. Ce discours critique est notamment porté par certains nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, dont certains affichent une posture « *anti-capitaliste* », et s'opposant eux-mêmes à d'autres professionnels qui obéiraient à des logiques plus marchandes et lucratives. Finalement, ces lieux sont associés de manière négative aux principes supérieurs communs de la cité marchande, favorisant la concurrence, la rivalité, l'échange fructueux, l'intérêt, l'égoïsme et dont les caractéristiques valorisées (état de grandeur) sont le fait de posséder des bien désirés par des autres, la « *gagne* », le fait d'être « *vendable* », le marché (Boltanski et Thévenot 1991).

A travers l'analyse des discours justification mobilisés durant le Forum Camping et dans la presse, nous avons démontré que les Grands Voisins ont influencé la définition de l'urbanisme transitoire qui se construit au fil du développement de cette pratique et qui se diffuse dans les sphères publiques et professionnelles. Cette définition valorise des principes supérieurs communs relevant de la cité civique, présentés comme la direction que doivent prendre ces lieux, à savoir la dimension sociale et solidaire de ces lieux, l'intérêt général et les pratiques démocratiques et collectives qu'ils favoriseraient. Cette définition se construit en opposition à certaines valeurs relevant de la cité marchande et présentées comme des dérives de l'urbanisme transitoire, illustrant la manière dont les discours de justification des nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire entrent parfois en

[1] La mention de SNCF Immobilier sur l'invitation (Image 4, p442) est due à ma présence à l'évènement. Invitée au titre de ma thèse, je suis la seule personne de SNCF Immobilier à y participer. Sur le site web créé pour l'occasion, SNCF Immobilier n'est d'ailleurs pas inscrit parmi les structures participantes et le rattachement indiqué pour ma participation est celui de mon laboratoire, le LATTS. SNCF Immobilier ne fait donc pas véritablement partie des structures conviées à l'évènement.

confrontation[1]. Le développement de l'urbanisme transitoire repose sur le développement progressif d'un nouveau marché, qui se construit en distinguant bonnes et mauvaises pratiques (Blein 2017).

*

Pour conclure, l'évènement du Forum Camping organisé aux Grands Voisins est un moment de réflexion, de débats, de partage et de production de connaissances qui participent au développement de la pratique de l'urbanisme transitoire. L'analyse de cet évènement a permis de mettre en lumière la constitution d'une communauté d'intérêt portant sur l'urbanisme transitoire et ayant notamment émergé autour du lieu des Grands Voisins et de son cercle d'acteurs. Le Forum Camping rassemble pour la première fois une grande partie des acteurs impliqués dans le développement de l'urbanisme transitoire, permettant leur mise en réseau. L'émergence de cette communauté révèle l'intérêt croissant porté à l'urbanisme transitoire par une diversité d'acteurs aux profils hétérogènes. Toutefois, cette communauté d'intérêt met pour le moment volontairement de côté certains acteurs, à l'image de SNCF Immobilier et de certains de ses porteurs de projet. De fait, le Forum Camping est également un moment de questionnement sur les valeurs associées à ces lieux temporaires, valeurs qui rassemblent les participants ou au contraire qui les distinguent. Le processus d'évaluation de ces lieux participe à la production d'un nouvel argumentaire permettant de justifier le développement de ces lieux et de légitimer la pratique des nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire. Ces acteurs revendiquent un engagement militant et défendent l'idée que leur action, à l'interface des multiples acteurs du projet urbain, participe à faire évoluer les méthodes et représentations des acteurs de la fabrique de la ville. Dans cette démonstration, le projet des Grands Voisins fait référence et participe à construire une définition de l'urbanisme transitoire, d'après les usages expérimentés sur le lieu ainsi que par rapport aux effets constatés de l'occupation temporaire sur le projet urbain et son territoire. L'expérience des Grands Voisins, l'action et les discours de ses fondateurs influencent SNCF Immobilier, qui développe à son tour une rhétorique sur la capacité de ces usages temporaires à nourrir et à influer positivement sur le projet urbain. Or, ce premier cercle d'acteurs va progressivement évoluer, à travers l'arrivée de nouveaux acteurs, conduisant à une évolution de la réflexion et des valeurs associées à l'urbanisme transitoire. SNCF Immobilier va progressivement se rapprocher de ces acteurs, afin de renforcer les échanges et d'intégrer cette nouvelle communauté.

6.2. La Biennale d'architecture de Venise en 2018 : la naissance d'une communauté de pratique pour favoriser l'expérimentation et la réflexion sur des manières alternatives de faire la ville

En 2018, SNCF Immobilier participe à la Biennale d'architecture de Venise en tant que grand partenaire du pavillon français. Ce partenariat se traduit notamment par la privatisation du pavillon par la SNCF pendant deux journées pour accueillir diverses manifestations et activités. Celles-ci sont suivies par deux journées de privatisation du pavillon par une délégation des Grands Voisins. Durant ces quatre jours, plusieurs activités formelles et informelles sont organisées entre les membres de SNCF Immobilier et ceux de l'équipe des Grands Voisins. A travers l'étude de cet évènement, nous allons démontrer que la Biennale d'architecture de Venise en 2018 est un moment de rencontre et d'échanges

[1] Cette opposition est relativement classique, puisque selon Boltanski et Thévenot, le monde civique s'entrecroise difficilement avec le monde marchand, les registres de valeur de l'un contredisant dans une large mesure ceux de l'autre.

entre deux cercles : celui de SNCF Immobilier et celui des Grands Voisins. Nous mettrons en lumière l'utilisation faite par SNCF Immobilier de ce partenariat avec le pavillon Français, dont le thème de l'exposition est en partie relatif à l'urbanisme transitoire, comme outil d'acculturation et d'accompagnement de la réflexion des directeurs de l'entreprise sur la transformation de leurs pratiques professionnelles. Ce processus est nourri par les échanges entretenus entre les salariés de SNCF Immobilier et les acteurs présents à la Biennale, mettant en avant la nécessité de faire évoluer les manières de faire la ville au regard de la crise sociale, sociétale, écologique, économique, etc. Nous analyserons plus largement le rôle joué par la Biennale d'architecture de Venise de 2018 dans la transformation de la communauté d'intérêt du Forum Camping vers une nouvelle communauté de pratique, réunissant des professionnels de la ville et dans laquelle s'intègre cette fois-ci SNCF Immobilier. Nous montrerons que cette communauté enrichit le discours de justification en faveur du développement de l'urbanisme transitoire au travers d'un nouvel argumentaire portant sur les principes de la cité inspirée.

6.2.1. Réunir les acteurs de l'urbanisme transitoire autour de l'exposition « Lieux Infinis »

Les « Lieux Infinis » : l'urbanisme transitoire à la Biennale d'architecture de Venise

La Biennale d'Architecture de Venise a eu lieu de mai à octobre 2018 et 68 pays y ont participé. Contrairement au Forum Camping, la Biennale d'Architecture de Venise est un évènement institutionnel et formel, soutenu par le ministère de la culture. Organisé tous les deux ans, l'évènement regroupe une grande exposition dans le pavillon principal selon le thème et les commissaires de l'année, ainsi que des expositions dans chaque pavillon national dont les thèmes doivent être en accord avec celui de la Biennale. Le thème retenu pour cette édition est « FreeSpace », par les commissaires Yvonne Farrell and Shelley McNamara, souhaitant mettre en avant « *les qualités essentielles de l'architecture, qui incluent la modulation, la richesse et la matérialité de la surface ; l'orchestration et le séquençage du mouvement, révélant la puissance incarnée et la beauté de l'architecture.* »[1]. En ce qui concerne le pavillon français, le commissariat et la scénographie sont confiés à l'agence d'architecture Encore Heureux, fondée en 2001. Dans sa pratique, l'agence s'est distinguée par l'importance donnée au réemploi des matériaux et des bâtiments dans ses projets, à la prise en compte des usages et de leurs évolutions futures dans la conception architecturale ou encore par l'utilisation des formes d'architectures temporaires, de scénographie et/ou d'installations artistiques éphémères. En 2015, ils installent par exemple un pavillon temporaire sur le parvis de l'Hôtel de Ville à Paris à l'occasion de la COP21, basé sur les principes de l'économie circulaire et bâti grâce au réemploi de matériaux de construction. En 2017, ils ont participé au Forum Camping des Grands Voisins et intègrent la communauté d'intérêt qui se forme autour de l'urbanisme transitoire.

Pour la Biennale d'Architecture de Venise, ils proposent une exposition sur le thème des « Lieux Infinis » pour le pavillon français :

> *« Les lieux infinis sont des lieux pionniers qui explorent et expérimentent des processus collectifs pour habiter le monde et construire des communs. Des lieux ouverts, possibles, non-finis, qui instaurent des espaces de liberté où se cherchent des alternatives. Des lieux*

[1] (Traduction personnelle) « *essential qualities of architecture which include the modulation, richness and materiality of surface; the orchestration and sequencing of movement, revealing the embodied power and beauty of architecture* ». La Biennale di Venezia. 'Biennale Architettura 2018 | Homepage 2018', Consulté le 20 février 2019. *https://www.labiennale.org/en/architecture/2018.*

difficiles à définir car leur caractère principal est l'ouverture sur l'imprévu pour construire sans fin le possible à venir. Confrontés aux défis immenses de notre époque où les transitions écologiques peinent face à la domination de l'économie marchande, aux replis identitaires et à l'autoritarisme, il est urgent d'espérer. De s'inspirer d'expériences parfois éphémères mais concrètes et solidaires. Nous présentons ici un choix subjectif de dix lieux issus de rencontres. Ce ne sont pas des modèles mais des signaux faibles qui ouvrent des perspectives protéiformes et subversives. Ils existent par leur volonté d'expérimenter, presque toujours à partir d'un bâtiment hors d'usage, d'un site délaissé. (…) Dans cet accompagnement spatial et temporel, l'architecte généraliste se révèle un guide nécessaire, aux frontières de la mission qui lui est traditionnellement attribuée : il ne se limite pas là à construire des bâtiments mais cherche également à faire des lieux. [1]»

Les lieux infinis mettent en avant les thèmes de prédilection d'Encore Heureux, de la question de la réutilisation des bâtiments et du réemploi des matériaux de construction. L'utilisation de l'existant est mise en avant comme une ressource, dans le contexte de crises multiples (urbaines, économiques, sociales, économiques, écologiques), nécessitant une évolution rapide des manières de produire la ville. Ce thème valorise la question des usages et des communs, déjà centrale dans le cadre du Forum Camping, en prônant la construction de « *lieux* » plus que de « *bâtiments* ». Dans cette optique, l'agence choisit de mettre en avant une dizaine de lieux en France, dont certains de leurs réalisations. Ces lieux sont sélectionnés pour l'intensité et la flexibilité des usages qu'ils proposent, leur capacité d'invention et d'expérimentation, de recherche de nouvelles alternatives. Ces dix lieux sont : Le Centquatre (Paris), L'hôtel Pasteur (Rennes), La Grande Halle (Colombelles), Les Ateliers Médicis (Clichy-Sous-Bois-Montfermeil), La Friche La Belle De Mai (Marseille), Le Tri Postal (Avignon), Les Grands Voisins (Paris), Le 6b (Saint-Denis), La Convention (Auch), La Ferme Du Bonheur (Nanterre). Bien que l'expression d'urbanisme transitoire n'apparaisse pas explicitement dans la description des lieux infinis, plusieurs des dix lieux sélectionnés sont nés d'une occupation temporaire, à l'image du 6B, de l'Hôtel Pasteur, du Tripostal d'Avignon. Certains sont des lieux historiques de ce mouvement, à l'image de la Friche Belle Mai ou de la Ferme du Bonheur. Surtout, l'exposition met en avant le projet des Grands Voisins, ayant joué un rôle fondateur dans la définition de l'urbanisme transitoire. Les caractéristiques définissant les lieux infinis sont proches de celles de projets transitoires comme les Grands Voisins (occupation de l'existant, lieu de travail, de solidarité, de fête, d'action collective, etc.). L'exposition participe donc à mettre en avant l'urbanisme transitoire en tant que moyen pouvant participer à produire des « lieux infinis ».

D'ailleurs, en parallèle de l'exposition, les commissaires expérimentent la création de l'un de ces lieux infinis à Venise par le biais de l'occupation temporaire, en partenariat avec le collectif d'urbanistes italiens Biennale Urbana et Yes We Camp. De ce fait, notre analyse repose cette fois-ci sur plusieurs lieux : le site de la Biennale de Venise, le pavillon Français présentant les dix lieux infinis et un « *onzième lieu* », un projet d'occupation temporaire envisagé comme un lieu d'expérimentation et de démonstration des idées soulevées dans le cadre de l'exposition. Nommé Esperienza Pepe, ce projet est le « *pendant pratique, concret et local des expérimentations exposées »* au pavillon français, « *un acte de recherche-action porté par une volonté collective* »[2]. Il permet l'ouverture au public d'une ancienne caserne militaire du milieu du XXe siècle sur l'île du Lido à Venise, inoccupée depuis 1999[3], pendant la durée de la Biennale. Le lieu accueille des animations culturelles, des évènements ou encore un

[1] « Lieux infinis ». *Encore Heureux* (blog). Consulté le 21 mars 2019. *http://encoreheureux.org/projets/lieux-infinis/.*
[2] Texte de l'exposition Lieux Infini, pavillon français, Biennale d'architecture de Venise 2018, Encore Heureux
[3] Texte de l'exposition Lieux Infini, pavillon français, Biennale d'architecture de Venise 2018, Encore Heureux

camping urbain, proposant 80 hébergements. Il permet d'accueillir des délégations des membres des dix lieux infinis, invitées à se rendre à Venise pendant des journées qui leur sont dédiées.

Ainsi, Esperienza Pepe accueille la communauté d'acteurs constituée autour des Grands Voisins les 21 et 22 septembre 2018. L'évènement intitulé « *Les Grands Voisins ou la cité inclusive* » rassemble à Venise « *une délégation de Voisins (résidents des centres d'hébergement, structures occupant des locaux sur le site et membres de l'équipe de coordination)* » [1], comptant notamment les fondateurs des structures à l'origine des Grands Voisins (Yes We Camp, Plateau Urbain et Aurore). La présence de ces acteurs à Venise pendant « *deux jours d'échanges et de vie partagée* » est envisagée comme une « *occasion rare pour prendre du recul sur notre action collective* » et « *d'explorer ensemble les valeurs fondamentales de l'aventure des Grands Voisins »* dans une démarche réflexive similaire à celle engagée durant le Forum Camping[2]. Enfin, la présence des Grands Voisins à Venise est envisagée comme un moyen de tisser des relations avec les autres lieux présentés dans le cadre de l'exposition ou avec les partenaires de l'évènement, notamment SNCF Immobilier.

SNCF Immobilier à la Biennale de Venise : mettre en avant de l'urbanisme transitoire et faire évoluer les pratiques au sein de l'entreprise

En 2018, la SNCF est pour la première fois grand partenaire de la Biennale d'Architecture de Venise. Cette participation été proposée et mise en œuvre par le Pôle Communication et Accompagnement du changement de SNCF Immobilier[3]. Cette décision n'est pas anodine pour l'entreprise, car elle implique une participation financière, une logistique et un investissement important de la part de ses employés[4]. Cela a nécessité pour la directrice de projets à l'origine de ce partenariat la mobilisation au sein du groupe SNCF de différents acteurs susceptibles de participer à l'évènement et des réunions de travail régulières avec des membres de l'équipe d'Encore Heureux et de Yes We Camp afin d'organiser les deux jours de privatisation du pavillon Français. La participation de SNCF Immobilier à cet évènement est justifiée par plusieurs enjeux.

Premièrement, le partenariat de SNCF Immobilier avec la Biennale est envisagé comme un moyen de démontrer son engagement en matière d'urbanisme transitoire et de participer aux réflexions sur le développement de cette nouvelle pratique. Il est motivé par le fait que l'un des lieux infinis exposés dans le pavillon Français est un site appartenant à la SNCF, le Tripostal d'Avignon. Ce dernier a accueilli une occupation temporaire et fait alors l'objet d'un projet de développement plus pérenne porté depuis plusieurs années par des associations locales et accompagné par le Pôle d'Exploration des Ressources Urbaines[5], déjà présent lors du Forum Camping.

---

[1] 'Les Grands Voisins à Venise ! – 21-22 septembre – Les Grands Voisins – Saison 2'. Consulté le 7 septembre 2020. https://lesgrandsvoisins.org/2018/08/29/les-grands-voisins-a-venise/.

[2] *Ibid*.

[3] Le partenariat de SNCF Immobilier avec Encore Heureux et la Biennale d'Architecture de Venise dépend du pôle Communication et Accompagnement du changement. Par conséquent, dans le cadre de mes missions, j'ai suivi et accompagné le développement du partenariat, la préparation du contenu des deux jours de privatisation du pavillon français et le déroulement du voyage du comité de direction de SNCF Immobilier à Venise. J'ai assisté aux évènements formels organisés sur place, mais aussi aux moments informels, décrits dans cette section et vécus dans une posture de participation observante.

[4] Il existe différents niveaux de partenariats selon le degré d'implication financière. En 2018, le promoteur Emerige est également grand partenaire de l'évènement. Plusieurs acteurs publics et privés de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'immobilier sont partenaires et organisent également des évènements officiels sur place.

[5] Toutefois, ce projet rencontre des difficultés de modèle économique pour voir le jour. Alors que la convention d'occupation temporaire arrive à son terme en 2018, son renouvellement oblige à la mise en concurrence des

Deuxièmement, la présence de SNCF Immobilier à la Biennale de Venise soutient des enjeux de communication et de visibilité de l'entreprise (chapitre 4), puisque cette manifestation jouit d'une fréquentation importante (260 000 visiteurs en 2016)[1] et d'une couverture médiatique de grande ampleur. Sa participation donne lieu à la diffusion d'un communiqué de presse et à une communication active sur les réseaux sociaux (Twitter, Linkedin). L'évènement soutient également pour SNCF Immobilier des enjeux de relations publiques avec les institutions, ministères et collectivités également partenaires du pavillon français. En tant que partenariat prestigieux, la participation à la Biennale d'architecture de Venise est l'occasion pour SNCF Immobilier d'affirmer son rôle de nouvel acteur clef de la transformation urbaine (chapitre 4), participant à la réflexion sur l'architecture d'aujourd'hui et aux enjeux liés à la ville de demain.

Troisièmement, la participation de SNCF Immobilier à cet évènement repose surtout sur un enjeu d'accompagnement du changement auprès du comité de direction de l'entreprise, qui se déplace durant trois jours à Venise. L'objectif est de démontrer à la direction de SNCF Immobilier l'importance du sujet de l'urbanisme transitoire. Cet enjeu de démonstration est à mettre en lien avec le contexte de réflexion et de questionnement au sein de l'organisation sur l'orientation à donner à sa démarche d'urbanisme transitoire, suite à la réalisation de plusieurs études internes (chapitre 4). La participation à cet évènement est également directement liée à des enjeux d'acculturation pour les membres du comité de direction de SNCF Immobilier. Le choix de la Biennale d'architecture de Venise par SNCF Immobilier pour développer son premier grand partenariat s'explique par le fait qu'il s'agit d'un « *moment de réflexion et de pensée sur la ville de très grande qualité* »[2]. Ce partenariat est envisagé comme un levier de « *formation* » des membres du comité de direction à de nouvelles pratiques. Leur participation doit leur permettre de s'informer sur l'état actuel de la réflexion en matière d'architecture à l'international et sur les grands enjeux urbains de demain, à travers la visite des pavillons nationaux offrant un « *panorama, une vitrine de l'architecture mondiale en une journée* »[3]. L'enjeu est plus largement de « *faire changer les mentalités* », de les « *sensibiliser à l'architecture* » et d'influer sur « *la qualité des projets* » menés par SNCF Immobilier[4]. Ce voyage d'études soutient donc des enjeux d'évolution des représentations, d'échange de bonnes pratiques et d'apprentissage (Arab 2007a; Devisme, Dumont, et Roy 2007; Ferchaud et Dumont 2015).

Pour mener ce travail d'apprentissage et de formation interne, le pôle communication de SNCF Immobilier souhaite organiser des « *temps communs* » avec les acteurs de la Biennale, Encore Heureux mais aussi la communauté d'acteurs des Grands Voisins. Le croisement entre ces acteurs est organisé par la cheffe de projets en charge de l'évènement. Participant régulièrement à des tables-rondes ou des évènements portant sur l'urbanisme transitoire, cette dernière a eu l'occasion de rencontrer à plusieurs reprises d'autres acteurs engagés dans le développement de ces lieux, notamment les fondateurs des Grands Voisins. Au sein de SNCF Immobilier, elle joue un rôle d'interface avec ces derniers, qui

---

porteurs de projet (Chapitre 3). En 2020, un appel à projet est lancé par SNCF Immobilier pour l'occupation temporaire du bâtiment, qui intègre la démarche d'urbanisme transitoire de l'entreprise.

[1] La Biennale di Venezia. 'Biennale Architettura 2016', Consulté le 13 juillet 2020. *https://www.labiennale.org/en/architecture/2016/biennale-architettura-2016-reporting-front.*

[2] Réunion de travail entre les membres du pôle Communication sur le partenariat de SNCF Immobilier avec le pavillon français de la Biennale d'architecture de Venise, 21/03/18

A l'origine, l'objectif du pôle était d'inviter des managers, des opérationnels afin d'organiser des temps de travail sur place. Toutefois, cela s'est avéré trop compliqué en termes de logistique et de coûts, seul le comité de direction de SNCF Immobilier a participé aux trois jours sur place.

[3] *Ibid*.

[4] *Ibid*.

l'identifient régulièrement comme étant le « visage » de la démarche d'urbanisme transitoire de l'entreprise (chapitre 4). Disposant d'une capacité d'adaptation aux codes et langages de ces acteurs, elle impulse plusieurs projets d'urbanisme transitoire, initie de nouveaux partenariats et noue progressivement des relations de confiance avec ces acteurs. Elle joue finalement un rôle d'entrepreneur de méthode au sein même de l'organisation, en participant à renouveler les représentations et les pratiques des salariés. Finalement, le partenariat de SNCF Immobilier avec la Biennale d'architecture de Venise se traduit par plusieurs actions communes engagées durant toute la durée de l'exposition et par l'organisation de plusieurs évènements sur place.

6.2.2.« L'hypothèse collaborative » : l'émergence d'une communauté de pratique et l'évolution de l'argumentaire en faveur de l'urbanisme transitoire

Avant la privatisation du pavillon français pendant deux jours par SNCF Immobilier, la cheffe de projet au sein de l'entreprise réalise plusieurs allers-retours à Venise et est invitée à participer à plusieurs évènements. L'un d'entre eux concerne un plateau radio organisé au sein du pavillon français, à l'occasion de la sortie de l'ouvrage *L'hypothèse collaborative, conversation avec les collectifs d'architectes français*[1].

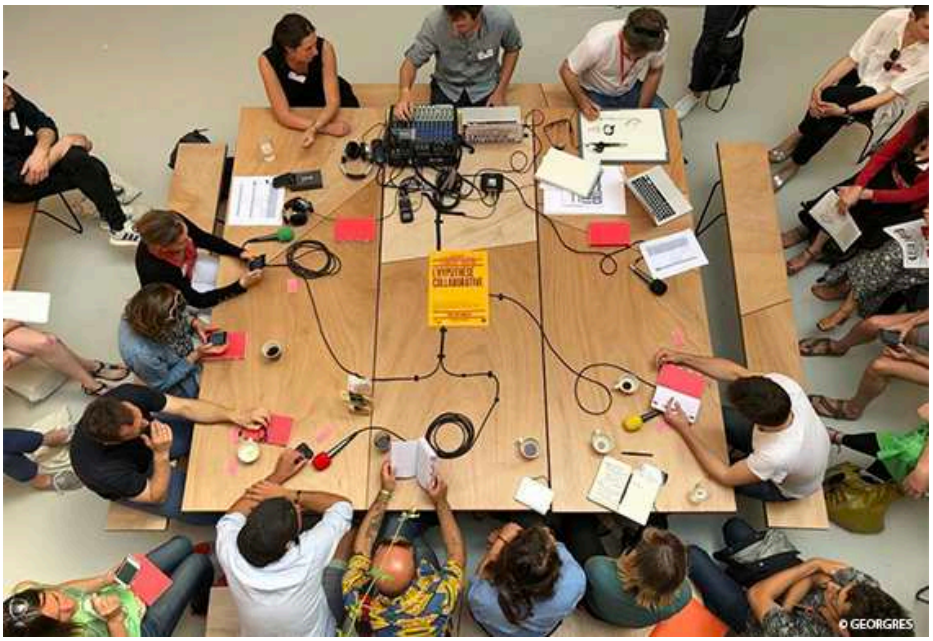
Renouveler les méthodes pour faire la ville autrement : SNCF Immo aux côtés de collectifs d'architectes à Venise

L'hypothèse collaborative est un ouvrage édité en 2018 à l'occasion de la Biennale d'architecture de Venise par le collectif Hyperville, une maison d'édition « *créée, portée et déployée par des personnes engagées dans les pratiques collectives en prise avec la ville, l'espace public et sa transformation.* »[2]. Il est dirigé par l'agence d'urbanisme, d'architecture et de paysage Atelier Georges, qui accompagne en 2018 SNCF Immobilier dans sa réflexion sur sa démarche d'urbanisme transitoire (chapitre 4), et Mathias Rollot, architecte et docteur en architecture. L'objectif de l'ouvrage est de documenter et donner à voir la pratique de nouveaux collectifs d'architectes engagés, proposant d'autres manières de faire la ville et accompagnant une évolution nécessaire des pratiques professionnelles dans le champ de l'urbain. En effet, pour les auteurs, cet ouvrage est « *né d'un certain nombre de constats – dont celui, central, d'une crise sans précédent au sein des métiers de la fabrique urbaine. (…) il semble que la transformation des conditions d'exercice se soit accélérée sous l'effet des turbulences économiques et écologiques que traversent nos sociétés.* »[3]. Face au constat de l'impossibilité de continuer à produire la ville comme avant, l'ouvrage souhaite mettre en avant le témoignage de « *collectifs de jeunes architectes* » ou « *nouveaux acteurs* », qui proposent de *« faire la ville autrement* » et réinventent les pratiques en se tournant « *vers d'autres voies, méthodologies et finalités alternatives »* [4]. L'urbanisme transitoire est identifié comme l'une de ces méthodes, un chapitre lui étant dédié dans l'ouvrage. On y trouve les témoignages de professionnels comme Yes We Camp, Plateau Urbain, Bruit du Frigo, Ya+K, Bellastock ou Quatorze, déjà présents lors du Forum Camping.

---

[1] Exposition internationale d'architecture. 2018. *L'hypothèse collaborative: conversation avec les collectifs d'architectes français*. Édité par Mathias Rollot et Atelier Georges. Marseille, France: Éditions Hyperville.
[2] *Op. Cit.,* p.279
[3] *Op. Cit.,* p.5
[4] Présentation de l'ouvrage sur le site de l'éditeur, 'L'Hypothèse collaborative | Les Éditions Hyperville'. Consulté le 8 septembre 2020. *http://editions.hyperville.fr/produit/lhypothese-collaborative/.*

Image 5. L'hypothèse collaborative, le plateau radio rassemble à Venise de nouveaux collectifs d'architectes et SNCF Immobilier



Source : atelier Georges

La publication de *L'hypothèse collaborative* donne lieu à l'organisation d'un plateau radio le 13 juin 2018 depuis le pavillon français de la Biennale d'architecture de Venise, diffusé par la suite par le biais d'un podcast. Ce plateau radio doit permettre de poursuivre la discussion engagée dans l'ouvrage dans le cadre de trois émissions. La seconde s'intitule « *Faire sur le moment pour faire avec* »[1], et s'intéresse notamment au rôle du temporaire dans la production de la ville. Il rassemble autour d'une même table les collectifs Yes We Camp, Ya+K, Bruit du Frigo, Saprophytes, Bonjour Cascade, Plateau Urbain et SNCF Immobilier (Image 5).

En effet, SNCF Immobilier a été invité à participer à l'ouvrage « L'hypothèse collaborative » à travers le court témoignage d'une responsable en charge de la mise en œuvre de projets d'urbanisme transitoire, parmi ceux de quelques autres acteurs de l'immobilier et institutions. Elle participe au plateau radio, accompagnée de la directrice de projet en charge du partenariat au sein du pôle communication. La participation à cet évènement est une première occasion pour SNCF Immobilier de se rapprocher de ces nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire et de commencer à intégrer une communauté qui pour le moment s'était constituée sans elle. L'objectif affiché de la présence de SNCF Immobilier à Venise est d'ailleurs de renforcer les liens et de développer des projets communs avec ces acteurs. Selon le directeur général, le partenariat avec cette « génération 'entreprenante' constituée de collectifs hybrides » est valorisé comme un moyen pour l'entreprise de « *s'ouvrir à la création* », d'« *innover* » et de « *réinventer* » les manières de faire la ville[2]. Durant leurs prises de parole lors du plateau radio, les deux représentantes de SNCF Immobilier insistent sur la manière dont la collaboration avec ces acteurs dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire permet de faire évoluer les pratiques et les représentations au sein de l'organisation ;

[1] Atelier Georges. 'L'hypothèse Collaborative : Faire Sur Le Moment Pour Faire Avec'. Podcast. Conversation de La Biennale d'Architecture de Venise, *http://lieuxinfinis.com/.*

[2] Discours introductif du directeur général de SNCF Immobilier aux journées SNCF, pavillon français, Venise

> *« Je pense que nous avons un regard complémentaire. Sur un aspect métier, je ne sais pas si vous vous rendez compte la manière dont, en face de vous, vous faites bouger les lignes et comment nous on se retrouve avec des gens qui louaient des halles ferroviaires et qui demain se retrouvent avec vous pour créer des lieux et des activités complètement différentes. Et je vous en remercie parce que ça bouscule vraiment aujourd'hui les compétences et nos savoir-faire. »*[1]

> *« Pour moi c'est une question de l'utopie, c'est un moment où on change de regard, on change d'imaginaire, on se projette autrement. Mais on va mettre des années à le faire (…) avec des phases d'accélération, de ralentissement, de réussite, d'échec, mais en tout cas on aura changé le regard. »*[2]

La participation de SNCF Immobilier à ce débat met en lumière la manière dont l'urbanisme transitoire est pour l'entreprise un levier de réflexion et de renouvellement de ses méthodes en interne. On remarque également, dans la prise de parole de ses salariés, une évolution du discours de justification attaché au développement de ces projets transitoires.

Partager des références et des valeurs communes : l'urbanisme transitoire au prisme de la cité inspirée

La Biennale d'architecture de Venise marque une nouvelle étape dans la construction d'un argumentaire en faveur de l'urbanisme transitoire, à travers l'ouverture des discours de justification des acteurs à de nouvelles valeurs et la mobilisation de nouveaux cadres de référence. Ce discours est influencé par la présence très importante d'architectes durant cet évènement, la Biennale de Venise étant elle-même une manifestation croisant monde de l'architecture et monde de la culture. Les acteurs s'accordent à attribuer aux lieux d'urbanisme transitoire des principes supérieurs communs relevant de la cité inspirée (Annexe 3), qui sont l'inspiration, la création, l'imagination, l'état de grâce. Ses caractéristiques valorisées (état de grand) sont la créativité, la singularité, l'insolite, la spontanéité, l'émotion, le génie et les sujets valorisés dans cette cité sont l'artiste, le créateur, l'enfant, le poète.

Dans « L'hypothèse collaborative », la pratique de ces jeunes collectifs et nouveaux professionnels est mise en avant comme favorisant « *l'expérimentation* », le « *droit à l'erreur* », la « *création* » de lieux qui valorisent la spontanéité et la singularité. Décrits comme des « *lieux de test* » (d'usages, de modèles économiques, de formes de construction…), les projets d'urbanisme transitoire sont associés à la capacité d'innover, d'inventer, donc de renouveler les méthodes de production de la ville. Ces espaces sont mis en avant comme des lieux de liberté, de bricolage ou de DIY dans la construction, favorisant l'improvisation. Pendant le plateau radio, un membre de Plateau Urbain insiste sur la forme de « liberté » associée à ces lieux d'occupation temporaire ; « *cette notion de temporaire ou d'éphémère, c'est quelque chose qui nous permet d'aller beaucoup plus loin, de proposer des trucs que jamais aucune maîtrise d'ouvrage, aucun élu n'aurait acceptés. C'est quelque chose qui permet de prendre des risques, d'aller tester des choses, et se planter éventuellement, ou de faire des bêtises et c'est pas très grave.* »[3]. Par conséquent, dans la lignée des principes de la cité inspirée, ces lieux sont

[1] Prise de parole d'une chargée d'affaires, SNCF Immobilier. 'L'hypothèse Collaborative : Faire Sur Le Moment Pour Faire Avec'. Podcast. Conversation de La Biennale d'Architecture de Venise. *http://lieuxinfinis.com/.*
[2] Prise de parole d'une directrice de projets, pôle Communication. 'L'hypothèse Collaborative : Faire Sur Le Moment Pour Faire Avec'. Podcast. Conversation de La Biennale d'Architecture de Venise. *http://lieuxinfinis.com/.*
[3] Prise de parole d'un directeur de Plateau Urbain. 'L'hypothèse Collaborative : Faire Sur Le Moment Pour Faire Avec'. Podcast. Conversation de La Biennale d'Architecture de Venise. *http://lieuxinfinis.com/.*

associés à la capacité de faire bouger les cadres, de déplacer le regard et faire naître des idées nouvelles auprès des acteurs classique de la production urbaine comme SNCF immobilier.

Ces discours de justification mobilisant les principes de la cité inspirée sont largement diffusés dans la presse[1], où les lieux d'urbanisme transitoire sont très souvent comparés à des « *laboratoire* », des lieux « *d'expérimentation* », de « *réflexion* », de « *recherche et développement* ». Ils sont valorisés comme des espaces de création et de travail (« *incubateur* », « *pépinière* ») et sont mis en avant comme des lieux d'innovation, qui favoriseraient la créativité, l'invention de nouveaux usages et le développement de nouvelles activités. Ils sont présentés comme des espaces de loisir, de fête, sortant des sentiers battus et associés à l'idée de « *liberté* », de « *marge* », d'« *encanaillement* ». Déjà dans le rapport Lextrait, les friches culturelles était présentées comme des laboratoires, des lieux d'innovation, de créativité et d'expérimentation (Lextrait 2001; Lextrait et Kahn 2005). Selon Patrice de La Broise et Michèle Gellereau une terminologie commune décrit ces lieux intermédiaires, qualifiés de friche, de fabrique et de laboratoire ou encore d'incubateur et de pépinières (La Broise et Gellereau 2004), des termes aujourd'hui très régulièrement mobilisés pour qualifier les lieux d'urbanisme transitoire. Dans la presse, ces lieux transitoires sont également mis en avant comme des espaces de réflexion par excellence pour les professionnels de la ville sur les enjeux de la ville de demain, dont ils peuvent tirer des « *enseignements* ». L'urbanisme transitoire est ainsi très souvent invoqué comme un moyen de « *nourrir* » et « *enrichir* » le projet urbain, en permettant à ces acteurs de sortir de leurs habitudes, en leur donnant des idées nouvelles auxquelles ils n'auraient pu penser, en suscitant la surprise par les idées ou usages développés au sein de ces lieux…

Par conséquent, un nouvel argumentaire en faveur de l'urbanisme transitoire émerge à Venise, proposé par les nouveaux professionnels et collectifs impliqués dans l'exposition des « lieux infinis » et la communauté des Grands Voisins. Cet argumentaire se diffuse auprès d'acteurs classiques de la production urbaine, à l'image de SNCF Immobilier qui valorise largement ces éléments de discours à partir de 2018 dans les prises de parole de son directeur général.

Dans l'ouvrage et les discours des acteurs durant le plateau radio, des références sont faites à plusieurs penseurs, chercheurs et architectes, avec lesquels ils partagent la réflexion et revendiquent une filiation à travers leurs pratiques professionnelles. Nous avons analysé dans le cadre du Forum Camping la mobilisation régulière de la notion du droit à la ville d'Henri Lefebvre ou encore celle des communs d'Elinor Ostrom. Durant la Biennale d'Architecture de Venise, les acteurs du pavillon français font régulièrement référence au travail de Patrick Bouchain (chapitre 1), mentionné dans le catalogue de l'exposition et dans l'ouvrage « L'hypothèse collaborative ». Ce dernier est présenté comme l'un des précurseurs et fondateurs de cette mouvance de l'urbanisme transitoire par certains nouveaux professionnels de ce milieu. Ces derniers rapprochent leur pratique de celle de Patrick Bouchain, à travers la promotion d'une approche empirique de la programmation urbaine, en revendiquant la capacité de ces usages temporaires à influer sur le projet urbain par l'expérience faite du lieu par les occupants et en mobilisant la notion de permanence architecturale (chapitre 1). Patrick Bouchain a d'ailleurs travaillé sur deux des lieux infinis mis en avant dans le cadre de la Biennale : la Friche Belle de mai à Marseille et l'Hôtel pasteur à Rennes. Il était déjà commissaire du pavillon français durant la biennale d'architecture de Venise de 2006 avec le collectif Exyzt, évènement pendant lequel il décide d'habiter au sein du pavillon, aménagé comme un lieu de vie et d'échanges. Cette référence est appropriée progressivement par SNCF Immobilier. A partir de 2018, une directrice de projets évoque

[1] Les mots en italiques sont les principaux termes ressortant de notre analyse de presse.

régulièrement la filiation des lieux d'urbanisme transitoire avec le travail de Patrick Bouchain et travaille avec ce dernier dans le cadre du dispositif expérimental de La preuve par 7 (chapitre 2)[1]. Lorsque Patrick Bouchain est nommé en 2019 Grand Prix de l'Urbanisme, en tant que « *figure de proue de la transformation de friches industrielles en lieux culturels et pionniers de la valorisation des lieux urbains délaissés* »[2], cette directrice de projet se réjouit : « *c'est la démonstration que ce qu'on fait est dans la bonne lignée ! »*[3].

Finalement, le partage de ces valeurs et de ces références communes participe à la transformation de la communauté d'intérêt portant sur l'urbanisme transitoire étudié dans le cadre du Forum Camping, en une nouvelle communauté de pratique.

Professionnalisation et action collective : l'émergence d'une communauté de pratique

Durant la Biennale de Venise, la question de la professionnalisation des acteurs de l'urbanisme transitoire et de la reconnaissance de la légitimité de leur pratique demeure centrale. Alors que ce milieu professionnel est en cours de structuration, pendant le plateau radio, le directeur du développement de Plateau urbain évoque ainsi que l'importance « *vitale* » du développement d'outils d'évaluation, permettant de se « *démarginaliser* » et de théoriser cette nouvelle pratique « *à partir du faire* » ;

> *« Il ne s'agit pas de normer, de mettre des notes sur 20, mais de montrer ce à quoi sert ce qu'on fait et c'est comme ça qu'ensuite on est crédibles et qu'on peut avoir accès à des financements. (…) Un jour, on avait calculé le PIB des Grands Voisins, c'était 50 millions d'euros. Et en fait, quand tu dis le PIB des Grands Voisins c'est 50 millions d'euros et mille emplois, ça fait tout de suite vachement plus crédible que quand tu dis ah regarde, c'est des alternatifs marginaux, des associations, qui sont chevelus... A mon sens c'est ça qui est important pour réussir à être légitime, à être financé. »*[4]

Dans ce contexte, la participation d'un propriétaire comme SNCF Immobilier aux échanges pendant le plateau radio est saluée par plusieurs participants. La nécessité de s'organiser collectivement est au cœur de l'ouvrage *L'hypothèse collaborative* et l'existence d'espaces de discussions comme ce plateau radio est mise en avant comme essentielle par l'un des fondateurs de la maison d'édition Hyperville;

> *« Il est fondamental de développer des espaces critiques en même temps qu'on agit et je pense qu'on est au bon endroit pour en parler et pour le faire. (…) ça a une valeur très précieuse. (…) On vient produire un espace réflexif en plus de cette action. (…) Il faut que ces espaces soient critiques. La manière dont on peut être récupérés, dont on peut avoir envie d'être récupérés, ne peut exister que si les valeurs qu'on cherche à transmettre sont préservées et pour préserver ces valeurs il faut les mettre dans des formes, dans des objets imprimés, des objets virtuels, des objets à écouter, pour pouvoir faire ce travail de pédagogie et pouvoir faire respecter l'intégrité des valeurs qu'on cherche à défendre. »*[5]

---

[1] La Preuve par 7 est un dispositif expérimental développé par Patrick Bouchain, avec l'appui de Plateau Urbain mené à sept échelles d'intervention, auquel SNCF Immobilier participe à travers la mise à disposition de l'un de ses bâtiments à Lunel (Hérault) (chapitre 2).

[2] Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. 'Le Grand Prix de l'urbanisme 2019 décerné à Patrick Bouchain'. Consulté le 15 juillet 2020. *https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-grand-prix-de-lurbanisme-2019-decerne-patrick-bouchain.*

[3] Carnet de thèse – discussion libre avec une directrice de projets, SNCF Immobilier, avril 2019

[4] Prise de parole d'un directeur de Plateau Urbain - Atelier Georges. 'L'hypothèse Collaborative : Faire Sur Le Moment Pour Faire Avec'. Podcast. Conversation de La Biennale d'Architecture de Venise. *http://lieuxinfinis.com/*

[5] Prise de parole de l'un des fondateurs d'Hyperville - Atelier Georges. 'L'hypothèse Collaborative : Faire Sur Le Moment Pour Faire Avec'. Podcast. Conversation de La Biennale d'Architecture de Venise. *http://lieuxinfinis.com/.*

La Biennale d'architecture de Venise de 2018 est un lieu de réflexion entre experts, qui ont accumulé une expérience sur le sujet de l'urbanisme transitoire et qui désormais réfléchissent ensemble au développement de cette pratique et aux valeurs qu'ils défendent à travers leur action. Pendant le plateau radio, le contenu des échanges traduit une discussion entre des experts praticiens, qui se connaissent déjà mutuellement.

Cet évènement met en lumière l'émergence d'une nouvelle communauté de pratique constituée autour de la pratique de l'urbanisme transitoire. Selon Wenger, il existe trois caractéristiques centrales dans la définition de la communauté de pratique (Wenger 2000; 2009; 2011). Tout d'abord, son identité est définie par un *domaine* d'intérêt et de compétence partagé entre ses membres, qui sont engagés dans une dynamique d'apprentissage commune (*Ibid*.). Deuxièmement, cette notion repose sur l'idée de *communauté* et sur l'interaction entre ses membres : « *en poursuivant leur intérêt pour leur domaine, les membres s'engagent dans des activités et des discussions conjointes, s'entraident et partagent des informations. Ils établissent des relations qui leur permettent d'apprendre les uns des autres*. »[1] (*Op. Cit.,* p.2), même si ces acteurs ne travaillent pas forcément ensemble au quotidien. Enfin, cette notion repose sur l'idée de *pratique,* dépassant ainsi la simple communauté d'intérêt, car ses membres sont tous des praticiens, qui « *développent un répertoire partagé de ressources : expériences, histoires, outils, façons d'aborder les problèmes récurrents - bref une pratique partagée.*»[2] (*Op. Cit*.). Ces communautés de pratique produisent leurs propres « *artefacts* » ; des documents, des outils, des symboles, qui leur permettent de partager le sens de leur action (Wenger 2000).

Durant la Biennale de Venise, cette communauté de pratique attend un premier stade sans être encore entièrement formalisée. Elle regroupe des acteurs qui affirment leur engagement en faveur de l'urbanisme transitoire, se placent dans une logique d'apprentissage à travers le partage et la production de connaissances sur ces lieux. Ils créent des artefacts (livre, podcasts), des cadres de références et des argumentaires ou discours de justification partagés. Ils participent à définir et théoriser ensemble cette nouvelle pratique professionnelle, les enjeux et valeurs associés. A la différence de la communauté d'intérêt formée durant le Forum Camping et caractérisée par l'hétérogénéité des champs professionnels de ses membres, la communauté de pratique en cours de constitution regroupe des praticiens d'un même domaine, celui des métiers de l'urbain (urbanistes, architectes, aménageurs, promoteurs, etc.) et en tant qu'experts en matière d'urbanisme transitoire.

Si les salariés de SNCF Immobilier présents durant le plateau radio intègrent cette communauté de pratique, en ayant des échanges réguliers avec ses autres membres, ce n'est pas encore le cas des cadres dirigeants de l'entreprise. Leur venue à Venise soutient des enjeux d'immersion auprès des acteurs de cette communauté et d'acculturation à ces nouvelles pratiques.

6.2.2. Les deux journées SNCF à Venise : ouvrir la réflexion de l'entreprise sur le temps long et s'acculturer à de nouvelles manières de faire la ville

Du 19 au 20 septembre 2018, le pavillon français accueille une délégation de la SNCF, constituée tout d'abord d'une dizaine de membres du comité de direction de SNCF Immobilier, incluant le directeur général de l'entreprise et des directeurs représentant les différents métiers de SNCF

[1] « *In pursuing their interest in their domain, members engage in joint activities and discussions, help each other, and share information. They build relationships that enable them to learn from each other.* » (texte original)
[2] « *They develop a shared repertoire of resources: experiences, stories, tools, ways of addressing recurring problems—in short a shared practice*. » (texte original)

Immobilier (directions du développement, de la gestion et de l'optimisation immobilière, de l'administration et des finances, de la communication, des relations publiques) et ses filiales (aménageur Espaces Ferroviaires, bailleur social ICF Habitat). Elle comprend également huit représentants d'Arep (dont le directeur général), agence d'architecture filiale du groupe SNCF (chapitre 4), invitée par SNCF Immobilier à se joindre au partenariat étant donné leur champ d'action commun sur la transformation de la ville. Enfin, deux représentants de la direction de la communication et de l'image du groupe SNCF sont présents, ainsi que deux membres de Gares & Connexions.

Outre les participants au sein du groupe SNCF, la délégation inclut quelques participants externes invités par Arep, dont des directeurs généraux de promoteurs, d'entreprises de construction ou d'institutions, ainsi que quatre journalistes. Pour Arep, la participation à la Biennale de Venise soutient des enjeux tournés vers « *l'externe* »[1], de relations presses et de développement de relations positives avec ses clients. La participation de SNCF Immobilier est quant à elle essentiellement envisagée, selon le directeur de la communication et de l'accompagnement du changement, comme une « *opération interne »*[2]*,* associée à des enjeux d'acculturation et d'apprentissage du comité de direction. Les seuls invités de SNCF Immobilier pour ces deux journées sont un des membres fondateurs de Yes We Camp et un directeur de Plateau Urbain. Ces derniers sont invités à venir plus tôt à Venise pour assister aux évènements organisés par SNCF Immobilier, avant d'assister aux journées dédiées aux Grands Voisins organisées par la suite. Au total, la délégation SNCF compte environ une cinquantaine de personnes.

La privatisation du pavillon français par la SNCF et la visite de la Biennale de Venise

La privatisation du pavillon français est l'occasion pour les membres de cette délégation d'organiser plusieurs évènements officiels, dont le programme a été préalablement défini par les structures participantes.

Le premier jour d'occupation du pavillon s'ouvre l'après-midi du 19 septembre par une prise de parole inaugurale du directeur général de SNCF Immobilier, accompagné de l'un des fondateurs d'Encore Heureux. La délégation est reçue dans la salle de conférences et d'ateliers aménagée au sein du pavillon français (Planche 27, p.478). De multiples affiches ont été installées sur les murs de la salle et à l'entrée du pavillon français, annonçant la tenue des journées SNCF pendant ces deux jours sous le slogan « *SNCF, acteur de la transformation urbaine* ». L'après-midi s'engage avec la conférence organisée par Arep, intitulée « *Arep, concevoir nos futurs* », qui présente le rôle de l'agence d'architecture au sein de la SNCF et pour ses clients. Elle est suivie par une prise de parole de la direction de la communication du groupe SNCF pour présenter *« le design des espaces SNCF de demain* », notamment par le biais de l'intervention de la créatrice de la nouvelle lampe du TGV Euroduplex l'Océane, dont des modèles ont été installés dans la salle pour l'occasion. Cette première journée est envisagée comme un moyen de de mettre en valeur l'action du groupe SNCF sur la transformation du territoire et de la ville, en particulier en cette année 2018, anniversaire des 80 ans du groupe. Le partenariat avec la Biennale est en effet l'occasion de rassembler pour la première fois des structures du groupe SNCF dont les métiers portent sur le champ de l'urbain et du design, et qui jusque-là entretenaient peu de relations (chapitre 4). Selon les organisatrices de l'évènement, ce premier « *projet*

[1] Carnet de thèse - discussion avec un membre du pôle Communication, SNCF Immobilier, septembre 2018
[2] *Ibid.*

commun » est rendu possible par le thème des Lieux Infinis du pavillon français, dans lequel « *chacun se retrouve* » et « *voit son intérêt* »[1].

La deuxième journée commence par une visite guidée de l'exposition officielle de la Biennale en petits groupes, dont un dédié au comité de direction de SNCF Immobilier, permettant la présentation de maquettes, de photographies, d'installations immersives réalisées par des architectes internationaux. L'après-midi se poursuit par la visite de plusieurs pavillons nationaux. L'équipe de la direction de la communication de SNCF Immobilier a défini avec les guides conférenciers de la Biennale le parcours à réaliser et les pavillons à visiter en priorité. Ce parcours ciblé par la directrice de projets en charge du partenariat au sein du pôle Communication repose sur un objectif d'apprentissage d'un culture architecturale internationale et d'ouverture à de nouvelles pratiques.

Les visites se terminent avec celle du pavillon Français, présenté à la délégation SNCF par l'un des commissaires de l'exposition et fondateur d'Encore Heureux. Ce dernier commence par présenter le thème des lieux infinis et les grandes réflexions qui ont dicté ce choix. Dans la salle principale du pavillon, les dix lieux infinis sont exposés, par le biais de marquettes et de petits films (Planche 27). Des frises chronologiques présentent l'histoire du bâtiment et celle du projet, réalisées dans l'optique d'un « *travail d'archives* » et de production de « *connaissances* »[2]. Sur les murs sont accrochés différents « *objets issus du réel et ayant marqué l'histoire de ces lieux* » exposés à la « *façon d'un cabinet de curiosités* » et donnant à voir « *ce qui fait la vie de ces lieux* ». Le commissaire explique que ces lieux ont été choisis en tant qu'espaces de « *liberté* », apportant des « *idées face aux différentes crises* » que connaissent les villes. Ces lieux promeuvent un « *développement urbain ouvert et par nature non-fini* » et proposent un « *processus »* plus adapté aux besoins et usages mettant l'accent sur la conception de lieux, plutôt que sur l'objet architectural.

La visite du pavillon français se poursuit par l'aile « Histoire », qui présente des citations et portraits d'acteurs historiques et nouveaux engagés dans le développement de ces lieux infinis (nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, chercheurs, architectes reconnus), expliquant selon eux « *ce qui émerge de ces lieux, sur quoi repose leur fabrique, ce qu'ils font* » (Planche 27). Ces témoignages sont extraits du catalogue de l'exposition « *Lieux Infinis, construire des bâtiments ou des lieux ?* », produit par Encore Heureux[3]. L'aile « Géographie » expose quant à elle des photographies du 11e lieu infini, l'occupation temporaire Esperienza pepe. Une partie de cette aile est également dédiée aux « *lieux infinis dans le monde* », où les visiteurs sont invités à inscrire un lieu infini de leur connaissance sur des fiches mises à disposition et ensuite exposées sur le mur (Planche 27), cela afin d'élargir la recherche engagée par Encore Heureux et de « *contribuer à un inventaire mondial des lieux infinis* »[4].

---

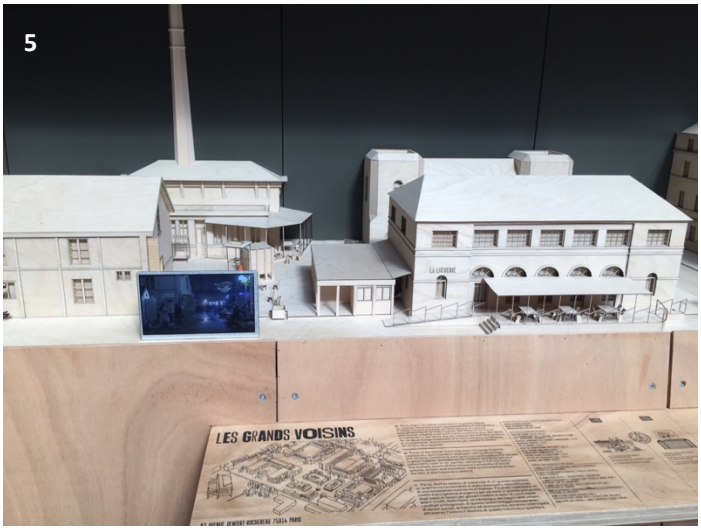
[1] Carnet de thèse 2018 - Discussion informelle entre trois membres de SNCF Immobilier, Arep et de la direction de la communication du groupe SNCF pendant la Biennale de Venise, 2018

[2] Les phrases en italique dans ces deux paragraphes sont issues de la prise de parole de l'un des fondateurs d'Encore Heureux pendant la visite guidée de l'exposition Lieux Infinis auprès de la délégation SNCF.

[3] Exposition internationale d'architecture de Venise. *Lieux Infinis: construire des bâtiments ou des lieux ?* Paris, France: Editions B42 : Institut Français, 2018. L'ouvrage et l'exposition présentent les témoignages d'Encore Heureux, Fazette Bordage, Gilles Clément, Jade Lindgaard, Jochen Gerner, Joëlle Zask, Luc Gwiazdzinski, Pascal Nicolas-Le Strat, Patrick Bouchain, Patrick Perez, Patrick Viveret, Raphaël Besson.

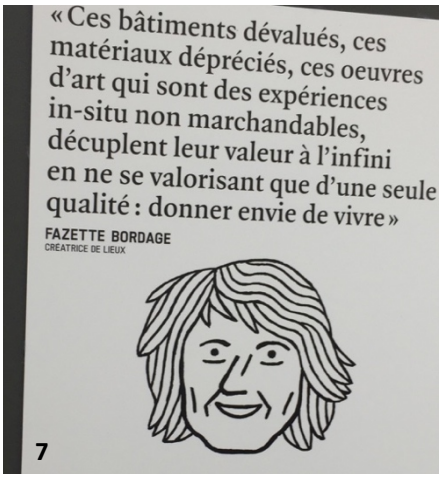
[4] Ce travail de recensement a donné lieu à l'exposition « Des milliers d'ici » organisée en 2019 par Encore Heureux en partenariat avec l'École Urbaine de Lyon. Les étudiants ont réalisé un travail de classement des 8 318 suggestions de lieux infinis collectées durant la Biennale, présenté au sein des Halles du Faubourg, un projet d'urbanisme transitoire à Lyon. Cette exposition fait partie des suites données à la Biennale de Venise par la communauté de pratique qui y émerge ; nous y reviendrons par la suite.

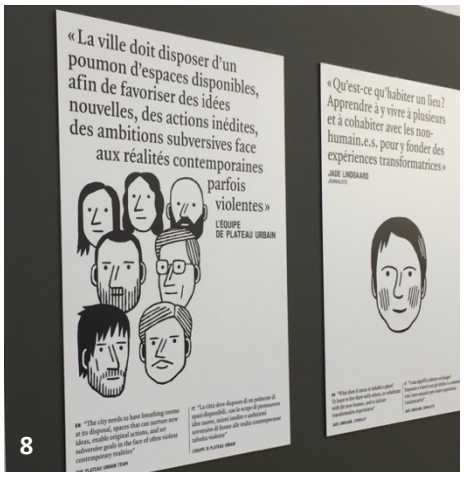
Planche 27. Le pavillon français de la Biennale d'Architecture de Venise en 2018 et SNCF Immobilier

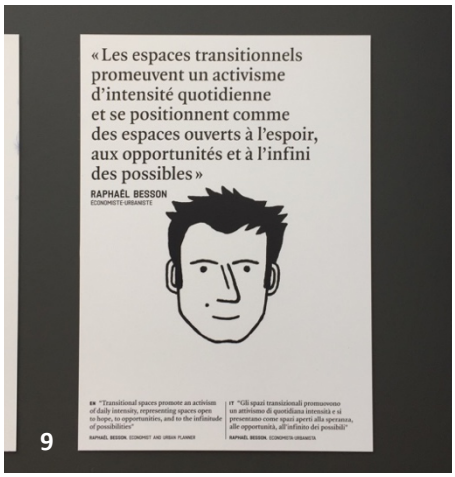


Source : Juliette Pinard

1. Le pavillon Français de la Biennale d'Architecture de Venise et (2) les affiches éditées à l'occasion de sa privatisation par SNCF
3, 4, 5. La salle d'exposition principale du pavillon français, exposant des objets et maquettes des 10 lieux infinis
6. Le « 1000 lieux infinis », projet permettant la participation du public dans le recensement de lieux infinis à travers le monde
7 à 9. Témoignages d'architectes, chercheurs, professionnels de l'urbanisme transitoire tirés du catalogue de l'exposition
10 et 11. Prises de parole officielles et table-ronde lors des deux jours de privatisation du pavillon par la SNCF
12 à 15. La Caserne Esperienza Pepe, projet d'occupation temporaire expérimental dans le cadre des Lieux Infinis







Source : Juliette Pinard, Grands Voisins (13), ©Salem-Mostefaoui_19w (14, 15)

La table ronde « Utopies urbaines européennes : réinventer les futurs » organisée par SNCF Immobilier au pavillon français

Après la visite, l'après-midi se poursuit par la conférence organisée par SNCF Immobilier au pavillon français. Préparée depuis plusieurs mois, il s'agit de la première table-ronde organisée par l'entreprise. Les invitations ont été envoyées à des personnalités de marque susceptibles de se trouver à Venise, ainsi qu'à la liste ciblée pour les évènements liés à l'urbanisme transitoire (chapitre 4). L'évènement réunit finalement une quarantaine de personnes, les échanges durent 2h30 dans un format relativement confidentiel (Planche 27, n°11)[1]. Sont présents les membres du comité de direction de SNCF Immobilier et plus globalement de la délégation SNCF, ainsi que quelques représentants de la délégation des Grands Voisins. Des affiches de l'évènement, intitulé « *Utopies urbaines européennes : réinventer les futurs* », ont été installées à l'entrée du pavillon et dans la salle de conférence. Bien que le thème de l'urbanisme transitoire ne soit pas présent dans l'intitulé de la conférence, ce thème est au cœur des discussions et à l'origine du choix du sujet par la directrice de projets en charge de l'organisation de la conférence[2]. L'enjeu de la conférence est de présenter plusieurs « *utopies urbaines* », c'est-à-dire « *des expériences urbaines apparemment utopiques mais finalement très concrètes et de discuter de leurs impacts et de leurs possibilités et conditions de déploiement* » dans les projets urbains[3]. A partir d'expériences d'urbanisme transitoire et/ou de celles de lieux infinis, le choix de ce thème illustre la volonté de SNCF Immobilier d'ouvrir la réflexion sur le rôle de ces lieux dans la transformation de la ville dans le temps long et sur les enseignements qu'il est possible d'en tirer. Pour ce faire, l'entreprise convie à la fois des praticiens, des élus et des chercheurs. Les participants à la table-ronde sont Benoît Quignon (directeur général de SNCF Immobilier), Nicola Delon (co-fondateur d'Encore Heureux), Michel Lussault (Géographe, directeur de l'École Urbaine de Lyon), Carine Petit (Mairie du 14ème arrondissement de Paris), Grégoire Ducret (Croix Rouge)[4] et Vianney Delourme (co-fondateur du média en ligne Enlarge Your Paris[5]) en charge de l'animation.

Dans l'introduction de la table ronde, l'animateur adresse trois grandes questions aux intervenants ; « *En quoi les projets sur lesquels vous travaillez sont une solution pour les crises de l'urbain ? en quoi transforment-ils la matière de faire la ville et vos métiers ? comment ces méthodes peuvent s'intégrer dans un projet urbain de façon pérenne* ? »[6]. A travers des qualificatifs pouvant être rattachés aux principes de la cité inspirée, l'animateur présente les lieux infinis du pavillon français comme des lieux « *hybrides* », de « *liberté* », d'« *idéal* », des « *lieux pionniers* », des lieux « *visionnaires* », porteurs « *de vérités, non planifiées, non institutionnelles »* donc de potentiels *« leviers de transformation de la société urbaine* ».

L'accent est mis sur la présentation de ces lieux infinis en tant qu'« *utopies concrètes* », des lieux qui montrent la voie, inventent de nouvelles choses et préfigurent un futur souhaité. Ainsi, durant

[1] La table-ronde a été enregistrée et diffusée par la suite sous la forme d'un podcast sur le site internet des lieux infinis.
[2] Réunion de travail entre les membres du pôle Communication sur le partenariat de SNCF Immobilier avec le pavillon français de la Biennale d'architecture de Venise, 21/03/18
[3] *Ibid*.
[4] Ce dernier n'a finalement pas participé à la table ronde, mais uniquement au diner organisé le soir.
[5] Enlarge Your Paris est un média en ligne spécialisé sur les questions culturelles et sur l'information à l'échelle du Grand Paris, opérant également comme agence de conseil dans le cadre des appels à projets urbains innovants et comme agence de production de contenus et d'évènements. Ce média est à l'origine de nombreuses publications traitant de l'urbanisme transitoire, des friches culturelles et des tiers-lieux.
[6] Prise de parole introductive à la table ronde par l'animateur (Enlarge Your Paris)

la conférence, la Maire du 14e arrondissement de Paris est invitée à présenter le projet des Grands Voisins, les difficultés rencontrées et les apprentissages associés à ce lieu. Le cofondateur d'Encore Heureux est quant à lui invité à présenter les lieux infinis et la manière dont ils représentent une utopie urbaine, les solutions qu'ils apportent aux enjeux et défis de la ville contemporaine. Enfin, Michel Lussault est invité au titre de ses recherches sur les hyper-lieux, dont les tiers-lieux peuvent être l'une des manifestations et des enseignements à en tirer pour construire la ville de demain[1]. En effet, certains lieux d'urbanisme transitoire sont plus en plus rapprochée de la notion de tiers-lieux (« *third place* ») (chapitre 1), à l'instar des Grands Voisins (Besson 2017), de la cité Fertile ou de la Station-Gare des Mines. Dans le cadre de ses fonctions de directeur de l'Ecole Urbaine de Lyon, Michel Lussault annonce qu'il va lui-même « *expérimenter ces lieux* » en participant au développement du projet d'occupation temporaire L'Autre Soie à Villeurbanne, devant accueillir une annexe de l'école.

Durant la table-ronde, le directeur général de SNCF Immobilier présente les projets d'urbanisme transitoire développés sur les emprises SNCF et la genèse de la démarche. Il mobilise à son tour un argumentaire pouvant être rattaché à la cité inspirée, en présentant ces projets comme des espaces d'« *expérimentation* », des « *laboratoires* », permettant de tester et d'apprendre (« *test and learn* ») et d'avoir un « *droit à l'erreur* ». SNCF Immobilier met donc plus largement en avant sa démarche d'urbanisme transitoire comme élément de réflexion et d'action sur le temps face aux crises écologiques, économiques et sociale. Le directeur général évoque également la « *frugalité* » comme l'une des valeurs de ces lieux transitoires, contrastant avec les manières classiques de produire la ville. Il rapproche cette pratique des enjeux de la « *ville circulaire* », de la « *sobriété* » et de la réutilisation de « *l'existant* », dans un contexte de raréfaction des ressources impactant les manières de produire la ville[2].

Plus largement, le directeur général fait le lien entre la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier et les changements connus par le groupe SNCF, lui-même amené à se transformer et à réfléchir à son évolution face à ces différentes crises. En effet, le groupe SNCF est alors en train de travailler sur sa *« raison d'être* » officielle, présentée en 2019 comme étant d'« *Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète* ». En effet, la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) entrée en vigueur en 2019 permet aux entreprises d'inscrire dans leur statut une « *raison d'être* », *« constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* »[3]. Cette dernière met en avant l'« *intérêt social* » de l'entreprise et sa prise « *en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* »[4]. Dans ce contexte, le directeur général de SNCF Immobilier mentionne l'urbanisme transitoire comme un « *service* » relevant de la « *responsabilité de*

[1] Michel Lussault a déjà évoqué le lien entre son concept d'hyper-lieux et les tiers-lieux lors de l'évènement dédié aux professionnels du Ouishare Festival, organisé du 5 au 7 juillet 2017 aux Magasins Généraux de Pantin, dans le cadre de la table ronde « *Les lieux alternatifs, comment font-ils le lien avec la ville* ? ».

[2] Le développement de l'urbanisme transitoire est de plus en plus mis en avant avec les principes de la ville circulaire (Vialleix et Mariasine 2019; Grisot 2020), prônant l'avènement d'un urbanisme plus sobre basé notamment sur une gestion raisonnée des ressources et l'atténuation du réchauffement climatique (Vialleix et Mariasine 2019). Ce discours associant urbanisme transitoire et ville circulaire est régulièrement mobilisé par le directeur général de SNCF Immobilier dans le cadre de ses prises de parole publique dès 2018 (Métamines 2, Les Entretiens Jacques Cartier en 2018, etc.).

[3] Section 2 : Repenser la place des entreprises dans la société (Articles 169 à 192), LOI n° 2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises, Code civil (2019).
https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000038496242.

[4] *Ibid*.

l'entreprise ». Ce discours de justification rapproche l'action de SNCF Immobilier des principes supérieurs communs de la cité civique, en associant l'urbanisme transitoire à une mission de service public, ayant un impact social, pouvant être associé à une politique de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Selon le directeur général, ces expériences d'urbanisme transitoire ont par conséquent un rôle à jouer dans le changement des pratiques des acteurs de la production urbaine. Il conclut d'ailleurs sa prise de parole en évoquant la présence dans la salle de « *ses équipes* » (le comité de direction), « *signe que l'on se questionne* » et « *qu'on a envie de tirer tous les enseignements* », grâce aux personnes « *ici présentes qui les accompagnent dans leur réflexion* ».

Le off de la Biennale de Venise : croiser les cercles d'acteurs dans un cadre informel

Récit 10. Le dîner entre SNCF Immobilier et les Grands Voisins à Esperienza Pepe

Il s'agit du dernier soir des deux journées d'occupation du pavillon français. Le pôle communication de SNCF Immobilier a travaillé avec Yes We camp et Encore Heureux pour organiser un grand dîner, réunissant les délégations de la SNCF et celle des Grands Voisins, au sein du 11ème lieu du pavillon français (Planche 27, p.478). Cofinancé par ces acteurs, ce diner est le premier véritable temps de croisement organisé entre les deux délégations et doit permettre de créer des échanges entre les participants. Une partie de la délégation de la SNCF a quitté Venise, il reste le comité de direction de SNCF Immobilier, quelques représentants d'Arep et de la direction de la communication du groupe SNCF. Sont également présents plusieurs des communicants à la table ronde organisée par SNCF Immobilier plus tôt dans la journée. Nous sommes une vingtaine.

En début de soirée, j'accompagne une partie du comité de direction en taxi sur le lieu du dîner. Nous portons des tenues habillées, mais décontractées, comme durant tout le séjour. A notre arrivée, nous sommes déroutés, le taxi nous a déposés dans une impasse et face à un portail fermé, Esperienza Pepe est difficilement identifiable depuis la rue et nous sommes en avance. Un membre de Yes We Camp vient nous accueillir, au bout d'une longue allée nous découvrons pour la première fois le site de la caserne et nous sommes tous immédiatement impressionnés.

En pénétrant dans le lieu, nous passons devant une grande rampe de skateboard située au milieu de la cour. Celle-ci est occupée par plusieurs dizaines de personnes, assises ou allongées, en pleine discussion. On nous indique qu'il s'agit de la délégation des Grands Voisins, arrivée en partie dans la journée en vue des conférences de demain et qui fait son assemblée hebdomadaire. Un membre de l'équipe de Yes We Camp nous propose de nous montrer les lieux en attendant le lancement de la soirée. Nous visitons le camping aménagé pour l'occasion, des tentes et des hamacs sont installés dans plusieurs recoins de la caserne, des dortoirs ont été aménagés dans les salles au rez-de-chaussée. Notre guide évoque le travail important qui a été nécessaire pour aménager ces espaces et la cour, auparavant envahie par la végétation et désormais couverte d'une herbe rase et aménagée avec du mobilier en bois.

Les autres invités arrivent progressivement, nous nous asseyons dans des transats installés sur l'herbe. La nuit tombe, et pour l'occasion, des flambeaux ont été allumés. Le bar sert des spritz aux invités. Les membres de la délégation des Grands Voisins sont beaucoup plus nombreux que nous, plus de 80 personnes, nous sommes une centaine au total. La soirée débute par une rapide prise de parole. Le directeur général de SNCF Immobilier présente ce dîner comme un moment convivial de « *passation* », de « *passage de flambeau* » entre les journées SNCF et celle des Grands Voisins. Il remercie Encore Heureux et Yes We Camp, qu'il qualifie d'« *amis* », pour leur accueil le temps de la soirée.

Pour le repas, une longue table d'une centaine de places a été dressée sous les arcades de la caserne. Avant de nous asseoir, le directeur général de SNCF Immobilier demande aux membres du comité de direction de ne pas se placer les uns avec les autres, mais de se mélanger le plus possible à la délégation des Grands Voisins. Chacun se répartit volontairement à des endroits différents de la tablée, à côté de résidents des Grands Voisins (artistes, artisans, jeunes entrepreneurs, professionnels de l'urbanisme

transitoire, architectes...) alors inconnus. Le moment est joyeux et les échanges sont animés, dans une ambiance décontractée.

Après le dîner, alors que nous rentrons à pied à notre hôtel, la directrice de projets en charge du partenariat me fait part de sa grande satisfaction suite à cette soirée. Elle parle d'un moment « *réussi* », dans l'« *ambiance pepe* », de la « *simplicité* » du repas comme du moment.

Ce dîner représente une première occasion de mélanger les cercles, entre celui du comité de direction de SNCF Immobilier et celui de la communauté d'acteurs des Grands Voisins. Pour les directeurs de SNCF Immobilier, cet évènement informel marque un premier moment d'immersion au sein de ces lieux et auprès d'acteurs qu'ils n'ont pas l'habitude de côtoyer. Selon la directrice de projets en charge du partenariat, l'objectif était de les « *immerger* », de leur faire « *tester, vivre l'ambiance de ces lieux* », pour faire évoluer leur regard et leur posture[1].

Cette immersion continue le lendemain matin, dans le cadre d'un moment également non-officiel. Le directeur général de SNCF Immobilier décide d'organiser la réunion hebdomadaire du comité de direction, ayant lieu chaque vendredi matin, au sein de la caserne d'Esperienza Pepe.

La réunion est organisée en deux temps, un premier d'une trentaine de minutes dédié aux sujets courants de l'entreprise en présence uniquement des directeurs, et un second temps plus long en présence de deux invités. Il s'agit de deux des participants à la table ronde de la veille, un chercheur et un architecte fondateur d'Encore Heureux. L'objectif de ce deuxièmement moment est d'avoir un temps d'échanges et de réflexion sur les différentes visites et évènements auxquels a participé le comité de direction durant ces deux jours, de faire le point sur le déroulé du diner de la veille et plus largement sur le partenariat de SNCF Immobilier avec le pavillon français et la Biennale de Venise. Il s'agit également de profiter de la présence de ces deux invités pour approfondir certains sujets et permettre aux directeurs de leur poser des questions. Par conséquent, il s'agit d'un moment réflexif, de digestion de ce qui a été vu et entendu pendant ces deux journées. Le format de cette réunion est décontracté, la douzaine de participants sont assis sur des transats, disposés en cercle sous les arcades de la caserne, autour d'un petit-déjeuner. Les ordinateurs et les carnets de note ont été rangés, les directeurs sont plutôt dans une posture de discussion et de réflexion. La séance dure environ deux heures et permet de poursuivre les réflexions engagées la veille durant la table ronde, cette fois-ci au travers de discussions plus libres et davantage centrées sur la pratique de SNCF Immobilier.

Tout d'abord, les directeurs posent plusieurs questions aux deux invités[2], au sujet de l'urbanisme transitoire et des lieux infinis, et plus globalement sur les grandes évolutions du domaine de l'architecture, de l'urbanisme et de l'immobilier. L'une d'entre elles porte notamment sur les « *émergences* » significatives de cette Biennale, c'est-à-dire les principaux enseignements ou signaux faibles mis en évidence durant cette édition.

Les intervenants extérieurs jouent ainsi un rôle de conseil auprès de SNCF Immobilier, notamment sur les possibilités d'évolution de sa démarche d'urbanisme transitoire. Ils alertent par

[1] Réunion de travail entre les membres du pôle Communication sur le partenariat de SNCF Immobilier avec le pavillon français de la Biennale d'architecture de Venise, 21/03/18

[2] L'objectif n'est pas ici de faire un compte rendu détaillé de ces échanges, mais plutôt de mettre en avant la posture réflexive de la direction, de pointer du doigt leurs grandes interrogations et la recherche de conseils auprès des acteurs invités.

exemple sur les risques ou dérives potentiels associés à ces projets (ne pas faire de ces lieux des modèles, les banaliser en les reproduisant systématiquement), sur les éléments à prendre en compte (la précarité des collectifs et leur épuisement, donner leur chance à des acteurs qui pensent le « non-standard ») ou la posture à adopter en tant que propriétaire (être attentif aux choses qui émergent de ces lieux, donner de la place à l'expérimentation). Finalement, la Biennale valide l'intérêt de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier et l'engagement de l'entreprise dans ces projets, au-delà du simple phénomène de mode : « *engagement a du sens et de l'intérêt pour SNCF Immo et pour la ville de demain* ».

Plus largement, durant cette réunion, les invités donnent des pistes de réflexion et de positionnement aux directeurs de SNCF Immobilier, en insistant sur le rôle que peut jouer l'entreprise dans l'évolution des pratiques urbanistiques et immobilières, en tant que grand propriétaire et maître d'ouvrage. La discussion porte sur la redéfinition nécessaire des modes de conception des projets, dans un contexte de *« fin des certitudes* » et face à l'urgence écologique, en mettant en avant le réemploi, la sobriété, la frugalité[1]. La discussion porte également sur la question des usages et de leur évolution rapide, conduisant à l'obsolescence des projets urbains une fois livrée, et nécessitant d'adopter des démarches de programmation ouverte, de laisser la place à l'imprévu, de favoriser la flexibilité. Finalement, ces échanges sont l'occasion pour les directeurs de SNCF Immobilier de réfléchir plus largement à l'évolution globale de leurs pratiques et au futur de l'organisation. En effet, en conclusion de la matinée, le directeur général de SNCF Immobilier exprime :

> *« Je pense qu'il y a matière à poursuivre et il y a une forme de responsabilité (…), de celui qui détient un patrimoine qui a une valeur, une valeur particulière, symbolique, historique, mais aussi une place particulière dans les systèmes urbains et sur l'ensemble du territoire. Je pense que ça va nourrir la réflexion que nous avons commencée il y a maintenant un an à mener pour imaginer le futur de SNCF Immobilier et réfléchir sur le sens et la vision, au-delà des mécanismes et des outils de gouvernance, ou des formules juridiques, qui occupent beaucoup nos cerveaux - un peu trop d'ailleurs- pour revenir à l'essentiel, ce qui me semble être extrêmement profitable et utile*. »

Pendant la réunion, le directeur général se dit *« content de la soirée* » de la veille et remercie les directeurs d'avoir « joué le jeu » en se dispersant parmi les membres de la délégation des Grands Voisins[2]. Il mentionne d'ailleurs les « retours très positifs » qu'il a eu de la part des directeurs suite à cet évènement. Ces derniers ont été interpellés par les échanges qu'ils ont eus durant le dîner avec des acteurs aux pratiques différentes des leurs, les amenant à réfléchir sur leurs propres pratiques. Ainsi, un des membres du comité de direction évoque de manière positive « *le dîner avec les jeunes* » et salue notamment leur « *énergie* » ; « *je ressens que c'est pas qu'une question d'utilisation de l'espace de manière transitoire, on est surtout dans une dynamique. La dynamique que créent ces jeunes est très précieuse face à une structure comme la nôtre, structurée… Pour trouver des failles, des pénétrations dans le système… (…) c'est vraiment sur ces modes comportementaux que j'ai été très intéressé.* »[3]. Finalement, Le directeur général évoque le partenariat avec le pavillon français pendant la Biennale d'architecture de Venise comme ayant permis « *d'alimenter leurs réflexions* » et il se dit « *très frappé depuis deux jours que finalement, à partir d'une proposition qui était de profiter d'une réflexion menée par d'autres, - avec notre soutien certes mais menée par d'autres-, et dont on aurait pu être les*

[1] Prise de parole des deux invités, réunion du comité de direction de SNCF Immobilier, Venise, 2018
[2] Prise de parole du directeur général, réunion du comité de direction de SNCF Immobilier, Venise, 2018
[3] Prise de parole d'un directeur, réunion du comité de direction de SNCF Immobilier, Venise, 2018

spectateurs eh bien on est devenu peut être pas des acteurs, mais des parties prenantes très mobilisées, on l'a vu ce matin à travers nos échanges. ». Selon lui, ce partenariat « *a merveilleusement bien marché, l'ambiance, le collectif, les échanges, le fait qu'on ait été amenés à rencontrer des acteurs assez différents de nos pratiques habituelles, à montrer qu'il y avait plein de ponts, plein de liens possibles...* ». Il conclut cette matinée en affirmant sa volonté de poursuivre les échanges et de donner des suites au partenariat initié avec ces acteurs dans le cadre de la Biennale.

Le co-fondateur d'Encore Heureux salue également le « *rapprochement* » des acteurs durant cette biennale, qui a permis de montrer qu'ils partageaient « *une expertise* ». Toutefois, ce dernier pointe l'importance d'être clair sur les « *valeurs* » et « *visions* » partagées en ces acteurs, afin d'éviter de *« mauvais mariages* » si les acteurs n'ont pas « *envie d'aller au même endroit* ». Par conséquent, la participation de SNCF Immobilier à la Biennale et les échanges avec les acteurs présents contribuent à la constitution d'une communauté de pratique en matière d'urbanisme transitoire, dans laquelle cette fois-ci SNCF Immobilier est intégré. La question du partage de valeur commune est, depuis le Forum Camping, un point central dans la constitution de cette communauté. Pendant la Biennale de Venise, un discours commun commence à émerger entre ces acteurs, fondé sur des valeurs partagées relevant à la fois des champs de la cité civique et de la cité inspirée, de plus en plus mobilisées par SNCF Immobilier dans la justification de sa démarche d'urbanisme transitoire lors de ses prises de parole publique.

Finalement, après cette réunion, la directrice de projets en charge du partenariat est satisfaite de ce temps d'échange qui aurait permis de « *monter plus haut dans la réflexion* », « *à la création de SNCF Immo il y a 3 ans, on n'avait pas idée qu'on serait ici aujourd'hui* ». Selon elle, l'organisation de ce moment à la caserne a permis de « changer la nature des échanges », qui auraient été différents « *si on avait organisé cette réunion dans un hôtel quatre étoiles* » : l'immersion sur un lieu d'occupation temporaire a permis un changement de cadre, décalage propice à l'ouverture de la discussion et au contenu des échanges des membres du comité de direction[1].

Après cette matinée, les membres du comité ont la possibilité de rentrer à Paris, ou bien de continuer à visiter la Biennale et d'assister aux journées d'échanges organisées par la délégation des Grands Voisins au pavillon français. La directrice de projets en charge du partenariat avec la Biennale a d'ailleurs été invitée à participer à l'un des ateliers, regroupant une quinzaine de personnes. Après la présentation par cette dernière de la démarche d'urbanisme transitoire et du contenu de certains projets, plusieurs participants se disent surpris de la description de la programmation de certains lieux, qu'ils pensaient être « *encore un bar* »[2]. Ces échanges entendus donnent à voir aux quelques membres de SNCF Immobilier y assistant les critiques dont font régulièrement l'objet les projets transitoires développés sur son foncier. Ces réactions démontrent que, bien que SNCF Immobilier commence à se rapprocher de cette communauté d'acteurs, l'entreprise n'y est pas encore pleinement intégrée et des représentations négatives demeurent à l'égard de certains lieux.

*

Pour conclure, la Biennale d'Architecture de Venise de 2018 est un moment marquant dans la reconnaissance institutionnelle de la pratique de l'urbanisme transitoire. Le partenariat de SNCF

[1] D'ailleurs, suite à cette expérience réussie, une nouvelle réunion hebdomadaire du comité de direction est organisée en octobre 2018 à la Cité Fertile à Pantin.
[2] Atelier durant la première des journées des Grands Voisins, pavillon français, Venise, 2018

Immobilier avec cet évènement s'articule entre différents évènements officiels (plateau radio, prises de parole, tables rondes) et des moments officieux (dîner et réunion à la caserne), participant à l'immersion du comité de direction dans un nouveau cadre et à l'instauration d'un premier rapprochement avec la communauté des Grands Voisins. Le rapprochement de ces cercles d'acteurs à Venise permet de tisser de nouveaux liens, de croiser les réflexions et participe à l'intégration de SNCF Immobilier au sein de la communauté de pratique qui se développe en faveur de l'urbanisme transitoire.

Cette communauté de pratique émergente réunit des acteurs appartenant au même domaine professionnel des métiers de la ville (architectes, urbanistes, aménageurs, etc.). Sa constitution accompagne et nourrit le processus de professionnalisation des acteurs de l'urbanisme transitoire. L'évènement est en effet l'occasion de débattre du rôle de ces nouveaux professionnels de l'occupation temporaire dans la transformation de la ville, de leurs compétences et de leur positionnement spécifique. Ces professionnels partagent leurs différentes expertises, s'organisent entre eux, discutent des bonnes pratiques et commencent ainsi à asseoir une pratique professionnelle partagée, portée par un discours de justification commun. Dans la lignée de la Biennale, le Diplôme Universitaire « Espaces communs : conception, mise en œuvre et gestion » est lancé en 2019 par Yes We Camp, Ancoats, CoDesign-It et l'Université Gustave Eiffel[1]. Il s'agit d'une nouvelle offre de formation dédiée au développement de ces lieux temporaires devant permettre de partager cette expertise et d'accompagner la professionnalisation de nouvelles structures. La formation intègre l'immersion au sein de plusieurs lieux d'urbanisme transitoire et la participation de nombreuses structures de référence comme le 6b, Plateau Urbain, Bellastock, etc. De manière générale, à partir de 2019, on observe l'émergence de quelques formations dédiées au développement de projets d'urbanisme transitoire et/ou de tiers-lieux. Par exemple, Sinny&Ooko développe des formations au sein de son campus des tiers-lieux à la Cité Fertile, relatives à la conception et à l'exploitation d'un tiers-lieu pérenne ou temporaire. Après sa conférence organisée aux Grands Voisins en 2018, la SCET lance également une offre de formation dédiée aux professionnels de l'urbanisme et de l'aménagement portant sur le développement de projets d'urbanisme transitoire (plusieurs sessions par an).

Pendant la participation de SNCF Immobilier à la Biennale, et bien qu'encore quelques critiques et réserves perdurent quant aux projets transitoires développés sur ses emprises, cet évènement est l'occasion pour SNCF Immobilier de montrer aux acteurs présents sa volonté de s'engager dans une démarche aux valeurs similaires que celles portées par les Lieux Infinis. L'entreprise montre la posture réflexive adoptée vis-à-vis de leur démarche d'urbanisme transitoire en cours de constitution et leur ouverture quant à l'évolution de leurs propres pratiques.

La participation de SNCF Immobilier à la Biennale soutient des enjeux d'acculturation à de nouvelles pratiques et d'ouverture de la réflexion sur le temps long, faisant de cet évènement un outil d'accompagnement du changement au sein de l'organisation. La venue du comité de direction à Venise est directement liée à des enjeux d'apprentissage et d'adoption d'une posture réflexive, par le biais de la visite de l'exposition et surtout des échanges nourris avec une diversité d'acteurs externes à l'organisation. Leur participation permet de faire évoluer leur posture et représentation vis-à-vis de ces projets transitoires et de valider leur engagement. Ce partenariat accompagne plus largement l'ouverture de la réflexion de SNCF Immobilier sur des enjeux de la transformation de la ville dans le temps long

[1] Université Gustave Eiffel - Offre de formation. 'Diplôme universitaire Espaces communs-conception, mise en œuvre et gestion (ESCO)'. Consulté le 3 octobre 2020. *https://formations.univ-gustave-eiffel.fr/index.php?id=1941&tx_agof_brochure%5Bbrochure%5D=840&tx_agof_brochure%5Bcontroller%5D=Brochure&tx_agof_brochure%5Baction%5D=show&cHash=bf487804f080fc68834563d01c7640da.*

et donne à voir l'évolution nécessaire des pratiques professionnelles des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier à l'aune des différentes crises qui traversent ce champ. La participation à l'évènement conduit ces acteurs à se poser de nouvelles questions et à remettre en question leurs propres pratiques, dans le cadre d'une réflexion plus large menée sur l'évolution de l'entreprise en elle-même et du groupe SNCF.

A travers l'analyse de cet évènement, nous avons analysé la constitution du discours de justification associé au développement de ces projets transitoires. Les principes d'argumentation relatifs à la cité civique mobilisés durant le Forum Camping sont enrichis pendant la Biennale d'un discours relatif à la cité inspirée. Les acteurs mettent en avant la capacité des Lieux Infinis à décaler le regard, renouveler les manières de faire et imaginer la ville de demain en s'inspirant de ces lieux décrits comme des espaces d'apprentissage, d'inventivité, de liberté. Finalement, la Biennale de Venise est un deuxième moment fondateur dans la production d'un argumentaire en faveur du développement de l'urbanisme transitoire, partagé par un nombre croissant d'acteurs. Alors que cet évènement permet la création de nouvelles relations, la question est posée, tant par SNCF Immobilier que les commissaires de l'exposition et les fondateurs des Grands Voisins, des suites à donner *« au mouvement né autour de l'exposition du pavillon français.* »[1].

6.3. Du Mipim aux Nouvelles Urbanités : formaliser une communauté de pratique pour promouvoir l'urbanisme transitoire et renouveler les méthodes sur le temps long

Cette section finale porte sur la participation de SNCF Immobilier au Mipim en 2019, évènement par lequel nous avions débuté l'introduction de la thèse. SNCF Immobilier fait le choix de dédier sa grande conférence annuelle du Mipim à l'urbanisme transitoire et de l'organiser en partenariat avec Plateau Urbain[2]. Cette fois-ci, des porteurs de projets d'urbanisme transitoire se déplacent au sein du cercle d'acteurs de SNCF Immobilier, dans le cadre d'un évènement plus formel que ceux analysés précédemment. L'organisation de cet évènement, et le déplacement de ces acteurs au sein du Mipim, conduisent à une nouvelle phase de professionnalisation et de reconnaissance de l'urbanisme transitoire comme nouvelle expertise, tant pour SNCF Immobilier que pour les nouveaux acteurs de ce milieu, participant à la diffusion de l'urbanisme transitoire dans les pratiques urbanistiques et immobilières. A travers l'organisation de cet évènement, SNCF Immobilier ne tient plus uniquement un rôle de partie prenante, mais celui d'initiateur de la réflexion sur ces lieux et dans la transformation des pratiques professionnelles des acteurs de la ville. L'évènement du Mipim participe à l'officialisation de la communauté de pratique constituée autour de l'urbanisme transitoire à travers la création du collectif Nouvelles Urbanités, qui synthétise quatre années d'échanges entre acteurs et de réflexion sur cette

[1] 'Les Voisins de retour de Venise – Les Grands Voisins – Saison 2'. Consulté le 7 septembre 2020. *https://lesgrandsvoisins.org/2018/10/04/les-voisins-de-retour-de-venise/.*

[2] L'analyse présentée dans cette sous-partie repose tout d'abord sur ma participation à la conférence de SNCF Immobilier sur l'urbanisme transitoire au Mipim en 2019. Dans le cadre de mes missions pour le pôle Communication, j'ai participé à la préparation du contenu de la conférence, à la production d'outils de communication sur l'évènement et au soutien logistique de la conférence. Pendant ma présence au Mipim, j'ai visité le salon et différents stands et assisté à des moments informels entre SNCF Immobilier et les communicants invités. Enfin, j'ai participé aux réunions post-Mipim entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain ayant donné lieu à la création du collectif Nouvelles Urbanités. Entre 2019 et 2020, j'ai assisté aux principales réunions de ce collectif.

pratique. Plus largement, le prisme de l'urbanisme transitoire nous permettra de mettre en lumière les évolutions des acteurs de l'immobilier, la réflexion qu'ils engagent sur leurs pratiques et le sens qu'ils donnent à leur action.

6.3.1. L'urbanisme transitoire au MIPIM grâce à un partenariat entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain

Le MIPIM, rendez-vous des professionnels de l'immobilier d'envergure internationale

Le Mipim (Marché international des professionnels de l'immobilier) est un salon d'envergure internationale, organisé chaque année pendant quatre jours en mars au sein du Palais des festivals à Cannes. Il s'agit d'un rendez-vous de première importance pour les acteurs de l'immobilier, réunissant (par degré importance) des investisseurs et des institutions financières, des services et fournisseurs en immobilier, des développeurs immobiliers, des autorités locales et publiques, des fournisseurs de technologies et de solutions en immobilier[1]. Ces acteurs couvrent plusieurs secteurs de l'immobilier : résidentiel, santé, hôtellerie, logistique et parcs industriels, infrastructures, commerces et loisirs, bureaux… En 2019, le salon se tient du 12 au 15 mars et réunit 26 800 participants et 3 800 exposants venant d'une centaine de pays. La particularité de cette année est la forte représentation des collectivités publiques locales, avec 13 régions et métropoles françaises exposants et la présence pendant deux jours de Julien Denormandie, Ministre auprès de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, chargé de la Ville et du Logement[2]. De fait, si le Mipim est le lieu par excellence des professionnels de l'immobilier, la tendance de ces dernières années est à l'augmentation de la participation des acteurs publics parmi les exposants (collectivités locales, aménageurs parapublics, agences de développement), le Mipim devenant un évènement majeur pour certains d'entre eux (Guironnet 2016; 2019).

Selon les organisateurs du Mipim, la participation à cet évènement soutient pour les exposants plusieurs enjeux, comme la promotion des villes et des entreprises auprès de participants à échelle internationale, présentation des projets urbains, mise en avant des savoir-faire, développement du réseau et du business avec des acteurs privés et publics[3]. Selon Antoine Guironnet, le Mipim est plus qu'une vitrine pour les exposants, il s'agirait également d'un lieu ayant la capacité d'influer activement sur la production et la gouvernance des espaces urbains selon les exigences des marchés financiers (Guironnet 2019). Le salon donne à voir et fait circuler les opportunités d'investissement et de développement, faisant du Mipim une « *place de marché* » participant à la financiarisation de la production urbaine (*Ibid*.). Finalement, le Mipim est le lieu par excellence de la communauté de pratique des professionnels de l'immobilier, un lieu de réseautage, d'identification de marchés émergents, de diffusions de bonnes pratiques et de nouvelles normes (Devisme, Dumont, et Roy 2007; Guironnet 2019).

---

[1] 'MIPIM - Le plus grand salon à destination des professionnels de l'immobilier'. Consulté le 15 septembre 2020. *https://www.mipim.com/fr-fr.html.*

[2] « Immobilier et ville : un mipim trentenaire s'ouvre à Cannes », cadre de ville, 13 mars 2019 *https://www.cadredeville.com/announces/2019/03/13/immobilier-et-ville-un-mipim-trentenaire-actif-souvre-a-cannes*
En outre, de nombreux élus participent au Mipim en 2019, notamment le President du Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, la Maire de la Ville de Paris, le President de la Métropole du Grand Paris ou encore la présidente du Conseil Régional d'Île-de-France.

[3] MIPIM - Le plus grand salon à destination des professionnels de l'immobilier'. Consulté le 15 septembre 2020. *https://www.mipim.com/fr-fr.html.*

Récit 11. Premier Mipim à Cannes, mars 2019 : la découverte du salon et du stand SNCF

SNCF Immobilier participe chaque année au Mipim depuis 2016. Pour la première fois, j'ai la possibilité d'y assister grâce à l'organisation de la conférence sur l'urbanisme transitoire. J'ai eu l'autorisation de venir au titre de ma thèse, afin de pouvoir observer l'évènement, mais aussi en tant que membre du « staff » pour aider le pôle Communication de SNCF Immobilier en charge de l'organisation de l'évènement et pour qui ces journées sont chaque année extrêmement chargées, un « *tunnel de quatre jours* » pour reprendre l'expression de l'un deux. La délégation de SNCF Immobilier qui se déplace à Cannes est réduite et comprend uniquement des salariés de haut niveau hiérarchique : les membres du comité de direction, des directeurs d'Espaces Ferroviaires et d'ICF Habitat. Le prix des accréditations est en effet très élevé pour les visiteurs, entre 1800 et 2000 euros.

Je ne participe pas aux quatre jours de l'évènement, j'arrive à Cannes durant l'après-midi la veille de la conférence. En descendant de la gare vers le bord de mer, je suis surprise, la tenue du MIPIM est visible dans la ville. A mesure que je me rapproche du Palais des Festivals, les rues, les terrasses des bars et restaurants sont envahis d'hommes en costume. En arrivant sur le site de l'évènement, je suis frappée des dimensions impressionnantes du salon, qui déborde largement du Palais sur la rue et les espaces environnants, entouré de barrières pour le délimiter de l'espace public (Planche 28, p.491). Sur la façade du Palais, un écran géant annonce la tenue du MIPIM et ses principaux évènements. Je récupère mon accréditation dans l'une des tentes dédiées à l'accueil du personnel. Je dois passer plusieurs contrôles, l'entrée du site est surveillée par de nombreux agents de sécurité et les participants portent en permanence leurs pass autour du cou, scanné par des hôtesses.

Dans l'espace extérieur, je découvre de nombreux pavillons aménagés sous des barnums et reliés par des tapis rouges, le long de la marina et des yachts. Ces pavillons représentent notamment différents pays ou métropoles (Istanbul, Égypte, Londre, Grands Paris…) et contiennent de grandes maquettes de leurs grands projets en cours. Durant l'après-midi, j'ai l'occasion de visiter la tente du Grand Paris (Planche 28). Il s'agit d'un très grand espace, qui réunit à la fois des collectivités et des aménageurs, exposant les grands projets métropolitains, comme le Grand Paris Express. Je passe devant le stand de Paris & Métropole Aménagement, qui propose de la documentation sur le projet de l'Hôpital Saint-Vincent de Paul et les Grands Voisins. La tente est disposée au bord de l'eau et ses membres ont accès à un bar et à une terrasse privée donnant sur la mer.

Je me dirige vers l'intérieur du Palais, pour tenter de trouver le stand de SNCF Immobilier. L'intérieur du bâtiment est, encore plus qu'à l'extérieur, une véritable fourmilière. Malgré les nombreux plans, il est difficile de s'y repérer, de nombreuses hôtesses indiquent leurs directions aux visiteurs. Je passe devant les stands des plus grands promoteurs et investisseurs, nombre d'entre eux sont d'envergure internationale. Certains ont réalisé des investissements importants pour l'aménagement de grands stands : espaces conviviaux pour recevoir les visiteurs, écrans et de tablettes diffusant les vidéos de leurs derniers projets, profusion de brochures ou de goodies et coupes de champagne à disposition.

Je passe devant la « galerie des Mipims Awards », concours organisé par le Mipim et qui chaque année récompense un projet dans une dizaine de catégories. Les projets présentés comprennent des complexes hôteliers et touristiques, de grands équipements, centres commerciaux, vastes projets de développement industriel, logistique, tertiaire et résidentiel, aux mégas projets futuristes. SNCF Immobilier a candidaté, notamment avec l'un de ses projets d'urbanisme transitoire, Ground Control dans le 12^{e} arrondissement de Paris.

J'arrive au stand de SNCF Immobilier, ce dernier est plutôt sobre et petit en comparaison de ceux devant lesquels je suis passée (Planche 28). Un grand écran tactile permet à Espaces Ferroviaires de présenter les projets urbains menés sur les emprises SNCF, quelques brochures sont disponibles sur le comptoir dédié à l'accueil des visiteurs (à minima un directeur de SNCF Immobilier y est toujours présent), et un petit espace plus intime pour les rendez-vous privés des membres du comité de direction.

Je partage ma surprise suite à la découverte de ce salon avec mes collègues. L'une d'elle me dit qu'encore, tout cela n'est rien, le plus important vient le soir, pendant les moments « *off* », les

participants les plus fortunés privatisent des restaurants, des appartements et de yachts. Selon elle, ce sont « *des soirées de folie, c'est là que tout se passe, où se font les échanges professionnels*… ».

Le choix de mettre en avant l'urbanisme transitoire au Mipim

Depuis 2016, SNCF Immobilier et Espaces Ferroviaires occupent chaque année un stand au Mipim. Peu de temps après la création de l'entreprise, la participation au Mipim est associée à un enjeu de visibilité du nouvel acteur et d'affirmation de son positionnement comme acteur clef de la production urbaine (chapitre 4). Cette participation régulière soutient des enjeux stratégiques pour l'entreprise de présentation de ses activités, de mise en valeur de ses savoir-faire et de développement de son réseau auprès de collectivités, investisseurs ou promoteurs, potentiels partenaires du développement de nouveaux projets sur les emprises de la SNCF. Sa présence au Mipim a pour objectif de présenter les principales opérations urbaines menées sur ses emprises, les signatures des derniers protocoles fonciers avec les collectivités, les projets urbains de technicentres industriels, etc. Par conséquent, le Mipim est pour SNCF Immobilier un moment important dans le développement de son activité et de son réseau professionnel. Pendant le salon, de nombreux rendez-vous sont organisés entre les membres du comité de direction de SNCF Immobilier sur son stand ou sur le stand des partenaires, mais aussi à l'occasion de moments plus informels, lors de déjeuners, de cocktails et de diners.

L'organisation du Mipim est un moment important dans l'année pour le pôle Communication et accompagnement du changement, en termes d'activité et de budget, et sa préparation est engagée des mois à l'avance. Cette période nécessite une mobilisation très importante de l'ensemble de ses membres : création du stand, définition du programme et du contenu des présentations, organisation de la logistique sur place (accréditations, hébergements, buffets), lancement des invitations à des personnalités de marque, déplacement sur place pendant les quatre jours durant l'évènement. Plusieurs évènements sont organisés sur le stand de SNCF Immobilier, notamment des présentations des projets urbains en cours par Espaces Ferroviaires. En outre, une grande conférence est organisée chaque année par SNCF Immobilier dans une salle louée pour l'occasion.

En 2019, SNCF Immobilier fait le choix de dédier sa grande conférence annuelle à l'urbanisme transitoire. Depuis la première participation de SNCF Immobilier, le directeur général a évoqué à plusieurs reprises la démarche des Sites Artistiques Temporaires puis d'urbanisme transitoire dans le cadre de ses discours. Toutefois, en 2019 l'urbanisme transitoire tient un rôle de premier plan dans l'évènement, concrétisant l'ambition de l'entreprise d'organiser une grande conférence sur ce sujet[1]. A travers cette conférence, SNCF Immobilier n'intervient plus uniquement comme invité ou partie prenante de la réflexion de ces sujets, comme c'était le cas pendant la Biennale de Venise, mais en tant qu'initiateur direct et acteur engagé dans le développement des projets d'urbanisme transitoire. Il s'agit de la première conférence organisée sur ce sujet au Mipim.

[1] Dès 2017, l'organisation d'une conférence sur l'urbanisme transitoire était déjà en gestation au sein du pôle Communication et cette ambition est renouvelée en 2018 dans le cadre des recommandations du retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire validées par le comité de direction (chapitre 4).

Planche 28. Le MIPIM 2019 à Cannes et le stand de SNCF Immobilier

1, 2, 3, 4, 5. Le MIPIM, salon de l'immobilier international organisé au Palais des Festival à Cannes, en extérieur et en intérieur
6. Le stand relativement sobre de SNCF Immobilier au MIPIM
7. La tente du Grand Paris au MIPIM et ses différents stands

Source : Juliette Pinard (2,6, 7,8), S. Dalloy / Image & CO (1,3), V. Desjardin / Image & Co (4,5)

Pour SNCF Immobilier, le choix de dédier sa conférence annuelle à l'urbanisme transitoire n'est pas anodin, étant donné l'importance du budget accordé à cette manifestation. Ce choix révèle l'importance de cette activité pour SNCF Immobilier, l'engagement pris par l'entreprise dans la promotion de cette pratique et les enjeux stratégiques que soutient l'urbanisme transitoire pour l'entreprise.

L'organisation de cette conférence au Mipim traduit la diffusion progressive de l'urbanisme transitoire au sein des pratiques urbanistiques et immobilières, dans un contexte d'appropriation croissante de cette pratique. En effet, en 2019, de nombreux aménageurs publics sont positionnés sur ce sujet (Grand Paris Aménagement Paris & Métropole Aménagement, Epamarne, Euroméditerranée, EPA Paris Saclay[1]. Les collectivités locales s'approprient de plus en plus ces démarches (villes, métropoles, établissements publics locaux). Les promoteurs et développeurs immobiliers expérimentent également ces projets transitoires, à l'image de Quartus (chapitre 5), Icade, Bouygues Immobilier, Novaxia, Nexity, Emerige, Frey, etc. En 2019, l'urbanisme transitoire est donc un sujet qui s'est largement développé et qui a fait l'objet de plusieurs évènements professionnels, donnant la parole à l'ensemble de ces acteurs et permettant la diffusion de plusieurs retours d'expériences[2]. Si la conférence étudiée dans cette section n'est pas le premier évènement organisé sur l'urbanisme transitoire à destination des professionnels de l'immobilier, il est symboliquement le plus fort, car il est organisé dans le cadre d'un lieu clef de la communauté de pratique des acteurs du monde de l'immobilier.

Une prise de parole commune entre Plateau Urbain et SNCF Immo : réunir différents cercles d'acteurs pour légitimer un discours

L'organisation de cette première conférence sur l'urbanisme transitoire au Mipim repose sur un partenariat entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain. Plateau Urbain, l'une des structures fondatrices des Grands Voisins, est l'un des principaux nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire (chapitre 1). La structure jouit d'une image positive dans les médias et auprès des propriétaires, dont les membres maîtrisent les codes et langages. Les membres fondateurs ont eu une expérience professionnelle dans le champ de l'immobilier et revendiquent leur capacité à naviguer entre les mondes, celui des acteurs classiques de la production urbaine d'un côté, et celui du milieu associatif et de l'économie sociale et solidaire de l'autre[3]. Les relations entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain se sont tissées depuis la Biennale de Venise jusqu'à aboutir à l'organisation de cette conférence. Entre la directrice de projets au sein de SNCF Immobilier en charge de l'organisation de la conférence et les membres de Plateau Urbain, les relations sont devenues cordiales et les échanges sont familiers ; « *on se croisait beaucoup [avec*

[1] GPA a notamment lancé un appel à candidatures en 2018 pour l'occupation temporaire de vingt lieux en attendant les travaux du Grand Paris Express. (Société du Grand Paris. En attendant les travaux, vingt lieux proposés pour une occupation temporaire', Consulté le 12 juin 2018. *https://www.societedugrandparis.fr/gpe/actualite/en-attendant-les-travaux-vingt-lieux-proposes-pour-une-occupation-temporaire-1839*.). Euroméditerranée a lancé en 2018 l'appel à manifestation d'intérêt MOVE pour l'occupation transitoire de 9 sites (Euromediterranée. 'MOVE - Massalia Open Village Experience'. Consulté le 5 Octobre 2020. *https://www.euromediterranee.fr/MOVE*.) EPA Paris Saclay a lancé en 2019 une vaste stratégie d'urbanisme transitoire multi-sites à l'échelle de son territoire. (EPAPS. 'Urbanisme transitoire : lancement d'un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage', Consulté le 7 janvier 2019. *https://www.epaps.fr/urbanisme-transitoire-lancement-dun-marche-dassistance-a-maitrise-douvrage/.).*

[2] Des prises de parole sur ce sujet ont été faites lors de salons de l'immobilier de plus petite envergure, sans grande conférence dédiée, par exemple lors des Entretiens du cadre de ville en 2017 et 2018. L'urbanisme transitoire est abordé dans le cadre de clubs de l'immobilier ou encore par le biais de l'organisation par la Scet et Cadre de ville d'un évènement sur ce sujet en 2018 (chapitre 4).

[3] Idelon, Arnaud. 'Plateau Urbain: « Résorber la vacance, servir la création » (1/2)'. Makery, 2019. *https://www.makery.info/2019/08/05/plateau-urbain-resorber-la-vacance-servir-la-creation-12/.*

Plateau Urbain], pendant des tables rondes, on avait envie d'organiser quelque chose ensemble »[1]. SNCF Immobilier et Plateau Urbain ont préparé le contenu et le déroulé de la conférence ainsi que la liste d'invités plusieurs mois à l'avance.

Cette conférence propose une prise de parole conjointe entre un grand propriétaire immobilier et foncier qui met à disposition ses emprises et un professionnel de l'urbanisme transitoire qui rend possible le développement de ces usages temporaires. L'évènement réunit symboliquement deux cercles d'acteurs autrefois relativement distincts, par le biais du partenariat entre deux structures chacune reconnue comme un acteur de référence de l'urbanisme transitoire dans ce domaine. Ce partenariat entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain confère à l'évènement une légitimité importante. Il a d'autant plus de poids qu'il permet de croiser les points de vue : chaque acteur peut parler de l'urbanisme transitoire depuis sa propre perspective, au nom des différents cercles d'acteurs qu'il représente, selon ses différents métiers et les enjeux qu'il associe à ces projets. Cette prise de parole conjointe entre propriétaire et occupant temporaire permet également de donner à voir la posture partenariale entre ces acteurs, cela afin de rassurer les propriétaires qui vont assister à l'évènement. Finalement, l'organisation de cette conférence soutient un objectif commun, celui de mener une action de lobbying en faveur du développement des projets d'urbanisme transitoire, de la diffusion de cette pratique et de son appropriation par de nouveaux acteurs[2].

6.3.2. La conférence : promouvoir l'urbanisme transitoire comme mouvement de fond de la fabrique de la ville en Europe

Le programme : croiser la parole entre professionnels de l'urbanisme transitoire et élus

La conférence organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain le 14 mars 2019 au Mipim s'intitule « Urbanisme transitoire en Europe » (« Transitional urban development in Europe ») et est présentée en ces termes dans l'invitation et le programme de la journée : « *L'urbanisme transitoire, démarche émergente de la fabrique urbaine, consiste à se réapproprier et à transformer des bâtiments existants en lieux hybrides aux multiples fonctions. Comment ces lieux frugaux, ouverts à tous, inventent et expérimentent de nouvelles manières de faire, de nouveaux modes de travail, de création, de solidarités et d'engagements pour un mieux vivre-ensemble ?* »[3]. L'objectif principal de la conférence est d'affirmer que l'urbanisme transitoire n'est pas juste un phénomène de mode, mais bien un mouvement de fond dans la fabrique de la ville, en France mais aussi à l'échelle européenne. Il s'agit de démontrer aux acteurs présents que l'urbanisme transitoire est devenu « *une réalité plus générale* » et « *qu'il faut s'y engager* »[4]. L'évènement s'organise en deux temps, premièrement la prise de parole de nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, puis une table ronde composée d'élus.

Le premier temps de la conférence est dédié à l'accueil de professionnels de l'occupation temporaire à l'échelle européenne. Ces derniers doivent présenter les projets qu'ils mènent, l'objectif de

[1] Carnet de thèse – discussion informelle avec une directrice de projets de SNCF Immobilier, mars 2019
[2] Nous avons démontré dans le chapitre 4 le rôle de l'urbanisme transitoire dans la stratégie de communication de SNCF Immobilier à destination des institutions et des professionnels. Dans le chapitre 5, nous avons montré que cette action de lobbying avec les collectivités locales soutenait des enjeux de développement d'une posture partenariale avec ces acteurs et la possibilité de lancer de nouveaux projets temporaires et pérennes.
[3] Programme de la conférence - SNCF Immobilier, et Plateau Urbain. 'Urbanisme transitoire en Europe - Conférence Mipim 2019'.
[4] Carnet de thèse – discussion informelle avec une directrice de projets, SNCF Immobilier, Mipim, mars 2019

la conférence étant de donner dans un premier temps de l'importance aux « *expériences* » de ces projets[1]. Pour ce faire, sont invités à participer Emily Berwyn, directrice générale de Meanwhile Space (Londres, UK), Symon Kliman fondateur du projet temporaire Nadacia Cvernovka (Bratislava, Slovaquie) et Dimitri Berliner directeur technique de Communa (Bruxelles, Belgique). Plateau Urbain intervient également, pendant l'introduction et la conclusion, mais aussi pendant la table-ronde avec les élus. Par le biais de l'intervention de ces professionnels, l'enjeu est de montrer que ces initiatives transitoires existent également à l'échelle européenne et que la France participe pleinement de ce mouvement.

Pour le deuxième temps de la conférence, SNCF Immobilier et Plateau Urbain ont souhaité donner la parole aux élus, cette fois-ci sous la forme d'une table ronde. Ces acteurs publics jouent un rôle de caution, en démontrant l'engagement des collectivités envers le développement de l'urbanisme transitoire et l'importance des enjeux soulevés par ces lieux. Les élus invités sont David Kimelfeld, Président de la Métropole de Lyon, Jean-Louis Missika[2], adjoint à la maire de Paris en charge de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité, et Christo Doulkeridis, Bourgmestre de la commune d'Ixelles, ancien Secrétaire d'État au Logement du Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale, Belgique. On remarque, malgré l'organisation de l'évènement au Mipim, qu'aucun promoteur ou développeur immobilier n'est invité à prendre la parole. Enfin, la conférence est placée sous le haut patronage de Julien de Denormandie, ministre auprès de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, chargé de la Ville et du Logement. Bien que ce dernier ait dû annuler sa participation à l'évènement quelques jours avant, sa volonté de participer à la conférence est le signe d'un soutien institutionnel croissant envers le thème de l'urbanisme transitoire.

La conférence et les invités : l'urbanisme transitoire au cœur du monde de l'immobilier

Récit 12. L'organisation logistique de la conférence : un évènement clef pour SNCF Immobilier

13 mars 2019. Dans le cadre du partenariat avec SNCF Immobilier, trois membres de Plateau Urbain sont venus au Mipim. Ils sont rejoints la veille de la conférence par des représentants des trois structures qui doivent prendre la parole en première partie, en tant que professionnels de l'urbanisme transitoire. Pour l'ensemble de ces acteurs, il s'agit de leur première participation au Mipim. Nous devons faire un point d'organisation entre les participants à la table-ronde ce soir, dans le cadre d'un moment informel. En début de soirée, nous nous rendons sur le stand de la Métropole de Lyon, qui jouit d'une terrasse en face de la marina et y organise un petit cocktail (Planche 29, p.496). Nous profitons d'un moment convivial, un bar sert du champagne aux invités. Nous sommes rejoints par le directeur général de SNCF Immobilier et la directrice d'Espaces Ferroviaires, ainsi que par le président de la Métropole de Lyon et plusieurs de ses collaborateurs. L'objectif est de faire le point sur le contenu des échanges le lendemain et sur le déroulé de l'évènement. Le directeur général évoque le très important nombre d'inscrits pour la conférence, avec « *que du beau monde* »[3] !

La soirée se poursuit par un dîner dans un petit restaurant de Cannes. La directrice de projets en charge de la conférence au sein de SNCF Immobilier propose d'inviter à dîner les professionnels de l'urbanisme transitoire, pour les remercier de leur participation et faire le point. Nous sommes six, le moment est

[1] *Op. Cit.*
[2] Ce dernier a déjà pris la parole à plusieurs reprises sur le sujet de l'urbanisme temporaire et transitoire, dès le Meet-up organisé en 2016 au pavillon de l'Arsernal. Il soutient publiquement le projet des Grands Voisins et le développement de projets similaires à Paris. En août 2019, il signe la « *Charte en faveur du développement de l'occupation temporaire*» initiée par la Ville de Paris.
[3] Carnet de thèse – prise de parole du directeur général de SNCF Immobilier, Mipim, mars 2019

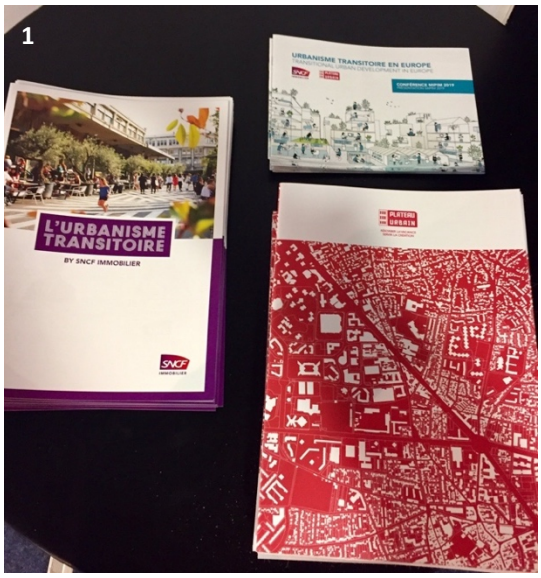
convivial et simple, chacun discute des projets qu'il mène, les échanges sont familiers. Le dîner est également l'occasion d'un rapide « *brief* » par la directrice de projets de SNCF Immobilier, sur les invités qui seront présents pendant la conférence et sur les éléments à mettre en avant pendant leurs prises de parole du lendemain. Elle leur conseille d'insister sur le « *montage de leur projet, le modèle économique, l'impact urbain et social de leurs projets* » et surtout de « *mettre l'accent sur la mise en œuvre opérationnelle et donner des chiffres absolument* ».

14 mars 2019, *jour de la conférence*. La conférence se déroule de 11h à 12h, dans la « Verrière Californie », une salle de conférence louée au sein du Palais des Festivals. Les conférences s'y enchaînent et l'équipe du pôle Communication ne dispose que d'un battement rapide pour préparer la salle pour la conférence de SNCF Immobilier. A l'entrée, nous disposons les trois brochures fraîchement éditées pour l'occasion (Planche 29), la nouvelle brochure de présentation de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, la plaquette de présentation de Plateau Urbain, ainsi que le livret de la conférence sur lequel est apposé les logos des deux structures. Deux hôtesses à l'entrée scannent les *pass* des participants.

Le public arrive et la salle se remplit. La salle est décorée de bouquets de fleurs et un bar est à disposition des invités à l'entrée. Les chaises ont été disposées face à l'estrade, mise en valeur par un jeu de lumières. L'évènement est chic et formel, dans le public les hommes sont tous en costume. Deux écrans vont diffuser des présentations powerpoint pendant les prises de parole. A 11h, la salle est comble, de nombreuses personnes vont devoir rester debout au fond de la salle (Planche 29).

Des moyens techniques importants ont été déployés pour cet évènement par SNCF Immobilier, qui a loué plusieurs services supplémentaires auprès des organisateurs du Mipim. Un photographe professionnel couvre l'évènement et un cameraman, installé à l'arrière de la salle, va réaliser une captation vidéo de la conférence. Cette année, SNCF Immobilier a fait appel à une *community manager*, en charge de la gestion des réseaux sociaux, également présente pendant l'évènement. L'entreprise communique depuis déjà plusieurs semaines sur la tenue de la conférence et pendant l'évènement les extraits des prises de parole vont être publiés en direct sur twitter. En plus de la captation vidéo professionnelle, la *community manager* se prépare à filmer et diffuser en direct la conférence sur twitter. Enfin, SNCF Immobilier a commandé un service de traduction en temps réel de la conférence, la traductrice est présente dans le fond de la salle et des casques audio sont proposés à l'entrée. En effet, deux intervenants de la conférence parlent anglais et l'objectif de SNCF Immobilier est également d'attirer un public international (le programme de la conférence est d'ailleurs bilingue). Après la conférence, un cocktail déjeuner est organisé, proposant des petits fours et du champagne sur une terrasse attenante à la salle de conférence.

Planche 29. La conférence sur l'urbanisme transitoire au Mipim en 2019



1. Les brochures de présentation de SNCF Immobilier et de Plateau Urbain sont proposées à l'entrée de la conférence, ainsi que celle éditée pour l'occasion affichant les logos des deux structures
2 à 6. Salle comble pour la première conférence sur l'urbanisme transitoire organisée au Mipim, entre prises de parole de porteurs de projets européens et d'élus
7. Le off du Mipim, moment convivial avec les participants de la conférence sur la terrasse du stand de la Métropole de Lyon

Sources : Juliette Pinard (10,15), Image & CO ©

Contrairement aux deux évènements précédent analysés, le Forum Camping et la Biennale, le Mipim se tient dans un cadre formel, dans une ambiance plus chic et luxueuse, proposant une prise de parole préparée à l'avance et dans un format plus descendant. Surtout, le public est très différent, que la conférence est destinée à un nouveau cercle d'acteurs, celui des participants au Mipim. L'évènement rencontre un succès important auprès des visiteurs du salon, avec 220 inscrits pour 70 places disponibles dans la salle. Plus d'une centaine de personnes assistent à la conférence. L'analyse statistique du public présent durant la conférence (Graphique 5) montre que[1] :

- La majorité des participants sont des professionnels de l'immobilier : 21% de promoteurs, développeurs et gestionnaires immobiliers (Vinci Immobilier, Icade, Bouygues Immobilier, Sogeprom, Unibail Rodamco Westfiel...), 7 % d'acteurs issus du conseil en immobilier, en finance et urbanisme (JLL, KPMG Corporate Finance…), 7% de fonds d'investissements en immobilier (AG Real Estate France, Crédit Foncier de France, AEW…), et 5% d'entreprises de construction et du BTP (Bouygues Construction, Eiffage Construction…). En outre, les participants sont d'un niveau hiérarchique élevé et occupent de hautes fonctions de direction (président, directeur général, directeur.rice adjoint.e) ou des postes de directeurs de services (directeur.rice ou responsables du développement, d'opération, de la clientèle, des grands projets, de l'innovation, de la communication…).
- Les collectivités et institutions publiques occupent également une place importante parmi les participants (19%), avec la présence d'une délégation conséquente de la Métropole de Lyon (10 personnes), mais aussi des membres de la Ville de Paris, de la Société du grand Paris, de la Métropole du Grand Paris et de la Métropole de Lille, ainsi que des représentants des ministères de la Culture et de la Cohésion des Territoires. A leurs côtés, on compte 3% d'aménageurs publics, comme Grand Paris Aménagement (directrice adjointe) ou Paris & Métropole Aménagement (directeur général).
- Sont également présents, des journalistes représentant la presse spécialisée en urbanisme et en immobilier (3%), des notaires (3%), des agences d'architectures ou d'urbanisme (3%).

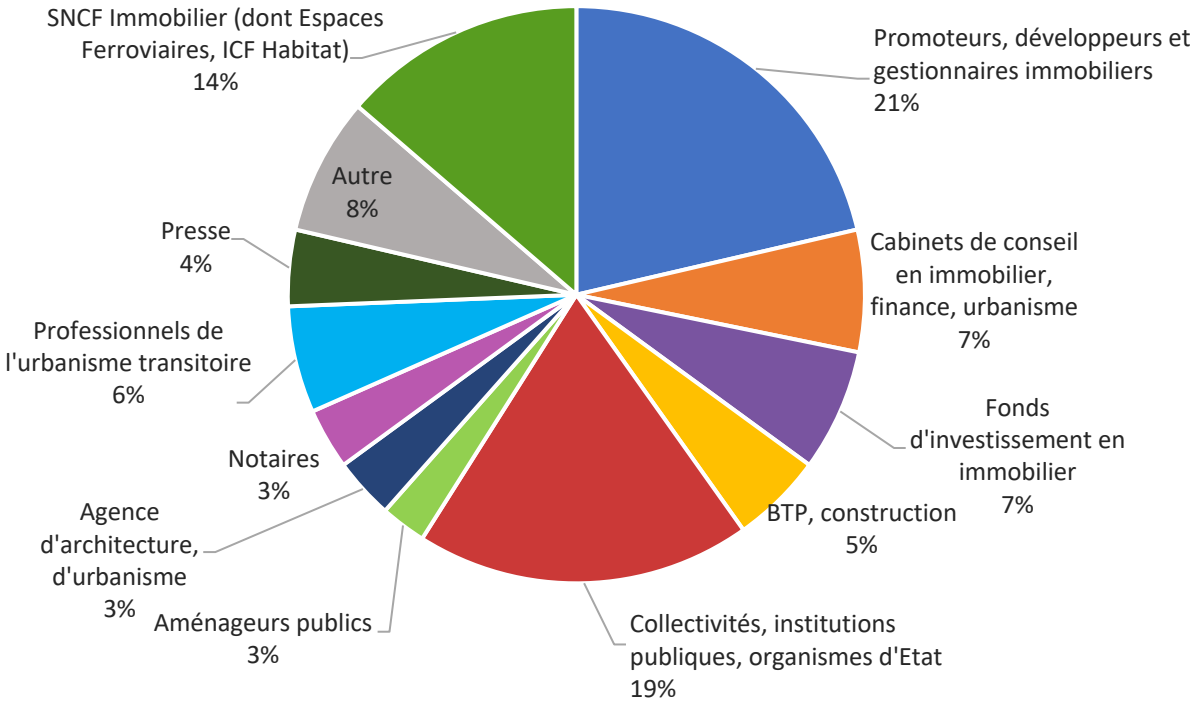
A noter, seulement 6% de professionnels de l'occupation temporaire sont présents, incluant ceux devant communiquer dans le cadre de la conférence, ainsi qu'un second représentant de Plateau Urbain et un de La Belle Friche. Enfin, de nombreux directeurs de SNCF Immobilier sont venus assister à la conférence (14%, hors « staff »), incluant des salariés d'ICH Habitat (dont son directeur général), des salariés de l'aménageur Espaces Ferroviaires (dont sa directrice générale, mais aussi les directeurs.rices de l'aménagement, de la promotion immobilière et de l'ingénierie immobilière). Plusieurs membres du comité de direction de SNCF Immobilier sont présents en plus du directeur général, dont les directeurs.rices de la communication, des relations institutionnelles, du réseau territorial et de la direction immobilière de la région Ile-de-France. Malgré la volonté de faire de la conférence un évènement international, le public est essentiellement français[2].

Après la conférence, la directrice de projet en charge de la conférence remarque que non seulement la salle était « *comble* », mais qu'en plus « *pour une fois les gens sont restés* » tout au long

[1] Cette analyse a été réalisée grâce à la liste des participants issue des *pass* scannés à l'entrée de la conférence. Cette liste contient les noms et prénoms, les structures et les postes occupés par les participants.
[2] Le public compte 109 français, contre 4 belges, 3 anglais et 1 allemand.

de l'évènement[1]. Ce succès s'explique par la communication importante faite en amont par SNCF Immobilier, et relayée par les organisateurs du Mipim, eux-mêmes intéressés par le thème de la conférence[2]. Le nombre important de participants indiquent également que la pratique de l'urbanisme transitoire est déjà connue et attractive pour plusieurs acteurs de l'immobilier en France, grâce à la presse et aux nombreux évènements organisés sur ce sujet.

Graphique 5. Répartition des participants à la conférence Urbanisme transitoire en Europe au Mipim



Source : Juliette Pinard

Le discours des acteurs (1) : affirmer le partage de valeurs communes entre les organisateurs

La conférence débute par une prise de parole croisée entre le directeur général de SNCF Immobilier et le directeur général et fondateur de Plateau Urbain (Planche 29). Dans son discours introductif, le directeur général de SNCF Immobilier affirme l'engagement de l'entreprise en matière d'urbanisme transitoire *(« nous on en est absolument convaincus »*, *« je pense que c'est une vraie opportunité »*). Il poursuit son discours en insistant sur les points communs entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain, structures toutes deux récentes et mises en avant comme pionnières dans le développement de la pratique de l'urbanisme transitoire :

> « *Il se trouve que l'on a une histoire presque commune, en tout cas parallèle, puisque nous sommes deux jeunes entreprises. La nôtre, SNCF Immobilier, étant plus jeune d'ailleurs que celle de Simon, puisque nous n'avons été créés qu'en 2015, alors que lui dès 2013 il était présent sur ces sujets. (...) Nous avons tous les deux aussi, avec nos équipes, le privilège et parfois les soucis (...) d'avoir œuvré, défriché dans ce domaine, avec chacun à peu près une cinquantaine de milliers de mètres carrés développés dans un cadre qui est*

[1] Carnet de thèse – discussion informelle avec une directrice de projets, SNCF Immobilier, Mipim, mars 2019
[2] Selon la directrice de projets en charge de l'organisation de la conférence au sein de SNCF Immobilier, ces derniers auraient « *adoré le thème* » et ont par conséquent « *beaucoup diffusé l'information* » (*Op. Cit.)*

effectivement en train de devenir un mouvement de fond à la fois en France mais aussi en Europe. »[1]

Pendant cette introduction, les deux structures mettent en avant les valeurs communes qu'elles associent à l'urbanisme transitoire. Le directeur général de SNCF Immobilier décrit ces projets comme *« créateurs de valeurs »* à la fois *« économiques, environnementales, urbaines et sociales »* et dont le développement répond à une nécessité plus large d'évolution des manières de transformer la ville. Le directeur général de Plateau Urbain liste quant à lui les différents enjeux associés à cette pratique. Il met en avant les valeurs *« d'expérimentation »,* de *« création »* et de *« vision prospective »* permises par l'urbanisme transitoire, dont les projets sont « *un catalyseur d'innovation à un instant T* » permettant de « *nourrir et influencer la programmation du projet final* ». Ce discours de justification s'inscrit dans les principes supérieurs communs de la cité inspirée, notamment mis en valeur durant la Biennale d'Architecture de Venise. Ensuite, il insiste sur la manière dont l'urbanisme transitoire permet de répondre à un *« besoin social » (accès à des espaces hors marché, hébergement d'urgence, insertion sociale), « d'avoir une ville plus solidaire* » et d'intégrer les citoyens dans la « *co-construction* » de la ville. Il mobilise ainsi les principes relevant de la cité civique, particulièrement mis en valeur durant le Forum Camping des Grands Voisins. Enfin, il évoque la manière dont l'urbanisme transitoire permet de lutter « *contre la vacance structurelle »* et relève d'un *« pragmatisme au présent »*. Ces arguments, associés à l'idée d'une gestion raisonnée et efficace des biens immobiliers (chapitre 5)[2], peuvent être mis en lien avec les principes de la cité industrielle. Le directeur général de SNCF Immobilier évoque d'ailleurs l'évolution des valeurs associées par l'entreprise à l'urbanisme transitoire, répondant à l'origine à une logique « *un peu utilitariste* » et « *opportuniste* » ; « *Et puis c'est devenu quelque chose de plus professionnel, de plus structuré, dans lequel on a été chercher d'autres choses… (…) On a été amenés à se réinterroger plus fondamentalement sur ce que c'était que notre métier de bâtisseur de villes et de nouveaux quartiers de ville* ». Cette prise de parole introductive révèle le discours de justification désormais partagé entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain quant au développement de l'urbanisme transitoire, au travers d'un argumentaire à l'articulation de plusieurs valeurs, relevant à la fois des cités civiques, inspirées et industrielles.

Le discours des acteurs (2) : démontrer le professionnalisme des acteurs de l'urbanisme transitoire et renouveler les méthodes en alliant « sens » et « pragmatisme »

La conférence se poursuit par la prise de parole des trois structures spécialisées dans le développement de projets d'occupation temporaire en Angleterre (Meanwhile Space), en Belgique (Communa) et en Slovaquie (Nadacia Cvernovka). L'enjeu de leur présentation est notamment de convaincre les acteurs présents de l'intérêt de ces projets et de la confiance que peuvent leur accorder les propriétaires publics et privés[3].

Pour ce faire, durant leur prise de parole, les professionnels de l'urbanisme transitoire présentent les projets développés par leurs structures, insistent sur leurs bons déroulements jusqu'à la fin du contrat d'occupation et mettent l'accent sur les relations partenariales entretenues avec les propriétaires et les institutions locales. Ils exposent des chiffres (nombre de projets et de mètre carrés gérés, nombre

[1] Les verbatim cités sont issus de la retranscription des prises de parole d'après enregistrement audio.
[2] Dans le chapitre 5, nous avons démontré que l'urbanisme transitoire soutenait pour SNCF Immobilier des enjeux pragmatiques d'amélioration de la gestion et de la valorisation du parc immobilier de la SNCF.
[3] Carnet de thèse – discussion informelle entre une directrice de projets de SNCF Immobilier et les professionnels de l'urbanisme transitoire durant le diner la veille de la conférence (Récit 12, p.489).

d'employés, d'occupants temporaires sur leurs lieux), entrent dans le détail de leur modèle économique (financement du projet, de son fonctionnement, accès aux prêts bancaires, sources de revenus, prix de location des espaces) et insistent sur la légalité de l'occupation (type de contrats signés) (Encadré 2). Enfin, ils insistent sur l'utilité sociale de ces lieux, le nombre d'emplois créés par le biais de ces projets, les nouveaux usages qu'ils ont apporté dans un quartier, etc. Par conséquent, ces acteurs présentent leur expertise en matière d'urbanisme transitoire, en adoptant un vocabulaire technique et en s'appuyant sur l'évaluation qu'ils ont faite vis-à-vis de ces projets[1]. Pendant la conclusion de l'évènement, le directeur général de Plateau Urbain insiste en effet sur la confiance que peuvent leur accorder les propriétaires[2] et la démonstration faite de l'utilité de l'urbanisme transitoire ; « *La fin, ça se passe bien ! Cela n'a pas été évoqué. On a fermé a peu près 5 bâtiments depuis qu'on a lancé Plateau Urbain. Donc n'ayez pas peur !* (…) *Vous êtes tous ici dans la salle à voir que la preuve de concept elle est déjà faite, ça fait 5 ans qu'on l'a faite ! Donc allez-y, innovez, construisez avec nous, construisez avec les acteurs de vos territoires, c'est une véritable chance de pouvoir faire de nouveaux projets !* ».

Encadré 2. Verbatim de la présentation de Communa lors de la conférence sur l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain au Mipim en 2019

« En 2019, Communa c'est 3500 m² d'espaces libérés sur 8 sites d'un territoire de plus de 5 communes – c'est 40 personnes en logement, 80 projets différents hébergés, mais c'est également une base de données de plus de 400 entrées de personnes qui attendent des surfaces en plus. Cela fait beaucoup d'opportunités. En parlant d'opportunités, eh bien notre belle capitale en est pleine. Il y aurait, selon les estimations, plus de 30 000 logements vides, 10% du parc de logements sociaux vides, 1.5 millions de m² de bureaux vides, 5000 logements au-dessus des commerces, cela fait une superficie totale de 6.5 millions de m². Monsieur Quignon, vous disiez que vous aviez 8 millions de m², vous voyez un peu la taille. Pour vous donner une idée de ce que cela représente, eh bien la commune d'Ixelles, qui est un arrondissement de Bruxelles, fait à peu près cette superficie. Et pour ceux et celles qui ne savaient pas que Bruxelles avait 19 communes et bien en fait elle en a 20 : et cette vingtième commune c'est un territoire vide, désaffecté, en friche, qui est déjà un bien commun et qui n'attend qu'une dynamique vertueuse centrée autour de l'utilité publique. (...) Nous voyons dans les usages transitoires essentiellement deux choses : servir les besoins urgents de la cité, comme par exemple le logement de transit, mais aussi ce sont de formidables laboratoires d'usages, sur comment est-ce qu'on peut co-créer, faire la ville ensemble. Nous avons pour ambition de mettre cette 20e commune en valeur, en relation avec le privé, le public et la société civile pour le bien commun, par la gestion exemplaire du vide, pour que les externalités positives des usages transitoires puissent rayonner sur l'entièreté de la ville. Nous ne nions pas du tout le rôle central des autorités publiques comme gardien de ce bien commun et nous comprenons leurs défis. Il est celui d'encadrer sans étouffer, de réguler pour protéger, et nous nous voyons réellement comme des partenaires dans le développement de cette 20e commune qui existe déjà et qui pour nous est un bien commun, un levier pour une ville plus inclusive, plus vivante et surtout moins vide. »

Ces discours de justification ont pour objectif de convaincre des participant à la conférence d'adopter cette pratique, en mobilisant des arguments pragmatiques et économiques, mais en valorisant aussi des valeurs sociales, civiques, expérimentales de ces projets. D'ailleurs, ce discours est progressivement adopté par les développeurs et promoteurs immobiliers qui mettent en œuvre ces

[1] C'est notamment le cas de la structure Meanwhile Space, qui a développé depuis un an une évaluation quantitative et qualitative de ses projets (Carnet de thèse - Mipim, mars 2019).

[2] Comme nous l'avons démontré dans les chapitres 3 et 5 de la thèse, la peur du squat est encore vivace chez les propriétaires, d'où la nécessité pour les professionnels de l'urbanisme transitoire de les rassurer à ce sujet. SNCF Immobilier joue ici également un rôle de caution, en confirmant le bon déroulement de ces projets.

démarches d'urbanisme transitoire et justifient leur action par le biais d'un argumentaire hybride, mobilisant les principes des différentes cités, entre cité civique, citée inspirée et cité industrielle.

Par exemple, le promoteur immobilier Novaxia a initié une démarche d'urbanisme transitoire en travaillant avec Plateau Urbain, à travers plusieurs occupations temporaires comme les Petites Serres (Paris) ou encore le Wonder (Bagnolet). L'urbanisme transitoire est devenu, comme au sein de SNCF Immobilier, une nouvelle activité fortement soutenue par la direction[1]. En 2019, l'entreprise lance un fond de dotation d'un million d'euros en faveur du développement de projets d'urbanisme transitoire, annoncé lors de l'évènement « City Talks » organisé par Novaxia au Pavillon de l'Arsenal[2]. L'évènement est introduit par l'adjoint à la maire de Paris en charge de l'urbanisme et donne la parole à des acteurs de l'immobilier ainsi qu'à des start-up et collectifs d'artistes. En 2019, le promoteur devient sociétaire de la SCIC de Plateau Urbain et signe la charte de la Ville de Paris en faveur du développement de l'occupation temporaire. Dans son discours, le directeur général justifie le développement de l'urbanisme transitoire comme répondant à la fois à des enjeux pragmatiques de « *rentabilité* », en économisant les charges liées à la vacance de leurs biens pendant la période de portage de leur foncier avant le projet urbain, tout en permettant de « *créer du sens* » en développant des projets à « *forts impacts sociaux* »[3] : « *nous avons la conviction que le sens et la rentabilité sont intimement liés, on ne le fait pas par bonté d'âme uniquement, on le fait aussi parce qu'on se sent concernés et car le sens c'est un levier formidable de l'action.* »[4]. Dans le cadre d'une prise de parole croisée entre le directeur général de Novaxia et celui de Plateau Urbain, ce dernier évoque en effet la capacité de l'urbanisme transitoire à « *réeintégrer du social dans le métier de promoteur* » permettant ainsi de « *réunir des mondes* » entre « *le monde de l'ESS et celui de l'immobilier qui ne se parlaient pas* », ces derniers étant perçus comme des « *affreux promoteurs* »[5].

Cet argumentaire hybride, croisant les enjeux industriels de gestion du patrimoine et la recherche d'utilité sociale, est également mobilisé par SNCF Immobilier. Déjà depuis la Biennale de Venise, SNCF Immobilier met en avant l'urbanisme transitoire comme un « *immobilier à impact* »[6], permettant de « *servir la mission sociale et sociétale* »[7] de l'entreprise et du groupe SNCF. L'urbanisme transitoire est présenté comme relevant de la responsabilité de l'entreprise, notamment en tant que grand propriétaire public, en lui permettant de devenir un « *propriétaire responsable* » dans la gestion et la valorisation de son foncier vacant (chapitre 5). Selon un directeur au sein de SNCF Immobilier, ce processus illustre le « *changement de paradigme à la porte de la maison* », en lien avec l'évolution du monde de l'immobilier, qui doit désormais « *embarquer le social et le sociétal* » dans les projets immobiliers[8].

L'urbanisme transitoire devient un élément d'une politique « RSE » (Responsabilité Sociétales de l'Entreprise) pour les acteurs de l'immobilier[9]. Plus largement, la diffusion de l'urbanisme transitoire

[1] Carnet de thèse – discussion lors d'un rendez-vous avec deux membres de Novaxia, novembre 2018, Paris
[2] Conférence City Talks « *Repenser la ville avec ceux qui la transforment* », organisée par Novaxia, le 27 juin 2019 au Pavillon de l'Arsenal, Paris.
[3] Prise de parole du directeur général de Novaxia, City Talks, juin 2019, Pavillon de l'Arsenal, Paris.
[4] *Op. Cit*.
[5] *Op. Cit.*
[6] Prise de parole d'une directrice de projets du pôle Communication lors d'une réunion de service, juin 2019
[7] Entretien avec un responsable de projets au sein de la Direction de la marque et de la communication externe, Direction générale de la communication et de l'image de la SNCF, le 4 janvier 2018 à Saint-Denis
[8] Prise de parole d'un directeur de pôle, direction immobilière d'Ile-de-France, SNCF Immobilier, mai 2016
[9] Par exemple, les promoteurs Nexity et Bouygues Immobilier se lancent dans l'urbanisme transitoire au titre de leurs démarches RSE (carnet de thèse 2019). Outre les acteurs de l'immobilier, la banque BNP Paribas est un

dans les pratiques des professionnels de l'immobilier illustre la recherche de *sens* donnée à leur action. L'adoption de l'urbanisme transitoire semble s'inscrire dans l'utilisation des usages artistiques et culturels, et plus largement ici de l'ESS, comme un moyen « *d'humaniser* » le développement immobilier pour les promoteurs (Zukin 2017). Les grands directeurs de ces groupes se positionnent d'ailleurs souvent comme des grands mécènes du monde de l'art, pour souligner leur importance dans l'économie symbolique de la ville (*Ibid*.).

La présence de ces nouveaux professionnels de l'occupation temporaire au Mipim représente une nouvelle étape dans le processus de professionnalisation de l'urbanisme transitoire et de reconnaissance de leurs compétences. Par leur présence au Mipim et au travers de leurs présentations, ils affirment leur pratique comme un nouveau métier et se présentent eux-mêmes comme des acteurs de l'immobilier. Toutefois, ils conservent la posture d'« *expert-militant* » (Nonjon 2005) et d'« *entrepreneurs de méthodes* » (Arab et Vivant 2018) précédemment évoquée à l'occasion de l'analyse du Forum Camping. Outre leur engagement en faveur d'un renouvellement des manières de faire la ville, ces opérateurs s'emploient à convaincre les acteurs classiques de l'urbanisme et de l'aménagement d'adopter ces nouvelles « *règles du jeu* » (Arab et Vivant 2018, p.7). Dans leurs discours, ils démontrent l'intérêt et la légitimité de leur action à des interlocuteurs variés (propriétaires publics et privés, collectivités locales, etc.), notamment afin de lever un certain nombre de réticences. A travers leur participation au Mipim, ils présentent leurs démarches à un nouveau cercle d'acteurs, les sensibilisent à leurs pratiques et développent leurs réseaux professionnels. Ils accompagnent non seulement la construction d'un nouveau champ professionnel, mais aussi l'émergence d'un nouveau marché. Ils contribuent ainsi directement à la diffusion de la pratique de l'urbanisme transitoire au sein des pratiques urbanistiques et immobilières.

En même temps qu'ils appellent de leurs vœux l'adoption de l'urbanisme transitoire par les acteurs présents dans la salle, ils mettent également en garde contre les dérives possibles de cette appropriation. Dans la conclusion de l'évènement, le directeur général de Plateau Urbain annonce ainsi : « *pour moi l'urbanisme temporaire reste le dernier poumon permettant à la création de respirer, en dehors des logiques de valorisation classique immobilière. (…) Surtout, on est au Mipim, ne faites pas de cette chance, ne faites pas de ce dernier poumon, un marché* ! ». Cette phrase, applaudie par les personnes présentes dans la salle, illustre l'ambiguïté sur laquelle repose la tenue de cette conférence au Mipim, haut lieu de la financiarisation de la production urbaine. La diffusion de l'urbanisme transitoire dans les pratiques urbanistiques et immobilières n'est pas sans créer des tensions et des paradoxes, dues à la confrontation entre différents cercles d'acteurs, portant des valeurs et des objectifs potentiellement différents. La question des risques et dérives de l'urbanisme transitoire est également mise en avant par les élus, dans la seconde partie de l'évènement.

Le discours des acteurs (3) : démontrer le soutien politique des élus envers l'urbanisme transitoire

Pour cette deuxième partie, l'évènement prend la forme d'une table ronde entre des élus des villes de Paris, d'Ixelles[1] et de la Métropole de Lyon, en présence du directeur général de SNCF

partenaire officiel de la Cité Fertile à Pantin au titre de sa démarche RSE en faveur du territoire d'implantation de leurs locaux situés aux Grands Moulins, à quelques pas du projet transitoire.

[1] Finalement, ce dernier n'a pu se rendre au Mipim et sa participation consiste en la diffusion d'un message vidéo d'une dizaine de minutes pendant la conférence.

Immobilier et du président de Plateau Urbain (Planche 29, p.496). Pendant les discussions, les élus ont manifesté leur vif soutien en faveur de la diffusion de l'urbanisme transitoire, en tant que nouveau moyen de répondre à des besoins sociaux, culturels et de gestion de la vacance. Ces derniers évoquent le rôle qu'ont eu de ces projets transitoires sur leurs territoires (Ixelles, Paris) et/ou leur volonté de s'engager dans ces démarches (Lyon).

Par exemple, le président de la Métropole de Lyon évoque le retard de son territoire en matière d'urbanisme transitoire, dû à une certaine « *frilosité* » vis-à-vis de ces usages temporaires, mais annonce officiellement vouloir désormais développer « *rapidement* » ces projets et cela de manière « *extrêmement régulière* ». Ce dernier se dit convaincu de l'intérêt de ces projets, avant même leur développement sur son territoire et des multiples « opportunités » qu'ils soulèvent :

> *« L'urbanisme transitoire est une véritable opportunité pour nous. Opportunité d'abord quelque part d'occuper un certain nombre d'espaces ou un certain nombre d'immobiliers qui dans un délai assez long tardent à se transformer, et on a de belles opportunités, notamment avec la SNCF. (…). C'est une opportunité extraordinaire pour nous de tester de nouveaux usages, accompagner des expérimentations, accompagner un certain nombre d'initiatives en matière d'innovation sociale. (…) C'est l'opportunité aussi à mon sens (…) que les habitants s'approprient la transformation des lieux et puissent finalement quelque part anticiper les changements d'usages. (…) C'est aussi je pense un grand intérêt des entreprises privées, et je trouve extrêmement symbolique pour celles et ceux qui vivent des Mipim depuis très longtemps eh bien aujourd'hui cette conférence au cœur du Mipim c'est un signe très fort, (…) extrêmement important de cette opportunité, d'avoir un partenariat avec les privés et bien évidemment moi je souhaite que la métropole de Lyon s'engage de manière plus forte qu'elle ne l'a fait. »*

Finalement, il insiste sur l'importance de la « *volonté politique* » des élus et du secteur public pour soutenir ces démarches, mais également sur les partenariats entre acteurs publics et privés favorisés par ces projets.

L'adjoint au Maire de la Ville de Paris en charge de l'urbanisme évoque également qu'« *il faut que la collectivité publique ait une politique extrêmement forte, ferme et volontaire, pour que nous entraînions le secteur privé*. ». Il présente le potentiel de développement de cette pratique, qui se transforme en véritable « *mouvement de fond* » ; *« partout où il y a des grands projets urbains, il y a un potentiel important d'urbanisme temporaire* », « *nous avons fait comme démonstration que l'urbanisme temporaire d'abord pouvait être un urbanisme permanent, parce qu'il y a suffisamment de friches, suffisamment de grands projets pour que l'urbanisme temporaire soit présent en permanence dans la ville* ». Il insiste sur l'utilité de cette pratique dans la gestion des espaces vacants et la mise à disposition de ces espaces pour des besoins sociaux et culturels. Dans cette équation, il évoque le rôle des Grands Voisins qu'il qualifie de projet « *exceptionnel* » ayant permis de « *faire la démonstration* » de ces démarches. L'élu explique les effets de l'apprentissage tirés de ce projet transitoire sur l'évolution de sa propre perception de ces projets et sur celle de l'aménageur en charge du projet urbain ; *« l'urbanisme temporaire permet de corriger des erreurs que l'on fait quand on dessine un projet en chambre. (…) Si vous voulez, l'urbanisme temporaire c'est aussi un urbanisme expérimental, c'est aussi un urbanisme négocié*. ». Enfin, il insiste sur certaines « *dérives graves* » de l'urbanisme transitoire, notamment celle de transformer ces lieux d'occupation temporaires en « *lieux de divertissement* » : « *Un site d'urbanisme temporaire, c'est pas juste un site où on va boire des bières à 7 ou 8 euros* ». Pour promouvoir et encadrer le développement des projets d'urbanisme transitoire sur le territoire parisien, il profite du Mipim pour annoncer le lancement prochain par la Ville de Paris d'une charte, qui défende certains principes et valeurs quant au contenu des projets :

> « *Nous souhaitons, à la Ville de Paris, créer une charte pour tous les projets d'occupation temporaire qui se montent dans la ville, afin d'une part de justement promouvoir ces activités intercalaires, car il y a encore des propriétaires privés à convaincre. (…) Et puis justement s'assurer que le temporaire répond à des valeurs qui sont la mixité, l'accessibilité tarifaire, l'accueil d'activités qui trouvent difficilement leurs places ailleurs, qu'il s'agisse d'hébergement d'urgence, d'économie sociale et solidaire, ou de start-up orientées social.* »

Cette charte est finalement signée en août 2019 aux Grands Voisins par une quinzaine de propriétaires publics et privés, dont SNCF Immobilier[1]. Ces signataires « *partagent l'ambition collective de concevoir et faire la ville autrement, en l'ouvrant à des projets d'urbanisme transitoire* » et s'engagent pour ce faire à respecter huit principes décrits dans la charte, relatifs au modèle économique, au mode de sélection des occupants, à la mixité des usages, etc. (Annexe 5).

Pendant la table ronde, les échanges entre les participants sont cordiaux, les participants se tutoient et font quelques plaisanteries. La conférence se termine par une photographie collective, souvenir d'un évènement qualifié d'« *historique* » par SNCF Immobilier et Plateau Urbain (Planche 29, n°12, p.496). Malheureusement, le projet d'urbanisme transitoire de Ground Control, avec lequel SNCF Immobilier a candidaté au Mipim Awards, n'est pas lauréat. Cela s'explique, selon la directrice de projet en charge de la conférence au sein de SNCF Immobilier, par l'inadéquation des catégories de ce concours par rapport aux projets d'urbanisme transitoire. Ces catégories valorisent plutôt des projets immobiliers d'ampleur beaucoup plus importante. Néanmoins, la cheffe de projet a échangé très régulièrement avec les organisateurs du concours au sein du Mipim. Ces derniers sont très intéressés par l'urbanisme transitoire et ont relayé de manière importante l'organisation de la conférence sur différents réseaux. Si bien qu'en 2020, le Mipim lance la nouvelle catégorie « *Best urban project* », cette fois-ci conçue pour inclure ce type de projet :

> *« This freshly-updated category will honour any type of urban project: urban regeneration, new urban developments, transitory urbanism, etc. Permanent or temporary, the creation, use and/or renewal of an unoccupied land, vacant site, empty building, existing area, town or city are key to offer better livelihoods, improve social inclusion, increase economic growth and inventing the city of tomorrow where human is in the centre. »*[2]

L'ajout de cette nouvelle catégorie est directement lié à la conférence sur l'urbanisme transitoire de 2019. Pour l'édition 2020 des Mipim Awards, SNCF Immobilier candidate cette fois-ci avec le projet de la Cité Fertile à Pantin, sélectionné parmi les 4 projets finalistes, mais non lauréats.

Finalement, cette conférence donne à voir la diffusion de l'urbanisme transitoire dans un nouveau cercle d'acteurs : celui des promoteurs et développeurs immobiliers, des aménageurs, des collectivités et des institutions publiques. Le partenariat entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain révèle les liens croissants entretenus entre SNCF Immobilier et la communauté de pratique qui a émergé durant la Biennale de Venise. Dans le cadre de l'organisation de cette conférence, SNCF Immobilier s'affirme aux côtés de Plateau Urbain comme acteur pionnier jouant un rôle de premier plan dans le

[1] Les signataires de la « *Charte en faveur du développement de l'occupation temporaire comme outil au service du territoire parisien* » sont la Ville De Paris, Elogie Siemp, Icade Promotion, Novaxia, Paris Commerces, Paris Habitat, Ratp Group, Semaest, Soreqa, Quartus, La Banque Des Territoires, Colliers, Gecina, Kaufman & Broad, Paris & Métropole Aménagement, Pariseine, RIVP, Sogaris, SNCF Immobilier et la Semapa.

[2] 'MIPIM Awards 2020 - Categories'. Consulté le 25 Novembre 2019. *https://www.mipimawards.com/mipimawards2020/en/page/categories.*

développement de ces projets et la réflexion sur ces sujets. L'entrée de l'urbanisme transitoire au Mipim participe de la reconnaissance croissante de cette pratique comme une activité devant devenir de plus en plus classique dans la production de la ville et dont le développement repose sur un métier de plus en plus reconnu, grâce au retour d'expérience de ces démarches.

Par le biais de cet évènement, quelques représentants de la communauté de pratique ayant émergé depuis le Forum Camping et à la Biennale de Venise se déplacent au sein du lieu par excellence de la communauté de pratique des acteurs de l'immobilier et de la construction de nouveaux marchés. Le rapprochement de ces cercles n'est pas sans susciter des ambiguïtés quant au positionnement de ces nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, entre la volonté de développer leur activité professionnelle et celle de ne pas transformer l'urbanisme transitoire en un nouveau marché. Ces ambiguïtés révèlent les tensions entre les processus de normalisation et d'institutionnalisation de cette pratique d'un côté, et de l'autre la posture militante portée par ces nouveaux professionnels. Ce processus conduit au développement d'un discours de justification reposant sur des registres de valeur de plus en plus mélangés, associant à la fois les principes de la cité civique, de la cité inspirée et de la cité industrielle.

Cette conférence va donner lieu à la création d'un nouveau collectif, dont la naissance est évoquée rapidement à la fin de la conférence par le directeur général de SNCF Immobilier par l'annonce de la tenue prochaine « d'assises dédiées aux nouvelles urbanités » ; « On vous y invite à poursuivre cette réflexion. (…) On a déjà commencé dans le cadre de la Biennale d'architecture de Venise de l'année dernière avec les commissaires français Encore Heureux et avec Michel Lussault de l'École Urbaine de Lyon, on va essayer d'organiser des rencontres à l'automne pour travailler et réfléchir ensemble ».

6.3.3. Le collectif Nouvelles Urbanités : officialiser une communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire pour renouveler les méthodes en urbanisme et en immobilier

Quelques jours après le Mipim, SNCF Immobilier et Plateau Urbain se retrouvent lors d'une réunion pour faire le point sur l'évènement et discuter des suites à lui donner. Pendant les échanges, ils affirment leur volonté de continuer à maintenir des liens et à travailler ensemble, tout en intégrant certains acteurs de leurs propres cercles[1]. L'idée de constituer un « collectif » émerge, prenant le nom de « Nouvelles Urbanités ». Les membres de ce collectif vont être sélectionnés au sein du milieu d'interconnaissance créé entre les acteurs, depuis le Forum Camping et la Biennale. La constitution de ce collectif est l'aboutissement des rencontres et des réflexions menées lors des trois évènements analysés dans ce chapitre.

Les membres du collectif : croiser les cercles et officialiser une communauté de pratique

La création d'un collectif rassemblant des acteurs de l'urbanisme transitoire est une idée qui émerge dès 2017 au sein de SNCF Immobilier. Plusieurs membres du pôle Communication souhaitent initier un « *think tank* », un groupe de réflexion ou un « *cercle de partage sur l'urbanisme transitoire* », qui réunirait différents propriétaires et acteurs clefs de ces lieux temporaires, dans une logique de

[1] Carnet de thèse - Réunion entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain après le MIPIM, Paris, 20.03.19

« *partage d'expériences* » et de « *débat* »[1]. Cette idée est renouvelée en 2018, suite à la Biennale de Venise, à travers le souhait du pôle Communication de créer « *un comité d'experts* », avec Patrick Bouchain, Michel Lussault et l'équipe d'Encore Heureux pour « *nous accompagner dans nos projets transitoires* »[2]. C'est seulement après le Mipim que la constitution de ce groupe se concrétise. L'urbanisme transitoire est présenté comme une pratique arrivant à une certaine maturité (évaluation, retour d'expérience), portée par des experts dont la compétence en la matière est reconnue, aussi bien du côté des nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, que des acteurs de l'immobilier comme SNCF Immobilier. Le partenariat entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain permet de croiser leurs différents réseaux (professionnels de l'urbanisme transitoire, acteurs classiques de la production urbaine, institutions publiques et organismes de l'état, etc.) et de donner la « *légitimité* »[3] nécessaire à la constitution de ce nouveau collectif.

La création du collectif Nouvelles Urbanités matérialise et officialise la communauté de pratique autour de l'urbanisme transitoire qui se structure depuis la Biennale de Venise et jusqu'ici encore relativement informelle. Ce groupe d'acteurs permet en effet de rassembler au sein d'un collectif les représentants de différents cercles d'acteurs et les principaux acteurs clefs du milieu de l'urbanisme transitoire. Dès la première réunion de Plateau Urbain et de SNCF Immobilier suite au Mipim, le collectif Nouvelles Urbanités est lui-même envisagé comme fonctionnant en différents « cercles ». Tout d'abord, le noyau dur du collectif, un cercle relativement fermé qui « *impulse les projets et décide de leur contenu* »[4], se réunissant régulièrement et ne devant pas excéder quinze à vingt personnes pour conserver un mode de communication fluide et faciliter la coordination des agendas. Le premier cercle de Nouvelles Urbanités est composé de représentants de l'Apur, d'Aurore, de la Banque des Territoires, de Cheuvreux Notaires[5], de l'Ecole Urbaine de Lyon, d'Encore Heureux Architectes, d'Enlarge Your Paris, de Plateau Urbain, de SNCF Immobilier, de l'Union Sociale pour l'Habitat et de Yes We Camp. Ensuite, un cercle plus ouvert d'acteurs, qui se réuniront de manière occasionnelle lors de certains évènements pour être impliqués dans les travaux du collectif[6]. Pendant les premières réunions du collectif, les participants débattent de l'invitation de nouveaux acteurs à se joindre au premier cercle du collectif, car présentant des compétences ou représentant des institutions intéressantes à intégrer au sein du collectif ou au contraire les acteurs qu'ils ne souhaitent pas convier. Par exemple, aucun promoteur ou élus ne sont conviés pour intégrer ce premier cercle, mais leur présence est envisagée dans le second. Par ailleurs, aucun des porteurs de projets d'urbanisme transitoire ayant développé un projet sur des emprises de la SNCF n'a été invité à faire partie du collectif. Cela peut s'expliquer par le fait que Nouvelles Urbanités ne regroupe que des experts de la ville (communauté de pratique), quand les occupants temporaires des sites SNCF sont principalement issus des milieux de la culture et de

[1] Carnet de thèse – 2017, discussion libre avec une directrice de projets et la directrice de la communication de SNCF Immobilier. Toutefois, ce projet rencontre des difficultés pour aboutir, peut-être car SNCF Immobilier n'est alors pas encore, comme nous l'avons vu à travers l'exemple du Forum Camping, véritablement intégré dans la communauté d'intérêt qui émerge autour des Grands Voisins.

[2] Carnet de thèse- discussion avec une directrice de projets, pôle communication, SNCF Immobilier, 2018

[3] Selon la directrice de projets au sein du pôle Communication de SNCF Immobilier à l'origine du collectif Nouvelles Urbanités, le Mipim a en effet démontré la « *complémentarité* » de leurs différents réseaux d'acteurs, permettant éviter les critiques concernant la « *légitimé* » des actions et réflexions qu'ils vont porter. (Réunion entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain, mars 2019).

[4] Carnet de thèse - Réunion entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain après le MIPIM, Paris, 20.03.19

[5] Réunion de travail entre SNCF Immobilier et Cheuvreux Notaire, novembre 2019, Paris

[6] Ce second cercle ne s'est pas encore réuni, cela devait être le cas lors d'un grand évènement initialement prévu pour septembre 2019 puis reporté en septembre 2020, et finalement annulé suite à la crise sanitaire de la covid 19.

l'évènementiel. Le partage de ce domaine de compétence s'explique, comme nous le verrons, par la volonté d'impulser des projets permettant de renouveler les méthodes en urbanisme et en immobilier[1].

Certains membres ne sont pas présents à l'ensemble des réunions, mais participent à la réflexion, notamment Patrick Bouchain, Michel Lussault (Ecole Urbaine de Lyon) ou encore Raphaël Ménard (Arep). On y retrouve des acteurs déjà présents depuis le Forum Camping (Aurore, Plateau Urbain, Yes We Camp) et depuis la Biennale (Encore Heureux, Michel Lussault, Patrick Bouchain, Enlarge Your Paris, Arep). SNCF Immobilier est représenté par le directeur général, qui assiste à quelques réunions, mais surtout par une directrice du pôle Communication, à l'origine du partenariat avec la Biennale et de la conférence sur l'urbanisme transitoire Mipim.

Le collectif Nouvelles Urbanités regroupe essentiellement des praticiens dont le champ de compétence est relatif à la ville : architecture, urbanisme, immobilier, droit spécialisé[2], chercheurs et institutions spécialisées dans le domaine de la ville. Tous ces acteurs disposent d'une expertise dans le domaine de la ville en général, et de l'urbanisme transitoire en particulier. En effet, les membres du collectif ont tous été impliqués dans le développement de projets d'urbanisme transitoire, dans le suivi de la mise en œuvre de ces projets et/ou dans l'étude de leurs enjeux dans la production de la ville. Les représentants de ces différentes structures doivent être en capacité de se réunir régulièrement et étant d'un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour leur permettre de prendre des décisions et d'impulser de nouveaux projets au sein de leurs organisations. Ces représentants doivent également être des « experts », capables de représenter leur milieu et d'entrer dans le détail des thématiques abordées par le collectif. En 2020, le collectif n'a pas de statut juridique clairement défini.

Le nom « Nouvelles Urbanités » a été choisi par la directrice de projets au sein de SNCF Immobilier. Cette dernière l'a identifié avant même la constitution officielle du collectif[3], puisque l'expression « nouvelles urbanités » est déjà utilisée par le directeur général de SNCF Immobilier lors de son discours de clôture de la conférence sur l'urbanisme transitoire au Mipim. Le choix de ce nom peut être associé à l'influence des recherches de Michel Lussault, auxquelles la directrice de projet porte un intérêt particulier, qui présente les tiers-lieux comme des lieux possibles de réinvention de l'urbanité[4]. Le terme d'urbanité relie également les participants autour d'une thématique et d'un champ professionnel commun, celui la ville. Le nom du collectif n'intègre volontairement pas le terme d'urbanisme transitoire. En effet, si le collectif s'est constitué autour de cette pratique, ce dernier a vocation à pouvoir évoluer dans les années à venir à travers l'investigation de nouveaux thèmes. De plus, ce choix est lié à l'évolution de la réflexion sur le rôle de l'urbanisme transitoire, de moins en moins présenté comme une fin en soi, mais comme un moyen d'action permettant de répondre, par l'occupation temporaire de bâtiments existants, à un certain nombre de crises identifiées par le collectif et conduisant à des phénomènes de vacance, de diminution des ressources, de pression foncière ou au contraire de déprise de certains territoires. L'urbanisme transitoire est présenté par le collectif comme un levier de réconciliation des temps court et long de la production urbaine, permettant, précisément, de créer de nouvelles urbanités. Le collectif met de plus en plus en avant la notion de *transition,* également

[1] Toutefois, il serait intéressant d'analyser si d'autres communautés de pratique portant sur l'urbanisme transitoire se forment au sein d'autres champs professionnels.

[2] Le collectif compte le cabinet Cheuvreux Notaire, spécialisé en immobilier et ayant notamment accompagné l'appel à projet urbain innovant Réinventer Paris.

[3] Carnet de thèse - échanges avec la directrice de projets, SNCF Immobilier, 2018 – 2019

[4] Communication de Michel Lussault lors de l'évènement dédié aux professionnels du Ouishare Festival, organisé du 5 au 7 juillet 2017 aux Magasins Généraux de Pantin, dans le cadre de la table ronde « Les lieux alternatifs, comment font-ils le lien avec la ville ? ».

mobilisée de manière croissante au sein de SNCF Immobilier[1]. Ces projets sont envisagés comme un moyen parmi d'autres d'accompagner une transition à la fois écologique, sociale, sociétale, économique et urbaine, dans les pratiques des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier. Le terme d'*urbanisme de transition* remplace parfois même le terme d'urbanisme transitoire, signe d'une nouvelle évolution sémantique de la notion.

Définir un « bon » urbanisme transitoire en adoptant un discours de justification composite

Le collectif se réunit de manière régulière, tous les deux à trois mois en 2019, puis de manière encore plus régulière en 2020, les réunions durant en moyenne une demi-journée. Ces dernières sont organisées à chaque fois dans un lieu géré par l'un des membres du collectif. La réunion de lancement en avril 2019, un mois après le Mipim, a eu lieu dans les bureaux d'Encore Heureux au Centquatre à Paris. Ensuite, des réunions sont organisées à Vive les Groues, projet d'occupation temporaire géré par Yes We Camp à Nanterre ou encore à celui des Cinq Toits, géré par Aurore et Plateau Urbain à Paris. Les séances de travail du collectif sont souvent suivies de moments conviviaux (déjeuners, dîners, visites). Les échanges entre les membres sont cordiaux et les relations sont devenues amicales au fil du temps.

Au lancement du collectif et alors que les acteurs présents ne se connaissent pas tous entre eux, l'objectif des premières séances est d'échanger de manière libre sur les enjeux rencontrés par chacun dans leurs pratiques et sur ce qui les unit dans leur volonté de participer à ce collectif (« *pourquoi on est là* »). Sur le principe, les membres sont d'accord pour agir ensemble et prendre la parole de manière concertée, toutefois cela nécessite au préalable de se mettre d'accord sur les valeurs défendues par les acteurs présents. La réflexion des membres du collectif porte donc de manière transverse, pendant les premières séances, sur la définition de l'urbanisme transitoire à adopter et sur le cadre d'action à poser, entre des acteurs n'appartenant pas aux mêmes structures et dont les enjeux ne sont pas les mêmes. Par exemple, durant l'une des séances, un exercice est proposé par la directrice de projets de SNCF Immobilier : chacun doit réfléchir pendant une dizaine de minutes à « *3 radicalités communes* » et au contraire « *3 choses qu'on refuse* » qu'ils associent à l'action de Nouvelles Urbanités[2]. Les réponses permettent d'aboutir à une liste de quarante points et doivent permettre de définir le « manifeste » du collectif. Pendant l'exercice, les membres du collectif évoquent l'« *écueil de l'urbanisme transitoire libéral* » et la nécessité de lutter contre l'attribution d'une « *valeur marchande* » à ces projets transitoires. Au contraire, ils insistent sur leur « *volonté d'apporter un service urbain, un service social via l'urbanisme transitoire* », qui « *doit porter une ambition d'intérêt général* », mais aussi une valeur « *expérimentale* » en permettant le « *droit à l'erreur* » et la création d'espaces « *d'inventivité* », qui « *inspirent de nouvelles manières de faire* ». Dans ce discours de justification, les principes de la cité civique et de la cité inspirée sont mis en avant comme supérieurs ou *grands* (solidarité, utilité sociale,

[1] Cette idée de transitoire est reprise par SNCF Immobilier, qui dans le dossier de presse de l'entreprise en 2019 présente la démarche d'urbanisme transitoire de la manière suivante : « *Au-delà de la dynamique que génèrent les tiers-lieux, la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier est également un levier de réflexion plus large sur les enjeux de la ville de demain, tant dans ses méthodes de fabrication que sa gouvernance et sa gestion De par sa nature expérimentale et collaborative, elle offre l'opportunité de tester des projets et des actions pour répondre aux crises actuelles de la ville, et notamment accompagner la transition environnementale et sociale de nos sociétés. À travers l'urbanisme transitoire, SNCF Immobilier s'engage ainsi pour le développement d'une ville frugale et plus sobre, marquée par l'émergence de nouvelles urbanités* » p.23

[2] Réunion de travail du collectif Nouvelles urbanités, le 4.02.2020, aux Cinq Toits, à Paris.

expérimentation), par rapport à d'autres principes jugés de manière négative et qui deviennent petits, à savoir les principes relevant de la cité marchande ou de la cité de l'opinion (logiques lucratives, soutien à la gentrification, outil marketing et de communication pour des propriétaires ou des promoteurs en quête de valorisation de leurs biens…). Les principes relevant de la cité industrielle sont acceptés, dans la mesure où ils permettent notamment de convaincre les propriétaires immobiliers, à l'image de SNCF Immobilier.

Finalement, au cours des réunions du collectif, se construit une définition commune du « bon » urbanisme transitoire, c'est-à-dire ce qu'il devrait être ou vers quoi il devrait tendre, en opposition à certains projets ou à certaines pratiques décriées. Les membres de Nouvelles Urbanités proposent d'inclure la dimension sociale comme fondement de la définition à donner à l'urbanisme transitoire et comme axe de développement des futurs projets portés par ses membres[1]. Cette définition conduit à une évolution des termes employés par les membres du collectif, qui utilisent de plus en plus les expressions « *d'urbanisme transitoire solidaire* » ou d'« *urbanisme transitoire à vocation sociale* », afin de distinguer leurs pratiques de celle d'autres acteurs et de mettre en lumière les valeurs qu'ils défendent. Par exemple, Plateau Urbain se présente désormais comme une « coopérative d'urbanisme transitoire & immobilier solidaire » : « *lorsque l'on parle d'urbanisme solidaire, c'est pour signifier que l'on souhaite assumer ces valeurs, et que le transitoire est un outil au service d'une ambition urbaine et politique*. » [2].

L'adoption d'une définition de l'urbanisme transitoire commune aux membres du collectif Nouvelles Urbanités repose sur la solution du « *compromis* » décrite par Boltanski et Thévenot. Le compromis sous-tend de renoncer à juger dans un seul *monde,* en fabriquant un jugement composite combinant des principes appartenant à différentes cités et en essayant de les harmoniser pour proposer un ordre de valeur hybride. Toutefois, le « *principe visé par le compromis demeure fragile tant qu'il ne peut être rapporté à une forme de bien commun constitutive d'une cité. »* (Boltanski et Thévenot, 1991, p.338). Ces compromis reposent donc sur un argumentaire plus fragile que ceux relevant d'une seule cité, mais ils permettent d'articuler plusieurs raisonnements et valeurs. Au sein du groupe de réflexion de Nouvelles Urbanités, ce compromis permet de faire la synthèse entre les principes des cités civique, inspirée et industrielle, afin de mettre d'accord des acteurs très différents et de les faire travailler sur des projets communs.

Les objectifs de Nouvelles Urbanités : échanger des bonnes pratiques, mener une action de lobbying et faire bouger les cadres de la production de la ville

La constitution du collectif Nouvelles Urbanités repose sur trois objectifs principaux et doit permettre le lancement de différents projets communs.

Premièrement, la réunion de ses membres est associée à un objectif de partage d'informations et d'expériences, dans une logique comparable à celle d'un club. Les réunions débutent par un tour de table des actualités de chacun, des projets et d'évènements en cours ou à venir. Les membres se tiennent au courant du lancement d'appels à projets, s'invitent les uns les autres dans les évènements organisés

[1] Toutefois, la question se pose de l'adéquation entre ces valeurs, défendues par la directrice de projets au sein du pôle Communication, et les projets réellement mis en œuvre par les opérationnels au sein des directions immobilières régionales de SNCF Immobilier.

[2] 'Plateau Urbain: « Résorber la vacance, servir la création » (1/2)'. Makery, 2019. *https://www.makery.info/2019/08/05/plateau-urbain-resorber-la-vacance-servir-la-creation-12/.*

par chacun ou pour visiter leurs projets. Ils partagent également des informations officieuses et évoquent les différentes réunions qu'ils ont pu avoir avec des acteurs clefs (institutions, élus, etc.). Lors de ces réunions, ils partagent également leurs bonnes pratiques, présentent leurs projets et les difficultés opérationnelles rencontrées, prodiguent des conseils et répondent aux questions des autres membres. Ce fonctionnement, propre à une communauté de pratique, illustre la recherche de coordination des acteurs et de synergie, engendrant un apprentissage en action et par l'interaction entre ses membres (Wenger 2011).

Deuxièmement, l'objectif de Nouvelles Urbanités est de soutenir une action de lobbying en faveur de l'urbanisme transitoire, dans l'objectif de diffuser largement cette pratique et de contribuer à sa valorisation dans les sphères des professionnels de la production urbaine et auprès des acteurs publics. Les membres du collectif souhaitent profiter du lancement de plusieurs programmes nationaux afin de favoriser le développement de ces projets transitoires. Par exemple, ils évoquent le programme ministériel « *Nouveaux lieux, nouveaux liens* » lancé en juin 2019 à la Cité Fertile en faveur du développement des tiers-lieux sur l'ensemble du territoire national. Ce programme prévoit le lancement d'un AMI pour la création de 300 tiers-lieux et la création d'un fonds d'investissement immobilier de 50 millions d'euros dédié aux tiers-lieux[1]. Ou encore, le plan national Action cœur de ville porté par la Banque des Territoires (à laquelle appartient l'une des membres du collectif) et qui a dédié une de ses séances de travail à l'urbanisme transitoire.

Afin de convaincre de nouveaux acteurs de l'importance de s'engager dans ces démarches d'urbanisme transitoire, la représentante de SNCF Immobilier au sein du collectif souhaite lancer la rédaction d'une tribune, destinée à être publiée dans la presse. Elle porte ce projet depuis 2018 et souhaitait la publication d'une telle tribune par SNCF Immobilier juste avant le Mipim en 2019. Toutefois, elle admet que « *c'était trop tôt* » et qu'il était « *difficile de mettre tout le monde d'accord autour d'un texte et de s'y engager* »[2]. La création de Nouvelles Urbanités relance l'idée d'une tribune mettant en avant les ambitions et valeurs du collectif. Finalement, la tribune est rédigée par Plateau Urbain et publiée dans le journal Le Monde en août 2020, proposant notamment que « *20 % des locaux d'activités économiques et commerciales soient loués aux acteurs de l'économie solidaire et de la transition environnementale, au prix des charges »* [3]. Elle est co-signée par quarante acteurs de la ville et de l'immobilier, dont plusieurs membres de Nouvelles Urbanités (Yes We Camp, SNCF Immobilier, Apur, Encore Heureux, Patrick Bouchain).

La première véritable production du collectif Nouvelles Urbanités est la création d'un document écrit, prenant la forme d'un journal paru en octobre 2020 sous le titre du « Journal des Nouvelles Urbanités ». Ce document de 48 pages regroupe des contributions écrites de 31 personnes, membres du premier cercle de Nouvelles Urbanités et d'invités extérieurs (Planche 30, p.512). Le journal mentionne les fondateurs originels du collectif, dont la création est directement rattachée à l'exposition des Lieux Infinis de la Biennale d'Architecture de Venise. Envisagé comme le manifeste de Nouvelles Urbanités, le journal affiche en première page : « *Nouvelles Urbanités c'est : réutiliser les bâtiments existants et/ou*

[1] Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. 'Le Gouvernement s'engage pour les tiers lieux'. Consulté le 8 octobre 2020. *https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-gouvernement-sengage-pour-les-tiers-lieux.*

[2] Carnet de thèse – discussion livre avec une directrice de projets, SNCF Immobilier, mars 2019

[3] '« Les espaces d'inventivité et de solidarité, nouveaux communs urbains, doivent pouvoir accéder à l'immobilier »'. *Le Monde.fr*, Consulté le 18 août 2020. *https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/08/18/les-espaces-d-inventivite-et-de-solidarite-nouveaux-communs-urbains-doivent-pouvoir-acceder-a-l-immobilier_6049197_3232.html.*

leurs matériaux ; être frugal dans la demande et économe dans la réponse ; faire des projets utiles, solidaires et situés ; mesurer les impacts matériels et immatériels de ses choix ; essaimer, fédérer, prototyper dans une logique Open Source. ». Le journal est composé de textes écrits par les membres du collectif, de propos qu'ils ont recueillis lors d'entretiens et de contributions de chercheurs, d'architectes et de penseurs. Plusieurs pages présentent des photographies des projets développés par les membres du collectif Nouvelles Urbanités (Les Grands Voisins, La Cité Fertile, Les Halles du Faubourg, la Padaf…), présentés sous la dénomination de « tiers-lieux ». Ce journal est destiné à être largement distribué par les membres du collectif au sein de leurs différents réseaux et auprès de la presse, ainsi qu'en librairie. L'annonce de la création du collectif est faite sur les réseaux sociaux le premier octobre[1], lors de la grande soirée officielle de clôture des Grands Voisins organisée pour les partenaires du projet[2], après cinq années d'existence.

La production de ce journal devait à l'origine accompagner l'organisation d'un grand évènement public, prévu en septembre 2019, puis repoussé en 2020, avant d'être finalement annulé en raison de la crise sanitaire de la Covid 19. Finalement, cet évènement est organisé sous la forme d'un voyage de trois jours en octobre 2020, dans différents tiers-lieux à Paris (Ground Control), Lyon (Hotel 71) et Marseille (Coco Velten). Ce voyage permet à plusieurs membres de Nouvelles urbanités de rencontrer en petit comité des élus et décideurs locaux, afin de leur présenter le collectif, distribuer le journal et exposer les actions qu'ils souhaitent mener les trois prochaines années.

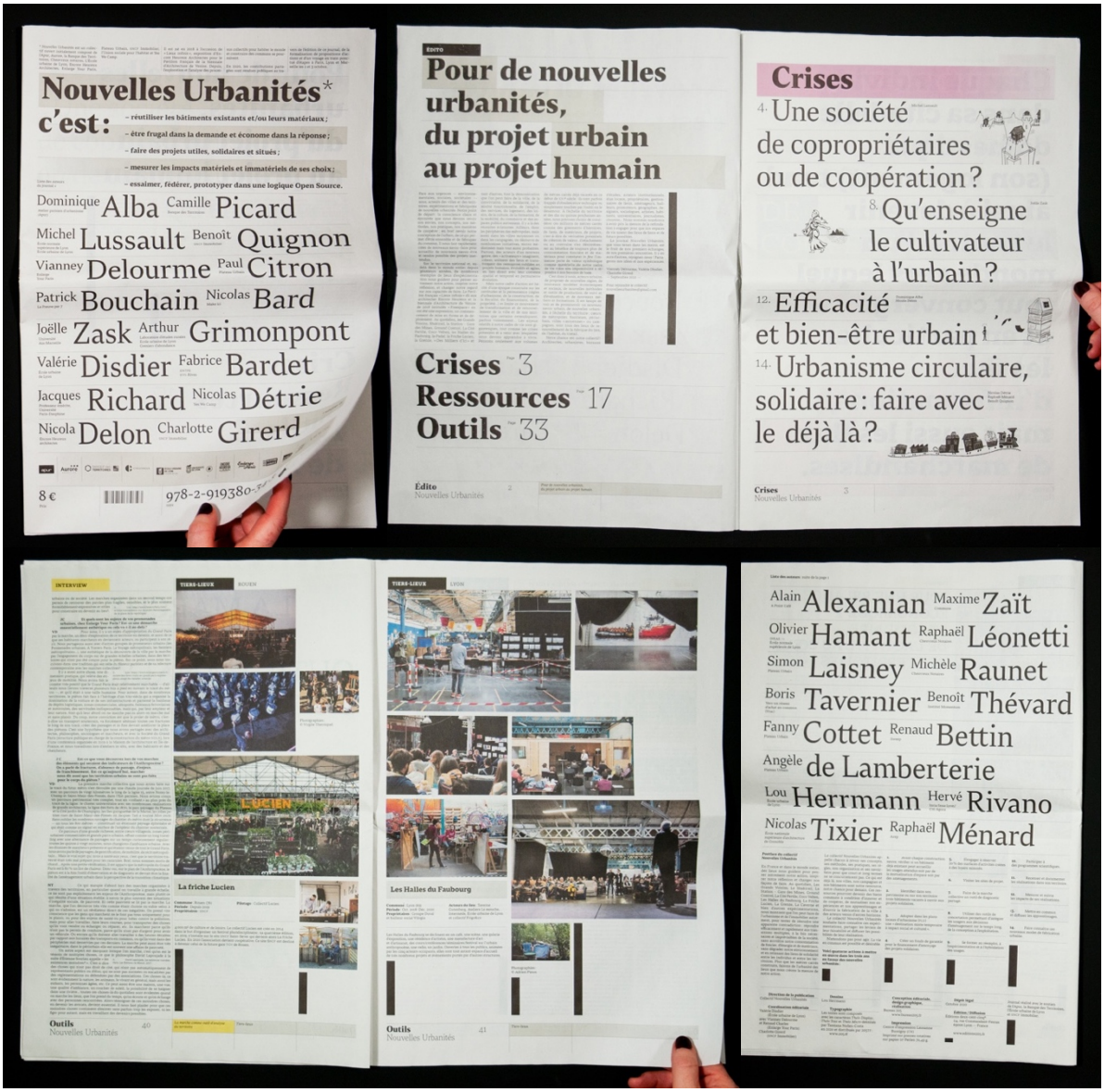
Le troisième objectif du collectif Nouvelles Urbanités est de faire changer les pratiques des professionnels de la ville et des élus. Il ne s'agit pas seulement de convaincre et de diffuser, mais également d'engager une action opérationnelle, de faire de la « *prescription* » et de « *transformer les cadres* » d'action. Le collectif ambitionne de travailler sur des sujets juridiques, financiers, techniques devant permettre de faciliter le développement de projets transitoires[3]. Comme nous l'avons démontré dans le chapitre 3, la mise en œuvre de ces projets est rendue complexe par l'inadaptation de certaines règlementations (norme ERP, destination dans les PLU, déclassement des ICPE, etc.) avec la nature temporaire de ces projets et la diversité des usages qu'ils accueillent. En faisant bouger la règlementation qui entoure ces usages temporaires, l'objectif est plus largement de faire évoluer les pratiques et les règlementations qui encadrent la production urbaine. La présence d'un cabinet de notaires parmi les membres du collectif permet d'étudier les possibilités quant à la modification de certaines lois ou à l'écriture de notes juridiques. Pour ce faire, des entretiens ont été menés entre les membres du collectif et un juriste du cabinet, permettant d'effectuer une « *radiographie des freins juridiques* » associés au développement de ces projets expérimentaux et d'identifier les leviers d'action possible.

[1] Twitter : « Ce soir 01/10/2020 @NUrbanites est né ! C'est un collectif ouvert et interdisciplinaire avec @_Apur_ @UnionHlm @EncoreHlab @YWC_Marseille @AssoAurore @BenoitQuignon @SNCFimmobilier @CheuvreuxNot @PlateauUrbain @BDT_IDF @EcoleUrbaine @EYParis »

[2] Une table ronde est organisée pour l'occasion, en présence de la Maire du 14e arrondissement, du directeur général de Paris & Métropole Aménagement, des présidents et directeurs généraux d'Aurore, de Plateau Urbain et de Yes We Camp, de représentants de la Ville de Paris et de la préfecture d'Ile-de-France. L'évènement est conclu par la ministre chargée du Logement.

[3] Pour ce faire, l'objectif était à l'origine d'organiser des ateliers entre une cinquantaine d'experts durant deux jours, dans un format comparable à celui du Forum Camping des Grands Voisins.

Planche 30. Le Journal des Nouvelles Urbanités (2020) : manifeste du nouveau collectif



Source : photos du collectif Nouvelles Urbanités

Finalement, Nouvelles Urbanités réunit des entrepreneurs de méthodes, des acteurs en capacité de faire bouger les lignes et de changer les pratiques dans leurs propres organisations, devenant ainsi des « *ambassadeurs* »[1] des valeurs et ambitions du collectif. Les lieux d'urbanisme transitoire sont d'ailleurs mis en avant, au sein du Journal des Nouvelles Urbanités, pour leur capacité à faire évoluer les cadres et les représentations :

> « *En France et dans le monde entier, des lieux nous guident pour penser autrement notre action, inspirer notre réflexion et changer nos façons de faire. Au quotidien, Les Grands Voisins, le Shakirail, La Station – Gare des Mines, Ground Control, La Cité Fertile, Coco Velten, Les Halles du Faubourg, La Friche Lucien, La Grenze, La Caverne et bien d'autres expérimentations, nous montrent que l'on peut faire de l'urbanisme et de l'immobilier autrement* », « *Le collectif Nouvelles Urbanités appelle chacun à revoir ses concepts, ses méthodes, ses pratiques, ses règles, son organisation et ses savoir-faire* ».

[1] Carnet de thèse - Réunion entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain après le MIPIM, Paris, 20.03.19

Le journal se clôt d'ailleurs par la proposition de « *quatorze actions à mettre en place dans les trois ans en faveur de nouvelles urbanités* », notamment le réemploi des bâtiments existants, l'ouverture des bâtiments vacants à des usages solidaires, l'expérimentation et l'hybridation des usages, la mise en commun et la diffusion des apprentissages, la mesure des impacts des réalisation et la participation à des programmes scientifiques.

*

Pour conclure, du Mipim aux Nouvelles Urbanités, nous avons démontré la constitution et la formalisation progressive d'une communauté de pratique autour de l'urbanisme transitoire, plus globalement unie par la volonté commune de faire évoluer les pratiques des professionnels de la ville. Lors de réunions régulières, ses membres partagent des ressources, mettent en commun leurs connaissances, établissent des normes partagées et s'engagent mutuellement dans une relation de confiance (Wenger 2000). Les membres du collectif, unis dans une « *entreprise commune* » (*Ibid*.), débattent de leurs valeurs et produisent ensemble des « *artefacts* » (*Ibid*.), à l'image du Journal des Nouvelles Urbanités, qui symbolise le partage de références communes et du sens donné à leur action. Finalement, la constitution du collectif Nouvelles Urbanités a permis de mettre en lumière une nouvelle évolution de la définition donnée à l'urbanisme transitoire, matérialisée par l'adoption progressive d'une nouvelle terminologie (urbanisme transitoire solidaire, urbanisme de transition), et reflétant le caractère encore mouvant de cette notion.

***

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons analysé le processus de construction d'une communauté de pratique de plus en plus formelle autour de l'urbanisme transitoire. Cette communauté s'est constituée au fil d'évènements marquants, pendant lesquels les acteurs impliqués dans le développement de ces projets se regroupent, échangent sur leurs pratiques, leurs valeurs et décident de s'organiser de manière collective. Les trois évènements analysés marquent des tournants dans la réflexion sur l'urbanisme transitoire et la définition qui se construit autour de cette pratique. Toutefois, il ne s'agit pas des seuls évènements et, en dehors de ces trois moments, les acteurs interagissent entre eux très régulièrement, dans le cadre de multiples évènements officiels et de rencontres informelles, participant à l'émergence et à la construction de cette communauté de pratique. Cette communauté se construit autour de certains lieux (Les Grands Voisins, Venise, Cannes) et de certains objets ou artefacts (L'hypothèse collaborative, le Journal des Nouvelles Urbanités). Ces évènements et la production de ces objets permettent progressivement de construire une doctrine commune à ses membres et orientant leur action.

En effet, la constitution de cette communauté de pratique s'accompagne d'une réflexion entre ses membres sur les valeurs qu'ils associent à ces projets. Au fil des évènements, des échanges et de la sociabilisation entre ses membres, se dessine un argumentaire en plus en plus partagé en faveur de l'urbanisme transitoire, enrichi progressivement de nouvelles valeurs et enjeux. L'application de la théorie de la justification aux discours portés par ces acteurs sur l'urbanisme transitoire a permis de donner à voir les enjeux, les tensions et les contradictions qui traversent le développement de cette nouvelle pratique. Elle permet de mettre en lumière de manière plus globale le processus de construction de la notion d'urbanisme transitoire : les débats et les points de controverse entre des valeurs appartenant à des cités différentes qui l'accompagne, mais aussi les consensus, les valeurs communément admises et jugées plus hautes ou grandes que d'autres. La création de Nouvelles Urbanités révèle l'hybridation

des valeurs associées à ces démarches, justifiées par des principes appartenant à différentes cités. Les différents membres de cette communauté de pratique réfléchissent aux contradictions qui traversent le développement de l'urbanisme transitoire, essayent de concilier leurs valeurs et se mettent d'accord pour un temps autour d'objectifs partagés afin de construire une action commune. Le prisme de la théorie de la justification permet également de révéler la mobilisation croissante par les acteurs classiques de l'immobilier d'un argumentaire en faveur de l'urbanisme transitoire empruntant notamment aux principes de la cité civique et de la cité inspirée, illustrant plus globalement la quête de sens et de responsabilité sociale dans leurs pratiques professionnelles. La grande importance donnée par SNCF Immobilier à l'urbanisme transitoire révèle les changements en cours au sein de l'organisation, la recherche de sens et l'évolution de leur action, à l'aune de crises impactant plus largement le monde de l'urbanisme et de l'immobilier. Cette recherche de sens dans l'action se traduit par le passage de la notion de *transitoire* à celle de *transition* (économique, sociale, écologique…), qui démontre un élargissement du champ de la réflexion sur des enjeux touchant au renouvellement des manières de faire la ville sur le temps long, dépassant la question de l'occupation temporaire, de moins en moins centrale dans le discours des acteurs.

L'immersion croissante de SNCF Immobilier dans cette communauté de pratique et les relations entretenues avec de nouveaux *experts-militants* de l'urbanisme transitoire accompagne un processus de changement au sein de l'organisation, en participant à renouveler ses réflexions, ses pratiques et ses méthodes. Lors de la Biennale de Venise, les échanges de SNCF Immobilier avec ces acteurs sont un levier puissant d'acculturation, accompagnant un renouvellement des pratiques et des représentations. L'urbanisme transitoire devient un outil de réflexion plus large de l'entreprise sur la transformation de la ville et sur son action sur le temps long, permettant d'accompagner un changement de culture au sein de l'entreprise. En retour, l'entreprise participe également à construire cette pratique de l'urbanisme transitoire, en jouant un rôle actif dans sa diffusion auprès des professionnels de la ville (Mipim) et dans la formalisation d'une communauté de pratique ayant émergé à Venise (Nouvelles Urbanités). La constitution de ce groupe d'experts s'accompagne d'une dynamique d'apprentissage croisée entre l'ensemble de ses membres et la diffusion de nouvelles pratiques au sein de leur organisation et auprès des professionnels de la ville et élus qu'ils rencontrent. Finalement, ces résultats s'inscrivent dans la démonstration réalisée tout au long de la thèse, à savoir la mise en lumière de l'urbanisme transitoire en tant qu'outil de changement, accompagnant la transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier dans leurs organisations, leurs pratiques professionnelles et leurs représentations. Ces projets ont la capacité de bousculer les acteurs à l'origine de ces projets et de les engager dans un questionnement réflexif sur leurs propres pratiques, faisant de l'urbanisme transitoire un outil d'apprentissage et de renouvellement des méthodes en urbanisme et en immobilier.

Conclusion de la thèse

Dans cette thèse, nous avons mobilisé l'urbanisme transitoire pour levier d'analyse des évolutions de la fabrique urbaine en mettant en perspective mutation des espaces urbains et transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier.

Notre objectif à travers cette thèse sur l'urbanisme transitoire n'était pas tant de rajouter un nouveau concept dans le champ de la littérature scientifique sur l'urbanisme temporaire, déjà marqué par une profusion de termes introduisant un certain flou et pouvant freiner la recherche dans ce domaine (Andres et Zhang 2020), que d'utiliser cette pratique pour étudier les acteurs à l'origine de ces démarches. L'urbanisme transitoire est un analyseur de l'évolution des modalités de fabrique de la ville et de ses acteurs : son développement est le reflet du questionnement des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier sur le sens donné à leur action, miroir de leurs interrogations, de l'évolution de leurs pratiques et de leurs enjeux. Tout au long de ce travail, nous avons en effet démontré le rôle de l'urbanisme transitoire dans la transformation des acteurs, dans leurs modes d'organisation, dans leurs métiers et dans leurs représentations, accompagnant plus largement un renouvellement des méthodes et des réflexions des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier sur les manières de faire la ville. Durant notre démonstration, nous avons néanmoins insisté sur la spécificité de l'opérateur étudié dans cette thèse. La démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier reflète et se construit par rapport à des enjeux propres à l'organisation, dans un contexte d'évolution du groupe SNCF dans ses statuts, celui de l'entreprise à travers sa transformation en Société Anonyme et celui de ses travailleurs. L'action menée par SNCF Immobilier se distingue de celle d'autres opérateurs immobiliers, car elle est modelée en fonction des contraintes et des enjeux propres à la SNCF, à son patrimoine et à sa culture professionnelle. En réponse à nos questionnements et hypothèses de départ, l'analyse de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier par le biais d'une méthode ethnographique a permis de mettre en lumière plusieurs résultats.

Tout d'abord, l'urbanisme transitoire est une notion composite, aux définitions multiples et évolutives, rattachée à des pratiques et des héritages très différents : des squats aux friches culturelles, des tiers-lieux et à l'urbanisme tactique. Son développement est à mettre en lien avec plusieurs processus et évolutions dans le champ de l'urbanisme, croisant la réflexion sur les rythmes urbains et le rôle des évènements dans la fabrique de la ville, la valorisation des formes d'actions expérimentales, l'évolution des démarches de projets favorisant l'improvisation et la flexibilité (chapitre 1). Si l'occupation temporaire est issue de pratiques spontanées et informelles, le développement de l'urbanisme transitoire marque son basculement dans des logiques urbanistiques et immobilières. Ces occupations temporaires sont désormais des projets urbains en soi, des démarches programmées et intégrées dans le processus de développement urbain, mises en œuvre par de nouveaux professionnels et appropriées par des acteurs classiques de la production urbaine. Au sein de SNCF Immobilier, l'urbanisme transitoire devient une stratégie d'entreprise de plus en plus structurée, autour d'outils et de processus ad hoc (chapitres 2 et 3).

Ces projets transitoires accompagnent les missions de gestion et de valorisation du patrimoine de la SNCF confiées à SNCF Immobilier au moment de sa création (chapitre 5). Nouvel outil au service du projet urbain, l'urbanisme transitoire permet de faciliter et fluidifier la démarche du projet en amont de la chaîne de valorisation immobilière. Pour le propriétaire et l'aménageur, ces occupations temporaires ne soutiennent plus seulement des enjeux pragmatiques de gestion de la vacance, mais

deviennent des outils d'actions stratégiques et opérationnels à différents niveaux : mise en récit de la mutation des emprises de la SNCF et mise en scène du projet urbain, soutien à la médiation et à la négociation auprès des acteurs concernés (pouvoirs publics, habitants, entités au sein de SNCF Immobilier…), enrichissement du projet urbain de manière itérative pendant le processus de conception, gestion de la transition entre ses différentes phases dans un contexte d'incertitude.

D'une démarche d'expérimentation urbaine, l'urbanisme transitoire est devenu un vecteur de transformation organisationnelle. A la fois facteur et instrument de changement, ces projets accompagnent une évolution des pratiques des salariés de l'entreprise, de leurs modes d'action et d'organisation (chapitre 4). Le dépassement des difficultés techniques, économiques, politiques et organisationnelle liées à leur mise en œuvre procède d'un apprentissage des salariés au sein de l'organisation, faisant évoluer leurs manières de travailler, au profit de modalités de travail et d'organisation transverses et flexibles au sein de SNCF Immobilier. En faisant évoluer les représentations des salariés au sein de l'entreprise, l'urbanisme transitoire est un outil d'acculturation à de nouvelles manières de faire et d'ouverture de la réflexion de SNCF Immobilier sur la transformation de ses pratiques sur le temps long. Ce processus est soutenu par l'intégration de SNCF Immobilier au sein de la nouvelle communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire qui se structure progressivement, autour de certaines évènements, lieux et objets (chapitre 6). Les relations entretenues avec de nouveaux professionnels de l'urbanisme transitoire, des expert-militants revendiquant des manières alternatives de faire la ville, participent à renouveler les méthodes et les représentations de ces acteurs.

Dans la thèse, nous avons analysé le processus de définition de l'urbanisme transitoire par les acteurs impliqués dans ces projets. L'émergence de cet objet « *chaud* » s'accompagne d'une multiplication des discours associés à cette pratique, les acteurs mobilisant différents registres de valeurs, qui parfois se confrontent. La justification de l'urbanisme transitoire repose sur la construction d'un discours hybride, à cheval entre plusieurs enjeux et visions, allant des principes de la cité industrielle (améliorer la gestion immobilière, faciliter et accompagner des processus…), à la cité inspirée (expérimenter, tester, innover…) et à la cité civique (défendre le droit à la ville, favoriser la participation citoyenne…). Le « *bon* » urbanisme transitoire est défini en opposition aux valeurs de la cité marchande ou à celle de l'opinion, de l'objectif d'accroissement des richesses et des visées d'image et marketing. Surtout, son développement met en lumière la diffusion des idéaux de la cité par projets dans le champ de la fabrique urbaine, à travers la forte valorisation des enjeux de mise en réseau, de flexibilité, de transversalité et de négociation parallèlement à une multiplication des démarches de projet. L'urbanisme transitoire est donc une notion mouvante, dont le sens évolue dans le temps et selon les acteurs qui la mobilisent. Cette notion continue encore d'évoluer et de se construire, en attestent les réflexions récentes sur le passage d'un urbanisme *transitoire* à un urbanisme de la *transition*. L'urbanisme transitoire est de plus en plus envisagé comme un outil de *transition urbaine*, accompagnant des évolutions jugées nécessaires dans les manières de produire la ville, au regard des nombreuses crises sociales, économiques, écologiques et urbaines qui traversent nos sociétés.

Toutefois, si l'urbanisme transitoire connaît un engouement important, nous prendrons garde à ne pas surinvestir l'importance et le rôle de ces projets. Si leur analyse approfondie a permis de révéler certaines évolutions au sein des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier et qu'elle met en lumière une utilisation nouvelle de l'occupation temporaire dans la démarche de projet, ces projets transitoires ne remettent pas fondamentalement en question les pratiques des acteurs et le processus du projet urbain.

Dans notre enquête, nous avons démontré que l'urbanisme transitoire était souvent perçu comme un outil à double tranchant, générant de nouvelles contraintes, suscitant de nouveaux risques et tensions au sein de SNCF Immobilier. Le développement de ces projets laisse également poindre certaines dérives, comme celle de leur marchandisation et de leur soutien possible au développement des logiques capitalistes et néolibérales dans la transformation de la ville, par exemple à travers la promotion de mécanismes du marché et des comportements concurrentiels entre les acteurs de l'urbanisme transitoire (Vivant 2020). Le développement même de cette pratique révèle l'ambiguïté des acteurs impliqués dans ces projets, entre revendication du droit à la ville et volonté de changer les manières de faire, construction d'un nouveau marché et utilisation croissante de ces démarches par des promoteurs immobiliers. Enfin, l'intérêt porté à l'urbanisme temporaire ne doit pas faire oublier les dynamiques de précarisation qui accompagnent le développement de ces démarches (Ferreri, Dawson, et Vasudevan 2017), offrant des solutions temporaires à des besoins nécessitant des mesures pérennes (hébergement d'urgence, espaces de travail à bas coûts, etc.), investissant les « creux » de la ville face à un contexte francilien tendu et à l'augmentation des prix de l'immobilier, au détriment d'autres acteurs non reconnus comme des professionnels de l'urbanisme transitoire.

Cristallisant plusieurs de ces tensions et de ces ambiguïtés, la constitution du nouveau milieu professionnel de l'urbanisme transitoire pourrait faire l'objet d'une investigation plus poussée. Bien qu'elle ait été abordée au fil de notre analyse, cette étude n'est pas centrale dans ce travail de thèse, en raison de notre parti pris méthodologique d'une étude de cas depuis les coulisses d'un opérateur immobilier. Une analyse sociologique auprès des nouveaux professionnels de ce milieu pourrait mettre en lumière leurs trajectoires professionnelles et personnelles, leur capital social et culturel, leur intégration dans différents réseaux. A noter par exemple, parmi les fondateurs et les membres de structures spécialisées dans le développement de projets temporaires, la présence régulière de docteurs en sciences humaines et sociales (urbanisme et immobilier, sociologie, et arts et sciences de l'art, architecture…). Par ailleurs, certains de ces acteurs semblent bénéficier d'un réseau personnel et professionnel auprès de personnalités du monde de l'urbanisme, de l'architecture ou de hauts fonctionnaires d'État. De plus, ce milieu professionnel apparaît comme très hétérogène, constitué autant d'acteurs issus de la pratique du squat et des nouveaux territoires de l'art, que de jeunes professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier, disposant d'une première expérience professionnelle au sein du monde de l'immobilier. Le développement de ce milieu professionnel est traversé de nombreuses tensions : la situation de monopole de certains professionnels particulièrement médiatisés par rapport à d'autres, la précarisation et l'épuisement de certains acteurs face au temporaire quand d'autres en font leur activité économique, les dynamiques croissantes de compétition entre les acteurs dans l'accès à des fonciers vacants de plus en plus rares dans le contexte francilien…

Le sujet de l'urbanisme transitoire ouvre donc plusieurs perspectives de recherche. La multiplication ces dernières années des appels à projets portant sur l'urbanisme transitoire ou des appels à projets urbains innovants intégrant ces thématiques laissent supposer de nombreux nouveaux projets dans les années à venir. Au sein SNCF Immobilier, des projets sont à l'étude en dehors du contexte francilien et l'entreprise souhaite investiguer leur mise en œuvre au sein des territoires des villes moyennes. Récemment, des appels à projets d'un genre nouveau ont été lancés par l'opérateur, pour l'occupation transitoire de certains sites pour des temporalités bien plus longues. Par exemple, en 2020, SNCF Immobilier propose la mise à disposition de trois sites de la Petite Ceinture à Paris pour une durée de douze ans. Cette démarche va engendrer des projets prenant certainement de nouvelles formes, avec

des acteurs, des modèles économiques et des activités différentes, pouvant accompagner une nouvelle évolution de la définition et du sens attribué par SNCF Immobilier à l'urbanisme transitoire. L'étude de la construction d'un marché de l'occupation temporaire et de ses mécanismes pourrait alors faire l'objet d'une analyse approfondie.

La crise sanitaire de la Covid 19 conforte la mise à l'agenda des usages temporaires de l'espace et de l'urbanisme transitoire. Des villes mobilisent de plus en plus l'urbanisme tactique, en tant qu'outil d'action flexible et d'amélioration de la qualité de vie, permettant de tester certains usages et d'occuper différemment l'espace public. Les périodes de confinement et la fermeture des lieux d'urbanisme transitoire questionnent l'impact économique de la crise sur ces lieux et la posture des propriétaires pour limiter ces difficultés, comme la suspension des loyers. Pendant leur fermeture au public, certains lieux s'adaptent et se réinventent : préparation de repas à distribuer aux soignants, création et distribution de masques, stockage de matériel pour les associations… Dans la presse, ces lieux d'urbanisme transitoire sont présentés comme des ressources pendant la crise, des espaces solidaires et inventifs[1]. On peut s'interroger sur la résilience de ces initiatives d'urbanisme transitoire, leur capacité d'initier un changement à long terme et à réinventer le rapport à l'espace public, dans un contexte de questionnement généralisé sur l'influence de cette crise sur les modalités de la fabrique de la ville.

[1] « Face au coronavirus, les alters veulent faire le poids ». Libération. Consulté le 25 mars 2021. *https://www.liberation.fr/theatre/2020/04/21/face-au-coronavirus-les-alters-veulent-faire-le-poids_1785950/.*
« Tiers-lieux confinés : et si c'était le moment de penser le monde d'après ? ». Télérama. Consulté le 25 mars 2021. *https://www.telerama.fr/sortir/tiers-lieux-confines-et-si-cetait-le-moment-de-penser-le-monde-dapres,n6627965.php.*
« Les tiers-lieux sont déjà le monde d'après ». 2020. Enlarge your Paris. 9 mai 2020. *https://www.enlargeyourparis.fr/societe/les-tiers-lieux-sont-deja-le-monde-dapres.*

Bibliographie

Adisson, Félix. 2015. « De l'aménagement du territoire au réaménagement des terrains de l'État : Politiques et projets de reconversion urbaine du domaine ferroviaire en France et en Italie ». Thèse de doctorat, Université Paris-Est ; Politecnico di Milano. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01285072/document.

———. 2017. « Choisir ses occupants ». *Métropolitiques*. https://www.metropolitiques.eu/Choisir-ses-occupants.html.

Aguilera, Thomas. 2012. « Gouverner les illégalismes: : Les politiques urbaines face aux squats à Paris. » *Gouvernement et action publique* 3 (3): 101-24. https://doi.org/10.3917/gap.123.0101.

———. 2014. « Innover par les instruments ? Le cas du gouvernement des squats à Paris ». In Halpern, Charlotte. (ed.), *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets*, Presses de Sciences Po, 417-44. Paris.

Aguilera, Thomas. et Bouillon, Florence. 2013. « Le squat, un droit à la ville en actes ». *Mouvements* n° 74 (2): 132-42.

Akrich, Madeleine., Callon, Michel. et Latour, Bruno. 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*, nº 11 & 12: 4-17 & 14-29.

Alter, Norbert. 1996. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris, France: Presses universitaires de France.

———. 2000. *L'innovation ordinaire*. Paris, France: Presses universitaires de France.

Amar, Anne. et Berthier, Ludovic. 2007. « Le nouveau management public : avantages et limites ». *Gestion et Management Publics,* 5 (décembre).

Ambrosino, Charles. et Andres, Lauren. 2008. « Friches en ville : du temps de veille aux politiques de l'espace ». *Espaces et sociétés*, nº 134 (septembre): 37-51.

Ananos, Constance. 2018. « Les Magasins généraux : de spot à vandales à spot publicitaire ? » *EchoGéo*, nº 44 (juillet). https://doi.org/10.4000/echogeo.15673.

Andres, Lauren. 2006. « Temps de veille de la friche urbaine et diversité des processus d'appropriation : la Belle de Mai (Marseille) et le Flon (Lausanne) ». *Géocarrefour* 81 (2): 159-66.

———. 2008. « La ville mutable. Mutabilité et référentiels urbains : les cas de Bouchayer-Viallet, de la Belle de Mai et du Flon ». https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00371857.

———. 2010. « Reconquête culturo-économique des territoires délaissés: de l'importance du temps de veille et de ses acteurs transitoires ». *Méditerranée. Revue géographique des pays méditerranéens / Journal of Mediterranean geography*, nº 114 (septembre): 51-62. https://doi.org/10.4000/mediterranee.4342.

———. 2011. « Les usages temporaires des friches urbaines, enjeux pour l'aménagement ». *Métropolitiques*. https://www.metropolitiques.eu/Les-usages-temporaires-des-friches.html.

———. 2013a. « L'interim, le temporaire et la veille comme enjeux d'une ville réversible et éminemment mutable ». In Scherrer, Franck. et Vanier, Martin. (dir.), *Villes, territoires, réversibilités*, Centre culturel international de Cerisy, 49 - 62. Paris: Hermann.

———. 2013b. « Differential Spaces, Power Hierarchy and Collaborative Planning: A Critique of the Role of Temporary Uses in Shaping and Making Places ». *Urban Studies* 50 (4): 759-75. https://doi.org/10.1177/0042098012455719.

Andres, Lauren. et Grésillon, Boris. 2011. « Les figures de la friche dans les villes culturelles et créatives. Regards croisés européens. » *L'Espace géographique*, nº 40: 15-30.

Andres, Lauren. et Zhang, Amy Y. (eds.). 2020. *Transforming Cities Through Temporary Urbanism: A Comparative International Overview*. The Urban Book Series. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61753-0.

Arab, Nadia. 2001. « La coproduction des opérations urbaines : coopération et conception" ». *Espaces et societes (Paris, France)*, nº 105-106: 57-81.

———. 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 de doctorat, Ecole des Ponts ParisTech. https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00086535/document.
———. 2007a. « À quoi sert l'expérience des autres ?« Bonnes pratiques » et innovation dans l'aménagement urbain ». *Espaces et sociétés* 131 (4): 33-47. https://doi.org/10.3917/esp.131.0033.
———. 2007b. « Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme ». *Management & Avenir* 2 (12): 147-64. https://doi.org/DOI 10.3917/mav.012.0147.
———. 2011. « Projet urbain : l'objet sociotechnique et la structure des négociations ». In Hamma, Philippe. (ed.), *Le tramway dans la ville - Le projet urbain négocié à l'aune des déplacements*, 73-89. Presses universitaires de Rennes. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01452223.
———. 2014. *L'urbanisme en action. Pratiques et innovation.* https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01396195.
———. 2017. « L'élaboration collective des projets d'urbanisme : organiser l'intégration des acteurs et gérer l'incertitude des processus de conception ». *RIURBA*, mai. http://riurba.net/Revue/lelaboration-collective-des-projets-durbanisme-organiser-lintegration-des-acteurs-et-gerer-lincertitude-des-processus-de-conception/.
———. 2018. « Pour une théorie du projet en urbanisme ». *Revue européenne des sciences sociales* 1: 219-40.
Arab, Nadia. et Miot, Yoan. 2020. *La ville inoccupée. Enjeux et défis des espaces urbains vacants*. Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.
Arab, Nadia., Özdirlik, Burcu. et Vivant, Elsa. 2016. *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*. Rennes, France: Presses universitaires de Rennes.
Arab, Nadia. et Vivant, Elsa. 2018. « L'innovation de méthodes en urbanisme : freins et leviers d'une entreprise incertaine ». *Cahiers de la Recherche architecturale, Urbaine et Paysagère*, janvier, 18. https://doi.org/10.4000/craup.324.
Artioli, Francesca. 2012. « Public Real Estate between administrative reforms and financial constraints. A comparative analysis of the re-use of military assets in Italy and France ». https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01070344.
———. 2016. « Les politiques des fonciers publics. La reconversion des sites militaires dans les villes françaises et italiennes entre réformes des armées, contraintes budgétaires et aménagements urbains ». *Métropoles*, nº 18 (juin). http://journals.openedition.org/metropoles/5244.
Ascher, François. 1995. *Métapolis ou L'avenir des villes*. Paris, France: EditionsOdile Jacob.
———. 1997. « Du vivre en juste à temps au chrono-urbanisme ». *Les Annales de la Recherche Urbaine*, nº 77: 113-22.
Asquin, Alain., Garel, Gilles. et Picq, Thierry. 2008. « Lorsque le mode projet engendre de la souffrance au travail ». Gérer et Comprendre, n° 90, p. 43-54.
Avitabile, Alain. 2005. *La mise en scène du projet urbain : Pour une structuration des démarches*. Paris: Editions L'Harmattan.
Baillargeon, Taïka. et Diaz, Jérémy. 2020. « L' urbanisme transitoire à Montréal : entre innovation et préservation ». *Revue Organisations & territoires* 29 (2): 25-39. https://doi.org/10.1522/revueot.v29n2.1148.
Baloche, Aurélie. 2016. « Le développement des agences anti-squat : stratégies d'implantation et impacts sur le droit des individus à se loger décemment ». Pays-Bas: associations Droit Au Logement et Bond Precaire Woonvormen.
Baraud-Serfaty, Isabelle. 2017. « Recomposition de la chaîne d'aménagement et révolution numérique ». Ibicity.
Barthe, Yannick. et Linhardt, Dominique. 2009. « L'expérimentation : un autre agir politique ». *Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI), Mines ParisTech, CSI Working Papers Series*, janvier.
Bataille, Nicolas. 2020. « « L'approche globale » change-t-elle la fabrique des territoires ? Étude de l'évolution des enjeux dans les projets d'aménagement ». Thèse de doctorat, Tours. http://www.theses.fr/s134096.
Beaud, Stéphane. et Weber, Florence. 2010. *Guide de l'enquête de terrain*. 4e édition. Paris: La Découverte.

Becker, Howard S. 2014. *What About Mozart? What About Murder? - Reasoning From Cases*. Chicago: University of Chicago Press.
Béhar, Daniel., Bellanger, Emmanuel. et Delpirou, Aurélien. 2018. « La production urbaine en chantier : héritages, enjeux et perspectives des appels à projets innovants ». *Métropolitiques* (blog). 2018. https://www.metropolitiques.eu/La-production-urbaine-en-chantier-heritages-enjeux-et-perspectives-des-appels-a.html.
Bernoux, Philippe. 2004. *Sociologie du changement : Dans les entreprises et les Organisations*. Paris: Seuil.
Berthelot-Guiet, Karine. 2013. « La marque : objet communicationnel (Cahier 2) ». *Communication management* Vol. 10 (2): 5-9.
Berwyn, Emily. 2013. « Mind the gap: Creating opportunities from empty space ». *Journal of Urban Regeneration and Renewal* 6 (2): 148-53.
Besson, Raphaël. 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*, juin. http://tem.revues.org/4184.
———. 2018a. « L'hypothèse des tiers lieux culturels ». *The Conversation*, mars. http://theconversation.com/lhypothese-des-tiers-lieux-culturels-92465.
———. 2018b. « Les tiers-lieux culturels ». *L'Observatoire* N° 52 (2): 17-21.
Beyer, Chris. et Royoux, Dominique. 2015. « L'aménagement temporel territorial : repenser les territoires en conjuguant espace et rythmes ». *Métropoles*, n° 17 (décembre). https://metropoles.revues.org/5193.
Bishop, Peter. et Williams, Lesley. 2012. *The temporary city*. Abingdon, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.
Blein, Alexandre. 2017. « L'émergence du coworking dans l'offre d'immobilier d'entreprise en Ile-de-France : un service relationnel coproduit par ses utilisateurs ». Thèse de doctorat, Université Paris-Est. http://www.theses.fr/s92316.
Blumner, Nicole. 2006. « Planning for the unplanned: tools and techniques for interim use in Germany and the United States ». Occasional Papers. Berlin: Deutsches Institut fur Urbanistik.
Boltanski, Luc. et Chiapello, Ève. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Essais. Paris: Gallimard.
Boltanski, Luc. et Thévenot, Laurent. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
Bonnemaison, Sarah. 1990. « City Policies and Cyclical Events ». *Design Quarterly*, Celebrations: Urban Spaces Transformed, , n° 147: 24-32.
Borzeix, Anni. 2007. « Jeux d'échelles ». *AEGIS Le Libellio d'* 3 (2): 25-28.
Bragaglia, Francesca. et Caruso, Nadia. 2020. « Temporary uses: a new form of inclusive urban regeneration or a tool for neoliberal policy? » *Urban Research & Practice* 0 (0): 1-21. https://doi.org/10.1080/17535069.2020.1775284.
Bródy, Luca Sara. 2016. « Hail to the temporary: What vacancy can offer to the contemporary city ». In *Working paper*, 15. GRAN SASSO SCIENCE INSTITUTE. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24639.92326.
Burckel, Denis.(éd.). 2018. *Management de l'immobilier*. Paris, France: Vuibert.
Burgel, Guy. 1993. *La ville aujourd'hui*. Hachette.
Burret, Antoine. 2013. « Démocratiser les tiers-lieux ». *Multitudes* n° 52 (1): 89-97.
———. 2015. *Tiers lieux: et plus si affinités*. Limoges, France: Fyp éditions.
Cabrit, Pauline. 2020. « Valoriser le vide. Compétence, crédibilité, attractivité : quand les propriétaires (se) grandissent grâce à l'occupation temporaire ». Mémoire de fin d'études, ULB-UMons.
Cailleba, Patrice. 2009. « L'entreprise face au risque de réputation ». *Annales des Mines - Responsabilite et environnement* N° 55 (3): 9-14.
Callon, Michel., Lascoumes, Pierre. et Barthes, Yannick. 2001. *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique.* Le Seuil. Paris.
Caron, François. 2007. « Regards sur les cheminots et leurs métiers ». *Revue d'histoire des chemins de fer*, n° 36-37 (décembre): 7-10.
Castagnino, Florent. 2017. « Les chemins de faire de la surveillance : une sociologie des dispositifs de sécurité et de sûreté ferroviaires en France ». Thèse de doctorat, Université Paris-Est. https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-01748194.

Castel, Robert. 2009. *La montée des incertitudes: travail, protections, statut de l'individu*. Paris, France: Éditions du Seuil.
Cefaï, Daniel. 2002. « Editorial ». *Cultures & Conflits*, nº 47 (septembre). https://doi.org/10.4000/conflits.818.
———. (éd.). 2003. *L'enquête de terrain*. Paris, France: Éditions La Découverte : MAUSS.
———. 2010. *L'engagement ethnographique*. Paris, France: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
Cefaï, Daniel. et Amiraux, Valérie. 2002. « Les risques du métier. Engagements problématiques en sciences sociales. Partie 1 ». *Cultures & Conflits*, nº 47 (septembre). https://doi.org/10.4000/conflits.829.
Chalas, Yves. 2004a. *L'imaginaire aménageur en mutation. Cadres et référents nouveaux de la pensée et de l'action urbanistiques*. Harmattan.
———. 2004b. « L'urbanisme dans la société d'incertitude », 231-69.
Chalas, Yves., Gilbert, Claude. et Vinck, Dominique. (dir.), 2009. *Comment les acteurs s'arrangent avec l'incertitude*. Archives Contemporaines, col. « Etudes de sciences », 2009, 182 p.,
Chalas, Yves. et Soubeyran, Olivier. 2009. « Incertitude, environnement et aménagement : Quelle rupture ? » In Chalas,Yves., Gilbert, Claude. et Vinck, Dominique. (dirs.). *Comment les acteurs s'arrangent avec l'incertitude*, Paris : Éditions des Archives contemporaines, 215. Politiques publiques, actions politiques, territoires (Grenoble).
Chaline, Claude. 1999. *La régénération urbaine*. Que sais-je ? 3496. Paris: Presses universitaires de France.
Chaudoir, Philippe. 2007. « La ville événementielle : temps de l'éphémère et espace festif ». *Géocarrefour* 82 (3). https://geocarrefour.revues.org/2301.
Chevandier, Christian. 2003. « Les établissements, les hommes, le travail, l'espace ». *Revue d'histoire des chemins de fer*, nº 28-29 (décembre). https://doi.org/10.4000/rhcf.1716.
———. 2007. « Cheminots : des images et des représentations si prégnantes ». *Revue d'histoire des chemins de fer*, nº 36-37 (décembre): 366-414. https://doi.org/10.4000/rhcf.175.
Choay, Françoise. et Merlin, Pierre. (eds.). 2009. *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*. Paris, France: Presses universitaires de France.
Citron, Paul. 2016. « Les promoteurs immobiliers dans les projets urbains. Enjeux, mécanismes et conséquences d'une production urbaine intégrée en zone dense ». Thèse de doctorat, Université Paris 1. http://www.theses.fr/s91033.
———. 2017. « Produire la ville grâce aux opérateurs immobiliers : quel modèle pour l'aménagement privé en zone dense ? » *Métropoles*, nº 20 (juin). http://metropoles.revues.org/5461?platform=hootsuite.
Claude, Viviane. 1989. « Le chef d'orchestre, un cliché de l'entre-deux guerres. Contours d'une rhétorique inquiète ». *Les Annales de la Recherche Urbaine*, nº 44-45: 69-80.
———. 2006. *Faire la ville : Les métiers de l'urbanisme au XXe siècle*. Parenthèse.
Clerval, Anne. 2016. *Paris sans le peuple: la gentrification de la capitale*. Paris, France: La Découverte Poche, DL 2016.
Cohendet, Patrick. et Llerena, Patrick. 1990. « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise ». *Revue d'économie industrielle* 51 (1): 141-65. https://doi.org/10.3406/rei.1990.1309.
Colomb, Claire. 2012. « Pushing the Urban Frontier: Temporary Uses of Space, City Marketing, and the Creative City Discourse in 2000s Berlin ». *Journal of Urban Affairs* 34 (2): 131-52. https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2012.00607.x.
———. 2013. *Staging the New Berlin: Place Marketing and the Politics of Urban Reinvention Post-1989*. Routledge.
———. 2017. « The Trajectory of Berlin's 'Interim Spaces': Tensions and Conflicts in the Mobilisation of 'Temporary Uses' of Urban Space in Local Economic Development ». In Henneberry, John. (ed.). *Transience and Permanence in Urban Development*, 131-49. John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9781119055662.ch9.
Common.Langage, Monnot, Nicolas. et Berri, Monica. 2018. « L'urbanisme alternatif. Des laboratoires d'expérimentation aux modèles standards ». *Les Annales de la Recherche Urbaine* 113 (1): 208-19. https://doi.org/10.3406/aru.2018.3284.

Copain, Carine. 2017. « Street art et le droit français : entre réprobation et bienveillance ». *Les Cahiers de droit* 58 (1-2): 279-309. https://doi.org/10.7202/1039839ar.
Corcoran, Mary P., Kettle, Patricia C. et O'Callaghan, Cian. 2017. « Green Shoots in Vacant Plots? Urban Agriculture and Austerity in Post-Crash Ireland ». *ACME: An International Journal for Critical Geographies* 16 (2): 305-31.
Costes, Laurence. 2010. « Le Droit à la ville de Henri Lefebvre : quel héritage politique et scientifique ? » *Espaces et sociétés*, nº 140-141 (mars): 177-91.
Coutard, Olivier. (ed.). 2001. *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et des territoires*. Acteurs-Sociétés-Techniques. Paris, France: Elsevier.
Crossan, Mary M., Lane, Henry W., White, Roderick. et Klus, Léo. 1996. « The improvising organization. Where planning meets opportunity ». *Organizational Dynamics* 24 (4): 20-35.
Crozat, Dominique., et Fournier, Laurent Sébastien. 2005. « De la fête aux loisirs: événement, marchandisation et invention des lieux ». *Annales de géographie*, nº 643: 307-28. https://doi.org/10.3917/ag.643.0307.
Crozier, Michel. et Friedberg, Erhard. 2014. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris, France: Éditions Points.
De Coninck, Frédéric. 2001. « La crise des niveaux emboités dans la production industrielle. Une étude de cas: la production de disques abrasifs ». In Coutard, Olivier. (ed.), *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et des territoires*, 107-18. Acteurs-Sociétés-Techniques. Paris, France: Elsevier.
De Girolamo, Flavia. 2013. « Time and Regeneration : Temporary Reuse in Lost Spaces ». In *Living Landscapes - Landscapes for living*, 2:101. 27. Florence: Planum. The Journal of Urbanism.
Demailly, Kaduna-Eve. 2014. « Jardiner les vacants : fabrique, gouvernance et dynamiques sociales des vacants urbains jardinés du nord-est de l'Île-de-France ». Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01189080.
Demailly, Kaduna-Eve. et Darly, Segolene. 2017. « Urban Agriculture on the Move in Paris: The Routes of Temporary Gardening in the Neoliberal City ». *ACME: An International Journal for Critical Geographies* 16 (2): 332-61.
Derek, Marta. 2015. « Le tourisme hors des sentiers battus à la conquête des friches industrielles ». *Téoros. Revue de recherche en tourisme* 34 (1-2). http://teoros.revues.org/2754.
De Smet, Aurelie. 2013. « Le rôle de l'usage temporaire dans le (re)développement urbain : exemples bruxellois ». Traduit par Micheline Goche. *Brussels Studies. La revue scientifique électronique pour les recherches sur Bruxelles / Het elektronisch wetenschappelijk tijdschrift voor onderzoek over Brussel / The e-journal for academic research on Brussels*, novembre. https://doi.org/10.4000/brussels.1195.
De Terssac, Gilbert. 2010. *1. La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat*. La Découverte. http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=DEC_TERSS_2003_01_0011.
Devisme, Laurent. 2013. « Ressorts et ressources d'une sociologie de l'expérience urbaine ». *Sociologie et sociétés* 45 (2): 21-43. https://doi.org/10.7202/1023171ar.
———. 2014. « Urbanographie/urbanologie : les traverses de la fabrique urbaine ». HDR , ENS Lyon. https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01711013.
———. 2015. « Figures urbanistiques en régime prospectif. Pour une critique des pouvoirs de l'évocation ». *Articulo - Journal of Urban Research*, nº Special issue 7 (juillet). https://doi.org/10.4000/articulo.2731.
———. 2020. « La condition grisante de la Cifre. Entretien avec Estelle Gourvennec et Mathilde Padilla, doctorantes Cifre ». *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, janvier. https://doi.org/10.4000/craup.3057.
Devisme, Laurent., Dumont, Marc. et Roy, Élise. 2007. « Le jeu des « bonnes pratiques » dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale ». *Espaces et societes* n° 131 (4): 15-31.
Devisme, Laurent. et Ouvrard, Pauline. 2015. « Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action ». *Lien social et Politiques*, nº 73: 73-93. https://doi.org/10.7202/1030952ar.
Di Méo, Guy. 2005. « Le renouvellement des fêtes et des festivals, ses implications géographiques ». *Annales de geographie* n° 643 (3): 227-43.

Diguet, Cécile. 2018. « L'urbanisme transitoire, optimisation foncière ou fabrication urbaine partagée ». Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région d'Ile-de-France.
———. 2019. « Les communs urbains, une notion pour repenser l'aménagement territorial ? » 813. Note rapide. L'Institut Paris Région. https://www.institutparisregion.fr/nos-travaux/publications/les-communs-urbains-une-notion-pour-repenser-lamenagement-territorial.html.
Dosse, François. 1995. *L'empire du sens: l'humanisation des sciences humaines*. Paris, France. La Découverte.
Douay, Nicolas. et Prévot, Maryvonne. 2016. « Circulation d'un modèle urbain "alternatif" ? Le cas de l'urbanisme tactique et de sa réception à Paris ». *EchoGéo*, nº 36 (juin). https://doi.org/10.4000/echogeo.14617.
Douglas, Gordon C. C. 2014. « Do-It-Yourself Urban Design: The Social Practice of Informal "Improvement" Through Unauthorized Alteration ». *City & Community* 13 (1): 5-25. https://doi.org/10.1111/cico.12029.
Dubeaux, Sarah. 2017. « Les utilisations intermédiaires des espaces vacants dans les villes en décroissance, transfert et transférabilité entre l'Allemagne et la France. » Thèse de doctorat, Université de recherche Paris Sciences et Lettres PSL Research University.
Dubeaux, Sarah. et Cunningham-Sabot, Emmanuèle C. 2017. « Contestation et normalisation des usages du sol dans Berlin : l'ancien aéroport de Tempelhof ». *Natures Sciences Sociétés* 24 (4): 358-70.
Dulaurans, Marlène. 2012. « Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale ». *Communication Organisation* n° 41 (1): 195-210.
Dumont, Manon. 2015. « Collectifs d'artistes : du squatteur à l'entrepreneur de lieux ». Mémoire de master 2, Institut Français d'Urbanisme.
Dumont, Manon. et Vivant, Elsa. 2017. « Du squat au marché public : Trajectoire de professionnalisation des opérateurs de lieux artistiques off ». *Réseaux*, nº 200 (janvier): 181-208.
Dumont, Marc. 2013. « Entre urbanisme et géographie : un parcours d'enseignant-chercheur - Introduire des perplexités, rendre intelligible la dimension spatiale des sociétés. » Géographie, Université Rennes 2.
———. 2015. « Simplifier par l'expérimentation ? » *Pouvoirs Locaux* III (116): 59-62.
Evans, Graeme. 2001. *Cultural planning: an urban renaissance?* London, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Etats-Unis d'Amérique: Routledge.
———. 2009. « Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy ». *Urban Studies* 46 (5-6): 1003-40. https://doi.org/10.1177/0042098009103853.
Evans, James., Karvonen, Andrew. et Raven, Rob. 2016. *The Experimental City*. London ; New York: Routledge.
Fabiani, Jean-Louis. 1998. « Jacques Revel (dir.), Jeux d'échelles. La micro-analyse à l'expérience ». *Annales* 53 (53): 444-47.
Faerber, Alexa. 2014. « Low-budget Berlin: Towards an understanding of low-budget urbanity as assemblage ». *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 7 (février): 119-36. https://doi.org/10.1093/cjres/rst034.
Fagnoni, Edith. 2009. « Plages éphémères et ville durable: l'exemple de Paris (Short-lived beach and long-lasting city : the Paris case) ». *Bulletin de l'Association de Géographes Français* 86 (3): 291-302. https://doi.org/10.3406/bagf.2009.2674.
Favret-Saada, Jeanne. 1977. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris, France: Gallimard.
———. 2009. *Désorceler*. Paris, France: Éditions de l'Olivier., 167p
Ferchaud, Flavie., et Dumont, Marc. 2015. « Les " échappées " des expérimentations, une forme de design social des espaces ? Le cas du réaménagement du quartier du Blosne à Rennes (France) ». *Lien social et Politiques*, nº 73: 199-214. https://doi.org/10.7202/1030958ar.
———. 2017. « Les espaces de fabrication et d'expérimentation numérique sont-ils des tiers-lieux ?. Une analyse du cas des fab labs à Rennes et Toulouse ». *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning*, nº 34 (mars). https://doi.org/10.4000/tem.4203.

Ferchaud, Flavie., El Moualy, Sabine., Baudelle, Guy. et Schmutz, Thomas. 2016. « Faire sa thèse dans le cadre d'une Cifre : retour d'expériences ». *ESO Travaux et Documents*, octobre. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01660557.

Ferreri, Mara. 2015. « The seductions of temporary urbanism ». *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 15 (1): 181.

Ferreri, Mara., Dawson, Gloria. et Vasudevan, Alexander. 2017. « Living Precariously: Property Guardianship and the Flexible City ». *Transactions of the Institute of British Geographers* 42 (2): 246-59. https://doi.org/10.1111/tran.12162.

Finn, Donovan. 2014. « DIY urbanism: implications for cities ». *Journal of Urbanism: International Research on Placemaking and Urban Sustainability* 7 (4): 381-98. https://doi.org/10.1080/17549175.2014.891149.

Florida, Richard L. 2002. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY, Etats-Unis d'Amérique: Basic Books.

Flyvbjerg, Bent. 2006. « Five Misunderstandings About Case-Study Research ». *Qualitative Inquiry* 12 (2): 219-45. https://doi.org/10.1177/1077800405284363.

Foli, Olivia. et Dulaurans, Marlène. 2013. « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte ». *Etudes de communication* n° 40 (1): 59-76.

Foster, Nicole. 2020. « Rethinking the Right to the City: DIY Urbanism and Postcapitalist Possibilities ». *Rethinking Marxism* 32 (3): 310-29. https://doi.org/10.1080/08935696.2020.1780668.

Gardella, Édouard. et Lavergne, Cécile. 2009. « Introduction. Problèmes publics, évaluation et militantisme ». *Tracés. Revue de Sciences humaines*, nº #09 (novembre): 135-44. https://doi.org/10.4000/traces.4408.

Gareis, R. 1989. « 'Management by Projects': The Management Approach for the Future ». *International Journal of Project Management* 7 (4): 243-49. https://doi.org/10.1016/0263-7863(89)90013-6.

Garnier, Jean-Pierre. 2008. « Scénographies pour un simulacre : l'espace public réenchanté, Abstract, Resumen ». *Espaces et sociétés*, nº 134 (septembre): 67-81.

Gilles, Garel. 2011. « Qu'est-ce que le management de projet ? » *Informations sociales* n° 167 (5): 72-80.

Girault, Mathilde. 2016. « L'urbanisme comme nouveau corporatisme. Analyse des discours des associations professionnelles ». *Cybergeo : European Journal of Geography*, Les métiers de la ville. https://cybergeo.revues.org/27579.

Gomes, Pedro. et Pérès, Yoann. (*à paraître*). « Introducing real-estate smart city making: an account from Greater Paris ». working paper

Gonon, Anne. 2017. « Les « nouveaux territoires de l'art » ont-ils muté ? » *Nectart* N° 4 (1): 107-19.

Gourbin, Patrick. 2012. « Processus et actions patrimoniales dans les friches culturelles ». In Lucchini, Françoise. (dir.). *De la friche industrielle au lieu culturel*, 43-51. Atelier 231 - Centre National des Arts de la Rue, Sotteville-lès-Rouen.

Gravari-Barbas, Maria. 2001. « Instrumentalisation culturelle et émergence de lieux ». *ESO, Travaux et documents*, nº 16 (octobre): 15-21.

———. 2004. « Les friches culturelles : jeu d'acteurs et inscription spatiale d'un "anti-équipement" culturel ». In in Siino C., Laumière F., Leriche F., *Métropolisation et grands équipements structurants*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, p. 217-234.

———. 2006. « La ville à l'ère de la globalisation des loisirs ». *Revue Espaces* Espaces tourisme&loisirs (234): 48-56.

———. 2009. La « ville festive » ou construire la ville contemporaine par l'événement. (*The "Festival City " : urban events and contemporary city building*). In: *Bulletin de l'Association de géographes français*, 86 (3). L'événementiel et les villes touristiques. pp. 279-290. https://doi.org/10.3406/bagf.2009.2673.

———. 2017. « Introduction : le tourisme de l'ordinaire ». Séminaire présenté à Réinventer l'ordinaire : les fronts pionniers du tourisme : lieux, acteurs, imaginaires, Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer - La Défense, 2 février 2017.

Gravari-Barbas, Maria. et Delaplace, Marie. 2015. « Le tourisme urbain « hors des sentiers battus » ». *Téoros. Revue de recherche en tourisme* 34 (1-2). http://teoros.revues.org/2790.
Gravari-Barbas, Maria. et Jacquot, Sébastien. 2007. « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes ». *Géocarrefour* 82 (3). https://doi.org/10.4000/geocarrefour.2217.
Gravari-Barbas, Maria. et Violier, Philippe. (eds.). 2003. *Lieux de culture, culture des lieux: production(s) culturelle(s) locale(s) et émergence des lieux*. Rennes, France: Presses universitaires de Rennes.
Greco, Lucille., Josso, Vincent. et Rio, Nicolas. 2018. « Les « Réinventer » : un concours de programmation… sans programmiste ? » *Métropolitiques*, juin. https://metropolitiques.eu/Les-Reinventer-un-concours-de-programmation-sans-programmiste.html.
Grégoire, Maud. 2018. « Évolution et diversité des situations de travail : une analyse à travers les notions de « travail autonome » et de « travail au projet » ». *@GRH* n° 28 (3): 35-64.
Grésillon, Boris. 2004. « Le Tacheles, histoire d'un "squart" berlinois ». *Multitudes* 17 (3): 147-55. https://doi.org/10.3917/mult.017.0147.
———. 2008. « Ville et création artistique. Pour une autre approche de la géographie culturelle ». *Annales de géographie*, nº 660-661 (juillet): 179-98.
Grisot, Sylvain. 2020. *Manifeste pour un urbanisme circulaire: pour des alternatives concrètes à l'étalement de la ville*. Nantes, France: dixit.net.
Groth, Jacqueline. et Corijn, Eric. 2005. « Reclaiming Urbanity: Indeterminate Spaces, Informal Actors and Urban Agenda Setting ». *Urban Studies* 42 (3): 503-26. https://doi.org/10.1080/00420980500035436.
Guelton, Sonia. 2018. « Les lauréats d'« Inventons la Métropole du Grand Paris » : le milieu de l'aménagement entre innovations et continuités ». *Métropolitiques*, juin. https://metropolitiques.eu/Les-laureats-d-Inventons-la-Metropole-du-Grand-Paris-le-milieu-de-l-amenagement.html.
Guironnet, Antoine. 2016. « Une financiarisation si discrète ? La circulation des standards de la filière d'investissement en immobilier tertiaire dans les politiques de développement urbain du Grand Lyon ». *Métropoles*, nº 19 (décembre). https://doi.org/10.4000/metropoles.5371.
———. 2019. « Cities on the Global Real Estate Marketplace: Urban Development Policy and the Circulation of Financial Standards in Two French Localities ». *Urban Geography* 40 (10): 1527. https://doi.org/10.1080/02723638.2019.1627807.
Gwiazdzinski, Luc. 2009a. « Chronotopies - L'événementiel et l'éphémère dans la ville des 24 heures ». *Bulletin de l'Association de géographes français*, nº 3: 345-57.
———. 2013. « Eloge de la chronotopie. Pour un urbanisme temporel et temporaire ». *Collage : revue de la Fédération Suisse des Urbanistes*, nº n°2/13: pp.
Hallauer, Édith. 2015. « Habiter en construisant, construire en habitant : la « permanence architecturale », outil de développement urbain ? ». *Métropoles.* nº 17 (décembre). https://doi.org/10.4000/metropoles.5185.
Harris, Ella. 2015. « Navigating Pop-up Geographies: Urban Space-Times of Flexibility, Interstitiality and Immersion: Navigating Pop-up Geographies ». *Geography Compass* 9 (11): 592-603. https://doi.org/10.1111/gec3.12248.
Harvey, David. 2002. « The art of rent: Globalization, monopoly and the commodification of culture ». *Socialist Register* Monthly Review Press 38: 93-110.
Hatchuel, Armand., Le Masson, Pascal. et Weil, Benoît. 2002. « From Knowledge Management to Design-Oriented Organisations ». *International Social Science Journal* 54 (171): 25-37. https://doi.org/10.1111/1468-2451.00356.
Haydn, Florian. et Temel, Robert. (éd) 2006. *Temporary urban spaces: concepts for the use of city spaces*. Basel, Suisse, Etats-Unis d'Amérique, Allemagne., 272 p.
Heinich, Nathalie. 2006. « La sociologie à l'épreuve des valeurs ». *Cahiers internationaux de sociologie* n° 121 (2): 287-315.
———. 2017. *Des valeurs: une approche sociologique*. Paris, France: Gallimard, DL 2017.
Hellec, Florence. 2014. « Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE ». *Sociologies pratiques* n° 28 (1): 101-9.

Henneberry, John. (éd) 2017. « *Transience and permanence in urban development*. Hoboken, NJ, Etats-Unis d'Amérique: John Wiley & Sons, Inc., 277p
Hochard, Cécile. 2017. « Retour sur l'exposition « Voix cheminotes. Une histoire orale des années 1930 à 1950 ». Choix scénographiques et dispositifs sonores ». *Bulletin de l'AFAS. Sonorités*, nº 43 (juin). https://doi.org/10.4000/afas.3059.
Idelon, Arnaud. 2018. « Tiers-lieu culturel, refonte d'un modèle ou stratégie d'étiquette ? » *L'Observatoire* N° 52 (2): 27-30.
Idt, Joël. 2012. « Le temps de la réalisation des projets urbains : une fabrique a posteriori des enjeux politiques de l'action collective ». *Géocarrefour*, nº Vol. 87/2 (décembre): 75-85. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.8682.
Ingallina, Patrizia. 2001. *Le projet urbain*. Paris, France: Presses universitaires de France.
Iveson, Kurt. 2013. « Cities Within the City: Do-It-Yourself Urbanism and the Right to the City ». *ResearchGate* 37 (3). https://doi.org/10.1111/1468-2427.12053.
Jacquier, Claude. 2011. « Qu'est-ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle être utile aujourd'hui? » *Vie sociale* N° 2 (2): 33-48.
Jacquot, Sébastien. et Morelle, Marie. 2018. « Informalité, migrations et urbanisme temporaire. » *revue Urbanités*. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01875193.
Janin, Claude. et Andres, Lauren. 2008. « Les friches : espaces en marge ou marges de manœuvre pour l'aménagement des territoires ? » *Annales de géographie*, nº 663: 62-81. https://doi.org/10.3917/ag.663.0062.
Jorro, Anne. et Wittorski, Richard. 2013. « De la professionnalisation à la reconnaissance professionnelle ». *Les Sciences de l'education - Pour l'Ere nouvelle* Vol. 46 (4): 11-22.
Kamvasinou, Krystallia. 2017a. « Temporary intervention and long-term legacy: lessons from London case studies ». *Journal of Urban Design* 22 (2): 187-207. https://doi.org/10.1080/13574809.2015.1071654.
———. 2017b. « Short-Term Projects, Long-Term Ambitions: Facets of Transience in Two London Development Sites ». In Henneberry, John. (ed.). *Transience and Permanence in Urban Development*, 65-83. John Wiley & Sons.
Kamvasinou, Krystallia, et M Roberts. 2014. « Interim spaces: vacant land, creativity and innovation in the context of uncertainty ». In Mariani, M. et Barron, P. (ed.). *Terrain vague: interstices at the edge of the pale*, 187-200. London Routledge.
Karvonen, Andrew. et Van Heur, Bas. 2014. « Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities ». *International Journal of Urban and Regional Research* 38 (2): 379-92. https://doi.org/10.1111/1468-2427.12075.
Kilani, Mondher. 1994. « Du terrain au texte ». *Communications* 58 (1): 45-60. https://doi.org/10.3406/comm.1994.1878.
Kullmann, Clotilde. 2015. « De l'exposition de la Tour Paris 13 au concept de musée à ciel ouvert. Le street art au service du projet urbain ? » *Téoros. Revue de recherche en tourisme* 34 (34, 1-2). http://journals.openedition.org/teoros/2776.
———. 2017. « La valorisation du projet urbain par la dimension artistique. Quelles perspectives ? » Université Paris 1. http://www.theses.fr/s91128.
———. 2018. « Temporalités du street art et image des territoires en mutation Production et valorisation du street art dans la Zone d'Aménagement Concerté Paris Rive Gauche ». *EchoGéo* 44: 23.
La Broise, Patrice de. et Gellereau, Michèle. 2004 « De l'atelier à l'atelier : la friche industrielle comme lieu de médiation artistique ». In: Culture & Musées, n°4, 2004. Friches, squats et autres lieux : les nouveaux territoires de l'art ? (sous la direction de Emmanuelle Maunaye) pp. 19-35.
Lallement, Emmanuelle. 2007. « Evénements en ville, événements de ville : vers de nouvelles ritualités urbaines ? » *Communication et organisation*, nº 32 (décembre): 26-38. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.275.
———. 2016. « Quand on se rassemble en ville ». *Socio-anthropologie*, nº 33 (juin): 89-99. https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.2025.
Lallement, Michel. 2015. *L'âge du faire: hacking, travail, anarchie*. Paris, France: Éditions du Seuil.

Landau, Bernard. 2019. « La maîtrise d'ouvrage urbaine en question, portée et limites des APUI (appels à projets urbains innovants) ». *Tous urbains*, nº 25: 39-45.
Landes, Olivier. 2015. « Street art et projet urbain, une mise en valeur croisée dans la ville en transition ». *Cahiers de Narratologie* 29: 8 pages.
Landry, Charles. 2000. *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan.
Le Galès, Patrick. 1995. « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine ». *Revue française de science politique* n°1 (45e année): 57-95. https://doi.org/10.3406/rfsp.1995.403502.
Le Gallou, Aude. 2017. « De l'urbex au tourisme : les friches urbaines, de nouveaux espaces touristiques ? » Présenté à Séminaire Réinventer l'ordinaire : les fronts pionniers du tourisme : lieux, acteurs, imaginaires, EIREST (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) et Plan Urbanisme Construction Aménagement, La Défense (France), février 2.
Lefebvre, Henri. 1968. *Le droit à la ville*. Anthropos. Paris.
Lefebvre, Sylvain., Diaz, Jérémy. et Adjizian, Jean-Marc. 2020. « Faire le point sur l'urbanisme tactique : entre innovations et dérives dans la fabrique de la ville ». *Revue Organisations & territoires* 29 (2): 15-23. https://doi.org/10.1522/revueot.v29n2.1147.
Lehtovuori, Panu. et Ruoppila, Sampo. 2012. « Temporary uses as means of experimental urban planning ». *ResearchGate* 4 (1): 29-53.
———. 2017. « Temporary Uses Producing Difference in Contemporary Urbanism ». In Henneberry, John. (ed.). *Transience and Permanence in Urban Development*. John Wiley & Sons.
Lemoine, Guillaume. 2017. « Usages temporaires des friches urbaines de l'Établissement public foncier Nord – Pas-de-Calais : une contribution aux villes durables ? » *Techniques Sciences Méthodes*, nº 3 (mars): 51-59. https://doi.org/10.1051/tsm/20173051.
Lenfle, Sylvain. et Midler, Christophe. 2003. « Gestion de projet et innovation ». In Muster, Philippe. et Penan, Hervé. (dirs.). *L'encyclopédie de l'innovation*, Economica, 49-69. Paris. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263271/document.
Leniaud, Jean-Michel. 1992. *L'utopie française: essai sur le patrimoine*. Paris, France: Mengès.
Lévy, Lisa. 2013. « L'improvisation en aménagement du territoire : d'une réalité augmentée aux fondements d'une discipline pour l'action ? : enquête sur un projet interdépartemental (le pôle Orly) ». Thèse de doctorat. Grenoble. http://www.theses.fr/2013GRENH019.
———. 2016. « L'urbaniste, professionnel de l'improvisation ? » *CyberGEO*.
———. 2018. « L'action sur les territoires face au défi d'une temporalité ouverte. L'improvisation comme modèle pour l'action aménagiste ? » *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, nº Vol. 9, n°2 (juin). https://doi.org/10.4000/developpementdurable.12236.
Lévy, Lisa., De Pertat, Sébastien. et Soubeyran, Olivier. 2019. « De l'aménageur chef d'orchestre à l'improvisateur ». *Revue d'anthropologie des connaissances* Vol. 13, N°3 (3): 871-95.
Lévy, Lisa. et Soubeyran, Olivier. 2018a. « Et si on improvisait ? » *Urbanisme*, 2018.
———. 2018b. « L'improvisation vue comme trajectoire synergique. Un éclairage sur la fabrique alternative de la ville. » In D'Arienzo, Roberto. et Younès, Chris. (éds.). *Synergies urbaines : Pour un métabolisme collectif des villes*, , 67-88. Métispresses.
Lextrait, Fabrice. 2001. « Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... : une nouvelle époque de l'action culturelle : rapport à M. Michel Duffour, Secrétaire d'Etat au patrimoine et à la décentralisation culturelle ». Ministère de la Culture et de la Communication.
———. 2017. *La Friche, terre de culture*. Paris, France: Sens&Tonka.
Lextrait, Fabrice. et Bonnin, Jean-Louis. 2018. « 2001-2018 : des nouveaux territoires de l'art aux tiers-lieux ». *L'Observatoire* N° 52 (2): 22-25.
Lextrait, Fabrice. et Kahn, Frédéric. 2005. *Nouveaux territoires de l'art*. France: Institut des Villes.
Lhoste, Évelyne Françoise. et Barbier, Marc. 2016. « FabLabs ». *Revue d'anthropologie des connaissances* Vol. 10, n° 1 (1): 43-69.
Lohr, Evelyne. 2005. « Le paysage ferroviaire en Seine-Saint-Denis, un enjeu patrimonial et urbain ». *Revue d'histoire des chemins de fer*, nº 32-33 (novembre): 147-76. https://doi.org/10.4000/rhcf.584.
Lydon, Mike. 2011. « Tactical Urbanism: Short Term Action For Long Term Change. 1. » NewYork : The Street. Plans Collaborative.

Madanipour, Ali. 2017. *Cities in Time: Temporary Urbanism and the Future of the City*. New York: Bloomsbury Academic.
———. 2018. « Temporary Use of Space: Urban Processes between Flexibility, Opportunity and Precarity ». *Urban Studies* 55 (5): 1093-1110. https://doi.org/10.1177/0042098017705546.
Maggi, Bruno. 2006. « Critique de la notion de flexibilité ». *Revue francaise de gestion* no 162 (3): 35-49.
Maitland, Robert. et Newman, Peter. (éd.). 2009. *World tourism cities: developing tourism off the beaten track*. London, Etats-Unis d'Amérique.
Mallet, Sandra. 2013. « Aménager les rythmes : politiques temporelles et urbanisme. » *Revue électronique des sciences humaines et sociales.*, avril. http://www.espacestemps.net/articles/amenager-les-rythmes-politiques-temporelles-et-urbanisme/.
Martin, Michael. 2017. « The Role and Function of Temporary Use in Urban Regeneration: The Case of England's Core Cities ». Thèse de doctorat , Université de Manchester.
———. 2018. « The Characteristics and Extent of Temporary Development in England's Core Cities »., Working Paper No. 05-018. Economic and Social Research Council North West Social Science Doctoral Training Partnership.
Masboungi, Ariella Directeur de publication, et Antoine Directeur de publication Petitjean. 2019. *Un urbanisme de l'inattendu: Patrick Bouchain, Grand Prix de l'urbanisme 2019*. Marseille, France: Éditions Parenthèses.
Matthey, Laurent. 2011. « Urbanisme fictionnel : l'action urbaine à l'heure de la société du spectacle ». *Métropolitiques* (blog). 28 octobre 2011. https://www.metropolitiques.eu/Urbanisme-fictionnel-l-action.html.
———. 2014. « L'urbanisme qui vient ». *Cybergeo : European Journal of Geography*, décembre. https://cybergeo.revues.org/26562.
———. 2016a. « Gouverner par l'évènement ». *L'Observatoire* N° 48 (2): 87-90.
———. 2016b. « Sous les pavés, la plage ! L'urbanisme au risque des loisirs ». *Les Cahiers de l'ASPAN* 2: 4-7.
Maxigas. 2014. « Hacklabs et hackerspaces : ateliers partagés de mécanique ». Traduit par Hellekin. *Mouvements* 79 (3): 49-56. https://doi.org/10.3917/mouv.079.0049.
Ménégoz, Laurent. 2003. « La transversalité, une utopie organisationnelle contemporaine, le cas France Télécom ». Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00423751.
Meunier, François., Redoutey, Emmanuel. et Zetlaoui-Leger, Jodelle. 2018. « Appels à projets innovants, concours de programmes ou de programmation ? » *Urbanisme*, n° 410 (octobre). https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01941377.
Miranda, Monica. 2010. « L'événement urbain festif : vers une « gestion de site exploratoire » sur l'espace public ? : les cas de Nantes et de Bordeaux ». Thèse de doctorat, Université Paris-Est. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00561875/document.
Mommaas, Hans. 2004. « Cultural Clusters and the Post-Industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy ». *Urban Studies* 41 (3): 507-32. https://doi.org/10.1080/0042098042000178663.
———. 2009. « Spaces of Culture and Economy: Mapping the Cultural-Creative Cluster Landscape ». In Kong, Lily. et O'Connor, Justin. (eds.). *Creative Economies, Creative Cities*, 98:45-59. Dordrecht: Springer Netherlands.
Mondon, Bénédicte. et Riccio, Pierre-Michel. 2013. « Marque BtoB et médias sociaux : enjeux et modalités de la représentation ». *Communication management* Vol. 10 (1): 26-37.
Monnet, Jérôme. 2012. « Ville et loisirs : les usages de l'espace public ». *Historiens et géographes*, n° 419 (juillet): 201-13.
Moore-Cherry, Niamh. et McCarthy, Linda. 2016. « Debating Temporary Uses for Vacant Urban Sites: Insights for Practice from a Stakeholder Workshop ». *Planning Practice & Research* 31 (3): 1-11. https://doi.org/10.1080/02697459.2016.1158075.
Moreau, Emilie. et Pairot, Clément. 2017. « La ville autrement - Initiatives citoyennes, urbanisme temporaire, innovations publiques, plateformes numériques ». Atelier Parisien d'Urbanisme.

Morteau, Hélène. 2016. « Dynamiques des clusters culturels métropolitains, une perspective évolutionniste. Analyse comparée de Québec (Quartier Saint-Roch), Barcelone (22@) et Nantes (Quartier de laCréation) ». Thèse de doctorat, Université d'Angers.
Mould, Oli. 2014. « Tactical Urbanism: The New Vernacular of the Creative City ». *Geography Compass* 8 (8): 529-39. https://doi.org/10.1111/gec3.12146.
Muldoon-Smith, Kevin. et Greenhalgh, Paul. 2017. « Public Policy and Urban Transience: Provoking New Urban Development through Contemporary Models of Property Based Finance in England ». In Henneberry, John. (ed.). *Transience and Permanence in Urban Development*, 131-49. John Wiley & Sons, Ltd., 199-214. https://doi.org/10.1002/9781119055662.ch13.
Nefs, Merten. 2016. « Unused urban space: conservation or transformation? Polemics about the future of urban wastelands and abandoned buildings. » *City & Time* 2 (1): 4.
Németh, Jeremy. et Langhorst, Joern. 2014. « Rethinking Urban Transformation: Temporary Uses for Vacant Land ». *Cities* 40 (octobre): 143-50. https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.04.007.
Nonjon, Magali. 2005. « Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante ». *Politix* 70 (2): 89-112. https://doi.org/10.3917/pox.070.0089.
Novarina, Gilles. 1998. « La construction des demandes sociales par le projet d'urbanisme ». *Les Annales de la Recherche Urbaine* 80 (1): 172-79. https://doi.org/10.3406/aru.1998.2210.
O'Callaghan, Cian., Di Feliciantonio, Cesare. et Byrne, Michael. 2017. « Governing Urban Vacancy in Post-Crash Dublin: Contested Property and Alternative Social Projects ». *Urban Geography*, novembre.
Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 2004. « La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique ». *Espace Temps* 84 (1): 38-50. https://doi.org/10.3406/espat.2004.4237.
Orillard, Clément. 2018. « Les appels à projets innovants : un renouveau de l'articulation public–privé dans l'aménagement urbain ? » *Métropolitiques*. https://metropolitiques.eu/Les-appels-a-projets-innovants-un-renouveau-de-l-articulation-public-prive-dans.html.
Oswalt, Philipp., Overmeyer, Klaus. et Misselwitz, Philipp. 2013. *Urban Catalyst The Power of Temporary Use*. 2e éd. Berlin: DOM Publishers.
Ouvrard, Pauline. 2016. « Le nouvel esprit de l'urbanisme, entre scènes et coulisses : une ethnographie de la fabrique du territoire de Saint-Nazaire à Nantes ». Thèse de doctorat, Nantes. http://www.theses.fr/2016NANT2032.
Patti, Daniela. et Polyak, Levente. 2017. « Frameworks for Temporary Use: Experiments of Urban Regeneration in Bremen, Rome and Budapest ». In Henneberry, John. (ed.). *Transience and Permanence in Urban Development*, 231-48. https://doi.org/10.1002/9781119055662.ch15.
Petitjean, Antoine. 2016. *Le génie d'Amsterdam: opportunité, agilité, inventivité*. Édité par Ariella Masboungi. Atelier projet urbain. Marseille, France: Parenthèses.
Pignot, Lisa. et Saez, Jean-Pierre. 2018. « Dossier "Tiers-lieux : un modèle à suivre ?" » *L'Observatoire* N° 52 (2): 7-8.
Pinard, Juliette. et Morteau, Hélène. 2019. « Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville ? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers ». *Revue Internationale d'Urbanisme*, Nouveaux acteurs de l'urbanisme : renouveau ou fin de partie ?, nº 8. http://www.riurba.review/Revue/professionnels-de-loccupation-temporaire-nouveaux-acteurs-de-la-fabrique-de-la-ville-du-renouvellement-des-methodes-en-urbanisme-a-lemergence-de-nouveaux-metiers/.
Pinard, Juliette. et Vivant, Elsa. 2017. « La mise en évènement de l'occupation temporaire : quand les lieux artistiques off inspirent les opérateurs in de la production urbaine ». *L'Observatoire*, nº 50 (juillet): 29-32.
Pinson, Gilles. 2009. *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Presses de Sciences Po.
Pinson, Gilles. et Morel Journel, Christelle. 2017. *Debating the Neoliberal City*. London ; New York, NY: Routledge.
Poitrinal, Guillaume. 2012. *Plus vite !: la France malade de son temps*. Paris, France: B. Grasset.
Polino, Marie-Noëlle. 2003. « Commentaire : le patrimoine ferroviaire urbain ». *Revue d'histoire des chemins de fer*, nº 28-29 (décembre): 547-48. https://doi.org/10.4000/rhcf.1827.

Pontecaille, Pierre. 2016. « La deuxième édition du Ground Control dans le XVIIIème : Urbanisme et occupation temporaire privée à vocation festive et culturelle ». Mémoire de Master 1, Ecole d'Urbanisme de Paris.
Pradel, Benjamin. 2007. « Mettre en scène et mettre en intrigue : un urbanisme festif des espaces publics ». *Géocarrefour* 82 (3): 123-30. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.2177.
———. 2008. « L'urbanisme temporaire : du court au moyen terme. Une échelle d'action urbaine intermédaire. » In De Coninck, Fréderic. et Deroubaix, José-Frédéric. (eds.). *Ville éphémère, ville durable. Nouveaux usages, nouveaux pouvoirs*, , 247-61. Paris : L'oeil d'Or, coll. Formes et figures. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00853522.
———. 2010. « Rendez-vous en ville ! Urbanisme temporaire et urbanité évènementielle : les nouveaux rythmes collectifs ». Thèse de doctorat, Université Paris-Est. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00546513/document.
———. 2012. « L'urbanisme temporaire : signifier les " espaces-enjeux " pour réédifier la ville ». In Bonny, Yves., Ollitrault, Sylvie., Keerle, Régis. et Le Caro, Yvon. (eds.). *Espaces de vie, espaces-enjeux : entre investissements ordinaires et mobilisations politiques*, 245-56. Presses Universitaires de Rennes. https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-00696878.
———. 2013a. « Rythmes événementiels et aménagement des espaces publics à Paris, Bruxelles et Montréal ». *Loisir et Société / Society and Leisure* 36 (1): 78-93. https://doi.org/10.1080/07053436.2013.805581.
———. 2013b. « Sous les pavés, Paris Plages ». *Métropolitiques*, juillet. https://metropolitiques.eu/Sous-les-paves-Paris-Plages.html.
———. 2017. « Production d'une urbanité événementielle : entre stimulation et normalisation du vivre-ensemble dans les espaces publics ». In Piriou, Jérôme., Ananian, Priscilla. et Clergeau, Cécile. (eds.). *Tourisme et événementiel. Enjeux territoriaux et stratégies d'acteurs*, Presse de l'Université du Québec, 91-103.
Prieur, Vincent. 2015. « Revendications des squats d'artistes et institutions ». *Marges. Revue d'art contemporain*, nº 21 (octobre): 74-95. https://doi.org/10.4000/marges.1035.
Raffin, Fabrice. 2000. « Du nomadisme urbain aux territoires culturels : la mise en culture des friches industrielles à Poitiers, Genève et Berlin ». In Métral, Jean. (ed.). *Cultures en ville: ou de l'art et du citadin*, 51-68. La Tour d'Aigues, France: Ed. de l'Aube.
———. 2007. *Friches industrielles: un monde culturel européen en mutation*. Paris, France: L'Harmattan.
Ragin, Charles C. et Becker, Howard S. 1992. *What Is a Case?: Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge England ; New York, NY, USA: Cambridge University Press.
Ramirez cobo, Ines. 2016. « l'incertitude comme levier de co-construction au prisme du projet urbain: L'émergence d'un mode de conception "transitionnel" des espaces urbains : entre pratiques institutionnelles et pratiques alternatives ». Thèse de doctorat. Grenoble Alpes. http://www.theses.fr/2016GREAH023.
Revel, Jacques. (ed.). 1996. *Jeux d'échelles. La micro-analyse à l'expérience*. Paris: Seuil.
Reynolds, Eric. 2011. « Interwhile uses ». *Journal of Urban Regeneration & Renewal* 4 (4): 371-80.
Ribeill, Georges. 1995. « Histoire et culture d'entreprise sont-elles antinomiques ? Le cas de la SNCF ». *Communication et organisation*, nº 7 (mai). https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1764.
Richards, Greg. et Palmer, Robert. 2010. « Why Cities Need to be Eventful ». In Richards, Greg. et Palmer, Robert. *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*, 1-37.
Roche, Elise. 2018. « Occupation temporaire & hébergement d'urgence : « que tout change pour que rien ne change » ? » Présenté à Entretiens Jacques Cartier, L'Autre Soie, Villeurbanne, novembre 12.
Rouchi, Camille. 2018. « Une thèse CIFRE en collectivité territoriale : concilier la recherche et l'action ? » *Carnets de géographes*, nº 11 (septembre). https://doi.org/10.4000/cdg.1523.
Ruby, Christian. et Desbons, David. 2002. « Des friches pour la culture ? » *Revue électronique des sciences humaines et sociales.*, mai. http://www.espacestemps.net/articles/des-friches-pour-la-culture/.
Schuster, J. Mark. 2001. « Ephemera, temporary urbanism and imaging ». In *Imaging the City—Continuing Struggles and New Directions*, 1-27. New Brunswick, New Jersey: CUPR Books.

Scott, Michael. et Szili, Gerti. 2017. « Pop-up Polanyi: Cultural entrepreneurs and the 'vacancy fix' ». *City, Culture and Society*, décembre. https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.12.005.
Silver, Jonathan. et Marvin, Simon. 2016. « The Urban Laboratory and Emerging Sites of Urban Experimentation ». In Evans, James., Karvonen, Andrew. et Raven, Rob. (eds.). *The Experimental City*, 47-60. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315719825-4.
Smith, Paul. 2009. « Faire l'inventaire du patrimoine ferroviaire : expériences et méthodes ». *Revue d'histoire des chemins de fer*, nº 40 (novembre): 10-13.
Sorkin, Michael. (éd.). 1992. *Variations on a theme park: the new American city and the end of public space*. New York (N.Y.), Etats-Unis d'Amérique: Hill and Wang.
Soubeyran, Olivier. 2015. *Pensée aménagiste et improvisation: l'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste*. Paris, France: EAC, Éditions des Archives contemporaines.
Steele, Jess. 2013. « How "Meanwhile" came to the High Street ». *Journal of Urban Regeneration and Renewal* 6 (2): 172-75.
Taillandier, Fanny. 2018. « Urbanisme temporaire / Le camp de migrants, espace exceptionnel au coeur de la ville ordinaire : Urbanités ». *Revue Urbanités* (blog). 2018. https://www.revue-urbanites.fr/le-camp-de-migrants-et-la-ville-ordinaire/.
Tardiveau, Armelle. et Mallo, Daniel. 2014. « Unpacking and Challenging Habitus: An Approach to Temporary Urbanism as a Socially Engaged Practice ». *Journal of Urban Design* 19 (4): 456-72. https://doi.org/10.1080/13574809.2014.923743.
Till, Karen E. 2011. « Interim Use at a Former Death Strip? Art, Politics, and Urbanism at Skulpturenpark Berlin_Zentrum ». In Silberman, Marc. (ed.). *The German Wall: Fallout in Europe*, 99-122. Studies in European Culture and History. New York: Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9780230118577_6.
Till, Karen E. et McArdle, Rachel. 2015. « The Improvisional City: Valuing urbanity beyond the chimera of permanence ». *Irish Geography* 48: 37-68.
Tonkiss, Fran. 2013. « Austerity urbanism and the makeshift city ». *City* 17 (3): 312-24. https://doi.org/10.1080/13604813.2013.795332.
Urban Catalyst. 2003. « Strategies for temporary uses: potential for development of urban residual areas in European metropolises ». Berlin: Studio Urban Catalyst.
Urio, Paolo. 2016. « La gestion publique au service du marché ». In Hufty, Marc. (ed.). *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, 91-124. Cahiers de l'IUED. Genève: Graduate Institute Publications. http://books.openedition.org/iheid/2659.
Ursic, Sara., Krnić, Rašeljka. et Mišetić, Anka. 2018. « "Pop-up" Urban Allotment Gardens - How Temporary Urbanism Embraces the Garden Concept ». *Sociologija i Prostor* 56 (mars): 53-69. https://doi.org/10.5673/sip.56.1.3.
Van Haeperen, Béatrice. 2012. « Que sont les principes du New Public Management devenus ? » *Reflets et perspectives de la vie économique* Tome LI (2): 83-99.
Veltz, Pierre. 2001. « La crise des hiérarchies : diagnostic ». In Coutard, Olivier. (dir.). *Le bricolage organisationnel: crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et des territoires*, 25-31. Acteurs-Sociétés-Techniques. Paris, France: Elsevier.
Vernières, Michel. (ed.). 2011. *Patrimoine et développement: études pluridisciplinaires*. Paris, France: GEMDEV : Karthala.
Veschambre, Vincent. 2008. *Traces et mémoires urbaines: enjeux sociaux de la patrimonialisation et de la démolition*. Collection Géographie sociale. Rennes, France: Presses universitaires de Rennes.
Vialleix, Martial. et Mariasine, Léo. 2019. *Villes et territoires circulaires : de la théorie à la pratique*. Édité par Institut Paris Région. Note rapide 822. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02356952.
Vigne, Margaux. 2019. « Occuper les lieux – Occuper les habitants. Ethnographie de deux expérimentations institutionnelles. Bruxelles, Nantes. » Thèse de doctorat. Université de Nantes. https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02498401.
Vignikin, Aristide., Leroy, Daniel. et Chédotel, Frédérique. 2016. « L'improvisation en tant que situation managériale ? Comment évolue-t-elle durant la vie d'un projet ? » *@GRH* 18 (1): 65-98. https://doi.org/doi:10.3917/grh.161.0065.

Vivant, Elsa. 2006. « Le rôle des pratiques culturelles “off” dans les dynamiques urbaines ». Thèse de doctorat, France: Université de Paris VIII.
———. 2007. « Les événements off : de la résistance à la mise en scène de la ville créative ». *Géocarrefour* 82 (3): 131-40. https://doi.org/10.4000/geocarrefour.2188.
———. 2008. « L’instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines : un modèle d’action transposable ? » *Espaces et sociétés*, n° 131 (février): 49-66.
———. 2009. *Qu’est-ce que la ville créative ?* Paris, France: Presses universitaires de France.
———. 2020. « From margins to capital: The integration of spaces of artistic critique within capitalist urbanism ». *Journal of Urban Affairs* 0 (0): 1-14. https://doi.org/10.1080/07352166.2020.1811115.
Weick, Karl. 1998. « Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis ». *Organization Science*, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing, 9 (5): 543-55.
Weller, Jean-Marc. 2008. « Prendre au sérieux les instruments ou quatre manières d’analyser l’action publique », introduction.
Wenger, Etienne. 2000. « Communities of Practice and Social Learning Systems »: *Organization* 7 (2): 225-46. https://doi.org/10.1177/135050840072002.
———. 2009. « A Social Theory of Learning ». In Illeris, Knud. (ed.). *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists ... In Their Own Words*, 209-35. Routledge.
———. 2011. « Communities of Practice: A Brief Introduction ».
Wesener, Andreas. 2015. « Temporary urbanism and urban sustainability after a natural disaster: transitional community-initiated open spaces in Christchurch, New Zealand ». *Journal of Urbanism: International Research on Placemaking and Urban Sustainability* 8 (4): 406-22. https://doi.org/10.1080/17549175.2015.1061040.
Winkin, Yves. 1997. « L’observation participante est-elle un leurre ? » *Communication et organisation*, n° 12 (novembre). https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1983.
Wittorski, Richard. 2009. « A propos de la professionnalisation ». In *Encyclopédie de l’éducation et de la formation*, PUF, 781-93. l-00601567.
Wu, Fulong., Zhang, Fangzhu. et Webster, Chris. (eds.). 2014. *Rural migrants in urban China: enclaves and transient urbanism*. London, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d’Irlande du Nord, Etats-Unis d’Amérique.
Zepf, Marcus. et Andres, Lauren. 2012. « Vers de nouvelles articulations entre plan territorial, plan d’urbanisme et projets urbains ». *Géocarrefour*, n° Vol. 87/2 (décembre): 71-73.
Zukin, Sharon. 1989. *Loft living: culture and capital in urban change*. New Brunswick, N.J., Etats-Unis d’Amérique: Rutgers University Press.
———. 1991. *Landscapes of power: from Detroit to Disney World*. Berkeley, Etats-Unis d’Amérique: University of California press.
———. 2017 (1995). *The cultures of cities*. *The Cultures of Cities*. 2nd Edition. Wiley-Blackwell.
-- Exposition internationale d’architecture. 2018. *L’hypothèse collaborative: conversation avec les collectifs d’architectes français*. Édité par Mathias Rollot et Atelier Georges. Marseille, France: Editions Hyperville.

Table des matières

Résumé **5**

Remerciements **7**

Sommaire **8**

Introduction de la thèse **10**

1. L'urbanisme transitoire : un nouvel objet « chaud » et médiatique **11**

2. Entre la ville et l'organisation : l'urbanisme transitoire comme prisme d'analyse de la transformation des acteurs de l'urbanisme et de l'immobilier **14**

Approche et réflexions sur le sujet de la thèse ***14***

Questionnements, hypothèses de recherche et présentation de la thèse ***17***

3. Méthodologie de la thèse : posture de recherche, terrains et matériaux **19**

Conditions et genèse du projet de thèse partenariale ***20***

Développer une approche empirique et adopter une posture ethnographique ***22***

Un triple terrain de recherche, construit entre la ville et l'organisation ***25***

SNCF Immobilier : l'organisation comme terrain de recherche en urbanisme 26

Les lieux d'urbanisme transitoire et leurs porteurs de projets : une approche sociotechnique 27

Le milieu d'interconnaissance de l'urbanisme transitoire : analyser l'émergence d'une communauté de pratique et ses valeurs 29

Les difficultés posées par la thèse en entreprise et par l'étude d'un objet « chaud » ***33***

Utiliser les données de la Cifre : entre données informelles et questionnements éthiques 33

Se laisser emporter par son terrain… puis prendre du recul 34

Stabiliser un « objet chaud » et « non-fini » 35

4. Annonce du plan de la thèse et organisation du manuscrit **37**

Chapitre 1. Contexte et conditions de l'émergence de l'urbanisme transitoire dans le champ des pratiques urbanistiques et immobilières **39**

1.1. Du squat à l'urbanisme transitoire : l'occupation temporaire comme nouvel outil d'urbanisme **40**

1.1.1. Favoriser l'occupation temporaire en soutien aux politiques culturelles ***41***

Aux origines de l'occupation temporaire, un mouvement spontané et informel initié par des artistes ..41

La reconnaissance institutionnelle des friches culturelles et leur promotion dans le cadre des politiques culturelles 42

Des friches culturelles à la ville créative : l'occupation temporaire au sein des politiques urbaines 44

Des nouveaux territoires de l'art aux tiers-lieux culturels, fablabs et hackerspaces 47

1.1.2. De la ville évènementielle à l'urbanisme temporaire : l'occupation temporaire comme levier d'action sur la ville ***49***

Entre ville évènementielle et ville des loisirs : l'éphémère et la fête comme outils d'urbanisme 49

L'utilisation des évènements urbains à plus petite échelle : l'exemple de Paris-Plage 52

D'une réflexion sur les rythmes urbains à l'émergence de la notion d'urbanisme temporaire 53

Aux origines de l'urbanisme temporaire : trois ouvrages manifestes pour promouvoir le développement des usages temporaires 54

La diffusion de l'urbanisme temporaire : catégoriser et théoriser l'occupation temporaire face à un urbanisme du temps long 57

1.1.3. L'urbanisme transitoire, un nouveau prisme d'analyse de l'occupation temporaire ? 60

Dépasser temps court et temps long du développement de la ville autour de la notion de transition 62

Un terrain de recherche qui rebat les cartes : analyser l'occupation temporaire par le prisme du projet urbain 64

Favoriser une approche empirique pour mettre en lumière l'hybridation des pratiques et des postures 66

Mettre en lumière le rôle croissant des professionnels de l'urbanisme et de l'immobilier dans le développement de projets temporaires à travers un poste d'observation original 68

1.2. Une évolution des pratiques et des acteurs en faveur d'un renouvellement des modalités de fabrique de la ville 69

1.2.1. La vacance comme opportunité en faveur du développement de l'occupation temporaire 69

Les friches urbaines, de la contrainte à la ressource pour l'aménagement 70

Transformer le phénomène de vacance en opportunité en faveur de l'occupation temporaire 71

Occuper les interstices spatiaux et temporels du projet urbain 74

1.2.2. Faire la ville par le projet dans un contexte d'incertitude 75

Le projet urbain comme instrument d'action privilégié dans un contexte d'incertitude 76

Valoriser la flexibilité, l'improvisation, la transversalité dans les pratiques des professionnels de l'urbanisme 77

Le développement des appels à projets urbains innovants : injonction à l'innovation et nouveaux partenariats dans la fabrique de la ville 81

1.2.3. Des nouveaux entrants aux pratiques alternatives qui renouvellent les méthodes en urbanisme . 83

L'urbanisme tactique et le Do It Yourself : questionner les pratiques et proposer des manières alternatives de faire la ville 84

Le développement d'un urbanisme d'expérimentation pour renouveler les méthodes en urbanisme 87

La professionnalisation de l'occupation temporaire et l'arrivée de nouveaux entrants dans le champ de la fabrique de la ville 90

1.3. Le groupe SNCF comme nouvel acteur de l'urbanisme et de l'immobilier 93

1.3.1. Transformer la charge du patrimoine de la SNCF en nouvelle opportunité 93

L'émergence d'une direction immobilière au sein d'un très grand propriétaire public 93

La création de SNCF Immobilier : l'immobilier comme nouvelle « ligne de métier » de la SNCF 94

Les enjeux : transformer la charge du patrimoine en opportunité 95

1.3.2. Les missions de SNCF Immobilier : gérer et valoriser le patrimoine de la SNCF 97

Gérer et optimiser le parc immobilier : réduire la facture et libérer des emprises urbanisables 98

De la cession à la valorisation : développer des projets urbains sur les emprises de la SNCF 99

L'Ile-de-France : un territoire de projets particulièrement stratégique 99

1.3.3. Un opérateur immobilier spécifique : une « nouvelle structure » au sein d'une « vieille maison » 102

Communication et conduite du changement : accompagner la naissance de SNCF Immobilier 102

Un opérateur hybride, à la frontière entre mondes ferroviaires et urbains, publics et privés 103

Être opérateur immobilier au sein de la SNCF : culture d'entreprise et groupe en mutation 104

Chapitre 2. La démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier : de l'expérimentation au développement d'une stratégie d'entreprise 106

2.1. Temps 1 : La genèse de la démarche et le choix de développer un « immobilier culturel » 108

2.1.1. L'occupation temporaire, une pratique ancienne et méconnue au sein du patrimoine immobilier de la SNCF 108
Une mise à disposition temporaire ponctuelle de certains bâtiments vacants à des artistes 108
Des occupations temporaires artistiques méconnues et non médiatisées 110

2.1.2. Le désir de développer un « immobilier culturel » concomitant à la création de SNCF Immobilier 113
Développer un « immobilier culturel » en réponse à plusieurs enjeux liés à la création de SNCF Immobilier 113
Un choix de mêler immobilier et culture lié la trajectoire professionnelle de la directrice générale 114

2.1.3. Ressources et influences en faveur du développement d'un « immobilier culturel » 115
S'inspirer de l'expérience et de la pratique d'autres acteurs pour nourrir sa réflexion 116
Redécouvrir des initiatives menées au sein même de la SNCF : l'exemple de la Tour Paris 13 117

2. 2. Temps 2 : le lancement de l'expérimentation des « Sites Artistiques Temporaires » ...120

2. 2. 1. De Ground Control à Grand Train : les premiers projets pilotes 120

2. 2. 2. L'Appel à Manifestation d'Intérêt des Sites Artistiques Temporaires : un dispositif à l'échelle nationale 125
La Station-Gare des Mines : le principal projet né de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires 128

2. 2. 3. Un retour d'expérience nuancé pour l'appel à manifestation d'intérêt des Sites Artistiques Temporaires 131
Un dispositif contrarié par des facteurs à la fois externes et internes à SNCF Immobilier 131
Le « badbuzz » de l'AMI des Sites Artistiques Temporaires dans les médias 132

2.3. Temps 3. L'avènement de l'urbanisme transitoire et le développement d'une stratégie d'entreprise 136

2.3.1. Des Sites Artistiques Temporaires à une vision de l'occupation temporaire comme levier d'action sur la ville 136
Un foisonnement d'initiatives ponctuelles et évènementielles à l'échelle nationale 136
Le nouveau Ground Control à Gare de Lyon-Daumesnil : vers des occupations temporaires plus longues et ambitieuses 137
La Station-Gare des Mines : d'une occupation festivalière à la création d'un tiers-lieu artistique sur une emprise en mutation 140

2.3.2. L'introduction du terme urbanisme transitoire et l'avènement d'une vision plus stratégique de l'occupation temporaire 142
Le choix du terme d'urbanisme transitoire : entre réflexions internes et influence externes 142
Une officialisation du terme d'urbanisme transitoire par SNCF Immobilier via différentes actions de communication 145

2.3.3. L'urbanisme transitoire et le glissement de l'occupation temporaire dans une nouvelle logique de projet 149
La Cité Fertile à Pantin : un projet d'urbanisme transitoire pour préfigurer le projet urbain 149
L'urbanisme transitoire, une stratégie d'entreprise et expertise reconnue pour SNCF Immobilier 154

Conclusion du chapitre 158

Chapitre 3. La mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire au prisme de trois objets techniques 159

3.1. L'appel à projets : faire évoluer les procédures et les critères de sélection des projets transitoires et des occupants temporaires 160

3.1.1. L'Appel à Manifestation d'Intérêt : une procédure cadrée pour une expérimentation sous contrôle 161
Le choix d'une procédure formelle et cadrée pour mettre en concurrence l'accès aux emprises SNCF 161
Un dispositif qui permet à SNCF Immobilier de repréciser son rôle et le mode opératoire de l'AMI .163
Une procédure lourde et contraignante pour SNCF Immobilier comme pour les candidats..... 165
3.1.2. Le gré à gré et la consultation restreinte : une sélection souple et négociée des projets d'urbanisme transitoire..... 166
Des modes de sélection à l'amiable et moins contraignants..... 167
Des procédures de sélection révélatrices d'enjeux pour le propriétaire : l'importance de la sécurité et de l'accompagnement des porteurs de projets..... 168
3.1.3. L'appel à projets : vers une procédure de sélection structurée et unifiée pour l'urbanisme transitoire 171
La loi Sapin 2 : l'obligation pour SNCF Immobilier de mettre en concurrence les porteurs de projets pour l'urbanisme transitoire..... 172
L'appels à projets : la construction d'une procédure complexe, encadrée et unifiée pour accompagner la diffusion de l'urbanisme transitoire au sein de l'organisation 173
Former en interne pour permettre l'appropriation de cette procédure et accompagner la diffusion de l'urbanisme transitoire 177
L'appel à projets, révélateur d'une structuration de l'urbanisme transitoire et soutien au développement d'une logique de projets 182
3.2. La convention d'occupation temporaire : formaliser le projet d'urbanisme transitoire et négocier ses conditions..... 184
3.2.1. La convention d'occupation temporaire : un savoir-faire ancien réadapté aux projets d'urbanisme transitoire..... 185
La COT : encadrer et fixer les conditions d'occupation pour sécuriser la mise à disposition 186
Faire évoluer les COT pour s'adapter aux spécificités des projets d'urbanisme transitoire..... 188
Une évolution des pratiques et les réflexions au fil de l'expérience accumulée..... 190
3.2.2. La contractualisation, une période de négociations intenses pour fixer les conditions d'occupation 192
La redevance : des négociations formelles et informelles soulevant des enjeux économiques directs pour les deux parties..... 193
La durée de l'occupation : le chef de projets en prise dans des négociations au sein même de SNCF Immobilier et avec l'occupant temporaire..... 197
3.2.3. Le développement d'une relation de confiance entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire et la confrontation de mondes professionnels distincts..... 203
L'exemple du partenariat dans la communication : entre action concertée et enjeux de contrôle..... 204
Une confrontation entre des mondes et des cultures professionnelles différentes 206
3.3. La norme Établissement Recevant du Public : dépasser les difficultés techniques, juridiques et économiques pour ouvrir les emprises SNCF au public 212
3.3.1. Ouvrir le patrimoine SNCF au public : la norme ERP comme situation de nouveauté 213
La mise aux normes ERP : une procédure complexe ayant des incidences importantes en termes de travaux et de sécurité du public..... 214
La mise aux normes ERP comme procédure nouvelle et source d'appréhension pour SNCF Immobilier et l'occupant 217
3.3.2. La mise aux normes ERP : dépasser des difficultés pour adapter le projet et transformer les pratiques 219

Une mise aux normes particulièrement difficile en raison de la nature industrielle et ferroviaire du patrimoine de la SNCF 219
Adapter chemin faisant le projet aux contraintes pour contourner les difficultés 221
De l'adaptation du projet à l'évolution des pratiques professionnelles au sein de SNCF Immobilier 222

3.3.3. De la répartition des travaux de mise aux normes à l'organisation des rôles et des responsabilités entre SNCF Immobilier et l'occupant temporaire 224
Le modèle de répartition des travaux de mise aux normes entre SNCF Immobilier et l'occupant 224
La justification de ce modèle : la limite de compétences et de responsabilité de SNCF Immobilier dans les projets d'urbanisme transitoire 225
L'adoption d'une posture d'accompagnement par SNCF Immobilier : entre soutien et enjeu d'encadrement 227
Un encadrement technique et juridique de SNCF Immobilier conduisant à des projets cadrés et formels 229

3.3.4. L'influence de la mise aux normes ERP sur les lieux d'urbanisme transitoire et le modèle économique de l'occupant temporaire 231
La difficulté de mise aux normes ERP des lieux d'urbanisme transitoire, entre temps de l'éphémère et temps long de la production urbaine 231
L'influence de la mise aux normes ERP sur le modèle économique de l'occupant temporaire 234
Un modèle économique critiqué : entre « limonadiers » et « pompes à friches » 236
Faire de nécessité vertu : entre contraintes économiques et esthétiques de la récupération 238

Conclusion du chapitre 241

Chapitre 4. L'urbanisme transitoire comme facteur et instrument de changement au sein de SNCF Immobilier 244

4.1. Le pilotage de l'urbanisme transitoire : une activité qui se déplace dans l'organisation au fur et à mesure de sa structuration 245

4.1.1. .....Aux prémices de l'expérimentation, un pilotage adaptatif et bricolé selon les projets 246
Le pôle Valorisation locative Innovante (fonction opérationnelle – échelle nationale) 248
Le pôle Communication et Accompagnement du changement (fonction support – échelle nationale) 249
Le pôle Stratégie Émergence Innovation (fonction opérationnelle – échelle régionale) 250
Au lancement de la démarche, un pilotage adaptatif et à cheval entre plusieurs directions 252

4.1.2. ..... De la remise en cause des modes d'organisation à un questionnement sur les définitions de l'urbanisme transitoire pour l'entreprise 255
La critique d'une organisation floue et confuse, questionnant le périmètre d'action des acteurs 256
Des gestionnaires aux opérationnels, la question de la légitimité des acteurs à porter la démarche d'urbanisme transitoire 258
Entre logique urbanistique et immobilière, l'émergence de visions contrastées de l'urbanisme transitoire 260

4.1.3. Une démarche réflexive sur les manières d'organiser l'action pour structurer et clarifier le pilotage de l'urbanisme transitoire 263
Le retour d'expérience sur l'urbanisme transitoire : faire le bilan de la démarche et interroger son avenir dans l'entreprise 263
Organiser et planifier le développement de l'activité d'urbanisme transitoire 265
Comité, pré-comité, réseau… Vers la (re)définition d'une organisation pour le développement de l'urbanisme transitoire et de ses projets 269

4.2. L'urbanisme transitoire en « mode projet » : une activité transversale au service de la transformation des métiers et des modes d'organisation..... 273

4.2.1. L'urbanisme transitoire comme levier d'apprentissage du « mode-projet » pour les salariés de SNCF Immobilier..... 274

Une opportunité d'expérimenter de nouveaux modes de gestion et de travail.....274

L'urbanisme transitoire en mode projet : organisation des acteurs et répartition des rôles 275

Une adoption difficile du mode projet, source de tensions entre les acteurs 279

Flexibilité, autonomie, improvisation… L'urbanisme transitoire comme levier d'évolution des pratiques professionnelles 280

4. 2. 2. L'urbanisme transitoire comme activité collective : créer des liens à plusieurs échelles et faire groupe..... 283

A l'échelle des salariés, promouvoir des modes de travail collectifs et décloisonnés.....284

A l'échelle de SNCF Immobilier, créer des liens entre les services, fédérer les acteurs et faire groupe 285

A l'échelle de la SNCF, développer des liens avec différentes entités du groupe grâce à l'urbanisme transitoire.....288

4.2.3 La diffusion de l'urbanisme transitoire dans l'entreprise : entre appropriation, résistance au changement et réflexion des salariés sur le sens de leur action..... 292

Du comité de direction à l'ensemble des salariés de SNCF Immobilier, une appropriation de l'urbanisme transitoire à plusieurs vitesses ?.....293

Sensibiliser, convaincre et faire adhérer : l'urbanisme transitoire en quête de légitimité ? 296

Vers une vision de plus en plus positive de l'urbanisme transitoire, source de fierté pour les salariés de SNCF Immobilier.....300

4.3. #UrbanismeTransitoire : l'urbanisme transitoire comme outil de communication et support d'une stratégie de marque pour SNCF Immobilier et le groupe SNCF..... 304

4.3.1. L'urbanisme transitoire comme outil de communication d'entreprise pour faire (re)connaître SNCF Immobilier au sein du groupe SNCF..... 305

Faire connaître SNCF Immobilier, ses métiers et ses compétences au sein du groupe SNCF.....305

L'urbanisme transitoire support de fierté et de reconnaissance de SNCF Immobilier à l'échelle du groupe SNCF.....308

Faire bénéficier les salariés et le groupe SNCF des lieux d'urbanisme transitoire 310

4.3.2. Construire une stratégie de marque autour de l'urbanisme transitoire pour faire connaître et distinguer SNCF Immobilier..... 312

« L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier », le développement d'une stratégie de marque 313

L'importance croissante de l'urbanisme transitoire dans les différents outils de communication de SNCF Immobilier.....313

L'urbanisme transitoire comme phénomène médiatique profitable pour SNCF Immobilier 316

4.3.3. Positionner SNCF Immobilier comme un acteur innovant de la fabrique de la ville pour accompagner le développement de son activité..... 322

L'urbanisme transitoire, une activité « innovante » pour positionner SNCF Immobilier comme un acteur clef de la transformation urbaine.....323

Développer un nouveau réseau pour accompagner la croissance de l'activité.....325

L'urbanisme transitoire comme enjeu de communication à l'échelle du groupe : valoriser l'imaginaire de la SNCF auprès des usagers du train.....327

Conclusion du chapitre..... 332

Chapitre 5. L'urbanisme transitoire comme outil au service du projet urbain, de la gestion à la valorisation immobilière 334

5.1. L'urbanisme transitoire comme outil de valorisation : de la mise en récit de la mutation du site à la mise en scène du projet urbain..... 336

5.1.1. Mettre en récit l'histoire et la mémoire des lieux SNCF en amont du projet urbain : l'urbanisme transitoire et le retour de l'impensé du patrimoine 337

Patrimoine SNCF et mémoire cheminote : accompagner la transformation des emprises de la SNCF en amont du projet urbain.....339

L'urbanisme transitoire, levier de patrimonialisation en amont du projet urbain ?.....343

L'urbanisme transitoire révélateur d'un rapport ambigu de la SNCF vis-à-vis de son patrimoine ?.....348

5.1.2. De la transformation symbolique à la mise en scène du projet urbain : l'urbanisme transitoire soutien à l'aménageur dans la valorisation des emprises SNCF..... 352

L'urbanisme transitoire, créer des lieux de destination attractifs pour revaloriser symboliquement les emprises de la SNCF 353

L'occupation temporaire comme outil d'urbanisme opérationnel : désenclaver les emprises SNCF et amorcer leur mutation en amont du projet urbain.....359

« Créer l'adresse » et mettre en scène l'arrivée du projet urbain 362

5.1.3. L'urbanisme transitoire, outil de valorisation économique des emprises SNCF ? 366

Des projets d'urbanisme transitoire avec un impact limité sur le processus de cession des sites franciliens.....368

L'urbanisme transitoire comme contrainte supplémentaire dans le processus de cession 374

Un outil potentiel d'accompagnement de la commercialisation des programmes en aval ? 378

5.2. De la gestion de la vacance à la gestion de la transition : l'urbanisme transitoire comme outil de maîtrise du projet urbain dans un contexte d'incertitude.....381

5.2.1. L'urbanisme transitoire, un nouvel outil de gestion de la vacance pour SNCF Immobilier ? 382

L'urbanisme transitoire et optimisation immobilière du patrimoine de la SNCF.....382

Des enjeux de gestion de la vacance déjà connus et à l'influence limitée pour un très grand propriétaire 383

5.2.2. L'urbanisme transitoire, un outil de gestion immobilière dans l'attente du projet urbain 385

Améliorer la gestion du patrimoine de la SNCF grâce à l'urbanisme transitoire : un enjeu de performance et d'efficacité 385

Un outil opérationnel pour gérer la transition dans un contexte d'incertitude 387

L'effet locomotive de l'urbanisme transitoire : développer l'activité locative et ouvrir de nouveaux marchés.....389

5.2.3. Gérer le processus du projet urbain : un nouvel espace-temps de projet pour maîtriser l'incertitude 392

L'urbanisme transitoire comme outil de diagnostic : améliorer la connaissance du site et du territoire pour accompagner le projet urbain 392

Nourrir le projet urbain grâce à l'urbanisme transitoire : l'occupation temporaire comme outil de programmation urbaine en temps réel.....395

Gagner du temps ou éviter d'en perdre ? Maitriser le temps du projet urbain grâce à l'urbanisme transitoire.....397

Renforcer les liens entre la gestion et la valorisation pour fluidifier le déroulement du projet urbain..400

5. 3. Faciliter la mise en œuvre du projet urbain auprès de ses acteurs : l'urbanisme transitoire au service d'un urbanisme collectif et négocié..... 404

5.3.1. Un outil d'aide à la concertation, facteur d'acceptabilité du projet urbain par les riverains..... 404

Créer une médiation positive avec les riverains pour influer sur l'acceptabilité du projet urbain 405

L'urbanisme transitoire, soutenir la concertation pour favoriser l'acceptabilité du projet urbain.....409

Un outil à double tranchant, facteur de risques pour Espaces Ferroviaires 412

5.3.2. L'urbanisme transitoire comme outil de médiation auprès des acteurs publics locaux : renforcer et fluidifier les relations pour faciliter la valorisation des emprises SNCF 415
Développer une médiation positive avec les acteurs publics et institutionnels par le biais de l'urbanisme transitoire 415
Ouvrir de nouvelles opportunités de projets sur le temps long en développant des partenariats avec les collectivités locales 418
Améliorer les relations avec les collectivités dans un contexte de négociations tendues pour faciliter le processus de valorisation 420
Une nouvelle source de tensions et de blocages, pouvant desservir la relation entre SNCF Immobilier et les collectivités ? 422

5.3.3. L'urbanisme transitoire, nouvel instrument pour organiser et négocier l'action en amont du projet urbain 424
Développer un projet transitoire sur un site multi-acteurs et multi-projets : la nécessité d'organiser une action collective 424
Gérer les interfaces des projets : organiser la cohabitation des activités et coordonner les acteurs 427
S'organiser pour mieux négocier : l'urbanisme transitoire comme outil d'un urbanisme négocié ? 429

Conclusion du chapitre 435

Chapitre 6. Développer une communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire pour renouveler les modalités de fabrique de la ville sur le temps long 437

6. 1. Le Forum Camping aux Grands Voisins en 2017 : faire émerger une communauté d'intérêt pour légitimer et diffuser la pratique de l'urbanisme transitoire 439

6.1.1. La sélection des participants : mettre en réseau les acteurs et faire émerger une communauté d'intérêt autour de l'urbanisme transitoire 440

6.1.2. Deux jours d'immersion aux Grands Voisins pour s'interroger sur les valeurs et les enjeux de l'urbanisme transitoire 444
Produire de la connaissance, débattre et s'interroger sur les valeurs 451
De l'importance de l'évaluation : l'urbanisme transitoire en quête de légitimité ? 452

6.1.3. Légitimer une pratique professionnelle émergente et prôner un renouvellement des manières de faire la ville 455
Revendiquer des compétences et se positionner comme nouvel acteur de l'urbain 455
Questionner les manières de faire la ville pour renouveler les pratiques : les professionnels de l'urbanisme transitoire comme entrepreneurs de méthode 457
Influencer des acteurs du projet urbain et nourrir la rhétorique de l'urbanisme transitoire 459

6.1.4. Justifier le développement de l'urbanisme transitoire : les Grands Voisins comme archétype de la cité civique ? 461

6.2. La Biennale d'architecture de Venise en 2018 : la naissance d'une communauté de pratique pour favoriser l'expérimentation et la réflexion sur des manières alternatives de faire la ville465

6.2.1. Réunir les acteurs de l'urbanisme transitoire autour de l'exposition « Lieux Infinis » 466
Les « Lieux Infinis » : l'urbanisme transitoire à la Biennale d'architecture de Venise 466
SNCF Immobilier à la Biennale de Venise : mettre en avant de l'urbanisme transitoire et faire évoluer les pratiques au sein de l'entreprise 468

6.2.2.« L'hypothèse collaborative » : l'émergence d'une communauté de pratique et l'évolution de l'argumentaire en faveur de l'urbanisme transitoire 470
Renouveler les méthodes pour faire la ville autrement : SNCF Immo aux côtés de collectifs d'architectes à Venise 470

Partager des références et des valeurs communes : l'urbanisme transitoire au prisme de la cité inspirée 472
Professionnalisation et action collective : l'émergence d'une communauté de pratique....474

6.2.2. Les deux journées SNCF à Venise : ouvrir la réflexion de l'entreprise sur le temps long et s'acculturer à de nouvelles manières de faire la ville.... 475
La privatisation du pavillon français par la SNCF et la visite de la Biennale de Venise 476
La table ronde « Utopies urbaines européennes : réinventer les futurs » organisée par SNCF Immobilier au pavillon français....480
Le off de la Biennale de Venise : croiser les cercles d'acteurs dans un cadre informel....482

6.3. Du Mipim aux Nouvelles Urbanités : formaliser une communauté de pratique pour promouvoir l'urbanisme transitoire et renouveler les méthodes sur le temps long 487

6.3.1. L'urbanisme transitoire au MIPIM grâce à un partenariat entre SNCF Immobilier et Plateau Urbain 488
Le MIPIM, rendez-vous des professionnels de l'immobilier d'envergure internationale....488
Le choix de mettre en avant l'urbanisme transitoire au Mipim....490
Une prise de parole commune entre Plateau Urbain et SNCF Immo : réunir différents cercles d'acteurs pour légitimer un discours 492

6.3.2. La conférence : promouvoir l'urbanisme transitoire comme mouvement de fond de la fabrique de la ville en Europe.... 493
Le programme : croiser la parole entre professionnels de l'urbanisme transitoire et élus....493
La conférence et les invités : l'urbanisme transitoire au cœur du monde de l'immobilier....494
Le discours des acteurs (1) : affirmer le partage de valeurs communes entre les organisateurs 498
Le discours des acteurs (2) : démontrer le professionnalisme des acteurs de l'urbanisme transitoire et renouveler les méthodes en alliant « sens » et « pragmatisme »....499
Le discours des acteurs (3) : démontrer le soutien politique des élus envers l'urbanisme transitoire....502

6.3.3. Le collectif Nouvelles Urbanités : officialiser une communauté de pratique en faveur de l'urbanisme transitoire pour renouveler les méthodes en urbanisme et en immobilier 505
Les membres du collectif : croiser les cercles et officialiser une communauté de pratique....505
Définir un « bon » urbanisme transitoire en adopteant un discours de justification composite....508
Les objectifs de Nouvelles Urbanités : échanger des bonnes pratiques, mener une action de lobbying et faire bouger les cadres de la production de la ville 509

Conclusion du chapitre.... 513

Conclusion de la thèse....515

Bibliographie 519

Table des matières.... 534

Liste des figures.... 543

Liste des encadrés.... 545

Annexes.... 546

Liste des figures

Planche 1. Vers une multiplication des projets d'occupation temporaire à l'échelle du Grand Paris 12
Planche 2. Les Frigos, anciens bâtiments industriels de la SNCF devenus lieu culturel à Paris.....109
Planche 3. Les ateliers d'artistes du bâtiment SERNAM sur le site SNCF de Pantin local.....112
Planche 4. La Tour Paris 13, projet emblématique d'occupation temporaire et artistique d'un bâtiment appartenant à la SNCF.....119
Planche 5. Le dépôt de la Chapelle : de la fin de l'activité ferroviaire à l'accueil de Ground Control ..122
Planche 6. Grand Train : entre activités ludiques et festives et musée éphémère sur l'univers ferroviaire124
Planche 7. L'Appel à Manifestation d'Intérêt des Sites Artistiques Temporaires à l'échelle nationale .127
Planche 8. De l'ancienne Gare des Mines à La Station grâce à l'AMI des Sites Artistiques Temporaires129
Planche 9. De la halle des messageries de Gare de Lyon Daumesnil au nouveau Ground Control 139
Planche 10. « L'urbanisme transitoire by SNCF Immobilier » : outils de communication officialisant le terme d'urbanisme transitoire et la nouvelle démarche de l'entreprise 146
Planche 11. Le petit-déjeuner sur l'urbanisme transitoire de 2017 : un évènement décalé dédié à la presse organisé par SNCF Immobilier à Ground Control (Paris 12e).....148
Planche 12. L'ancienne gare de marchandises de Pantin, site d'accueil d'un projet temporaire 151
Planche 13. La Cité Fertile à Pantin, un projet d'urbanisme transitoire pour préfigurer le futur écoquartier 153
Planche 14. Les exigences de sécurité dans la convention d'occupation temporaire : clôturer les sites187
Planche 15. Négocier les dépenses au cas par cas : l'exemple des plaques anti-infractions de la Station Gare des Mines.....196
Planche 16. La valorisation du street-art par la direction de la communication du groupe SNCF sur les réseaux sociaux.....208
Planche 17. L'accessibilité pour les Personnes à Mobilité Réduite à la Cité Fertile 216
Planche 18. La mise aux normes ERP des sites SNCF dans le cadre de l'urbanisme transitoire.....233
Planche 19. L'urbanisme transitoire mis en valeur durant la Semaine de l'Immobilier de la SNCF 307
Planche 20. Mention sur Instagram des hashtags pour la Station Gare des Mines, Ground Control et la Cité Fertile (février 2020).....320
Planche 21. Valoriser l'imaginaire de la SNCF sur les lieux d'urbanisme transitoire.....330
Planche 22. Le dépôt de la Chapelle, lieu de travail histoire et emblématique des cheminots 341
Planche 23. Le patrimoine bâti du dépôt de la Chapelle et sa mise en valeur dans le cadre du projet urbain 347
Planche 24. Cartes postales historiques de la gare de marchandises de Pantin au début du XXe siècle350
Planche 25. L'occupation temporaire comme argument de vente pendant la commercialisation : le 6B à Saint-Denis et le LAB 14 à Paris 380
Planche 26. Le Forum Camping : deux journées d'immersion collective et de réflexion aux Grands Voisins 449
Planche 27. Le pavillon français de la Biennale d'Architecture de Venise en 2018 et SNCF Immobilier478
Planche 28. Le MIPIM 2019 à Cannes et le stand de SNCF Immobilier.....491
Planche 29. La conférence sur l'urbanisme transitoire au Mipim en 2019 496
Planche 30. Le Journal des Nouvelles Urbanités (2020) : manifeste du nouveau collectif 512

Schéma 1. Un terrain de thèse à trois niveaux, entre des organisations, des lieux et des réseaux d'acteurs 25
Schéma 2. Synthèse des données mobilisées dans la thèse.....32
Schéma 3. Le positionnement de la thèse dans différents champs de pratiques et de thématiques 40
Schéma 4. Les grandes étapes de développement de la démarche d'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier, entre lancement des projets temporaires et évolution de l'organisation 106
Schéma 5. L'organigramme de SNCF Immobilier en 2018 247
Schéma 6. La diversité des configurations organisationnelles pour la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire et leur évolution dans le temps 252
Schéma 7. Evolution synthétique de l'organisation des acteurs au sein de SNCF Immobilier dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire de 2015 à 2020 255
Schéma 8. Rôles des acteurs impliqués dans le développement des projets d'urbanisme transitoire....278
Schéma 9. Acteurs impliqués de manière plus ou moins directe dans la mise en œuvre des projets d'urbanisme transitoire à l'échelle de SNCF Immobilier et du groupe SNCF.....286
Schéma 10. L'urbanisme transitoire, support et objet de différentes actions de communication par la SNCF 315
Schéma 11. L'urbanisme transitoire dans la chaîne de valorisation immobilière des projets portés par SNCF Immobilier et son aménageur.....369

Graphique 1. Profil des 314 candidats à l'AMI 164
Graphique 2. Profil des 14 lauréats de l'AMI 164
Graphique 3. Évolution des mentions des termes d'urbanisme transitoire et d'urbanisme temporaire dans la presse entre 2016 et 2019 318
Graphique 4. Répartition des articles portant sur l'urbanisme transitoire et l'urbanisme temporaire par types de média de 2016 à avril 2020.....318
Graphique 5. Répartition des participants à la conférence Urbanisme transitoire en Europe au Mipim 498

Carte 1. Les projets d'urbanisme transitoire développés sur des emprises de la SNCF 15
Carte 2. Les douze opérations stratégiques menées sur des emprises de la SNCF dans le Grand Paris.100
Carte 3. Les grandes époques de construction du bâti du site SNCF de Pantin local 350
Carte 4. Phasage et périmètre des projets sur le site de Pantin local : entre le projet de cession, le projet d'urbanisme transitoire et le projet d'infrastructure ferroviaire.....426

Tableau 1. Les procédures de valorisation des emprises SNCF analysées dans la thèse en 2020.....101
Tableau 2. Typologie des « projets opérationnels d'urbanisme transitoire » adoptée par SNCF Immobilier en 2019 267
Tableau 3. Les trois instances de pilotage de l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier depuis 2019.....270

Image 1. La dénonciation du « Faux AMI » de la SNCF par le détournement du site web officiel 133

Image 2. La Fabrique à projets alternatifs, un outil métier et de communication interne à destination des opérationnels 299
Image 3. La Station finalement intégrée au projet urbain de la ZAC Gare des Mines Fillettes 412
Image 4. L'invitation au Forum Camping des Grands Voisins et ses différents cercles d'acteurs 442
Image 5. L'hypothèse collaborative, le plateau radio rassemble à Venise de nouveaux collectifs d'architectes et SNCF Immobilier.....471

Liste des encadrés

Récit 1. Faire une thèse sur l'urbanisme transitoire au sein de SNCF Immobilier : questionnements et réflexivité.....16
Récit 2. Visite guidée du site de Pantin Local et de ses ateliers d'artiste.....110
Récit 3. Le petit déjeuner de presse sur l'urbanisme transitoire organisé par SNCF Immobilier à Ground Control en 2017 147
Récit 4. La formation sur l'urbanisme transitoire de SNCF Immobilier.....178
Récit 5. La visite d'une occupation temporaire non mise aux normes ERP et hors SNCF.....229
Récit 6. Grand Train à la cérémonie nationale des Trophées SNCF en 2017.....308
Récit 7. Du site SNCF de Pantin local à la Cité Fertile : une transformation physique et symbolique.355
Récit 8. Observation des micro-négociations lors d'une réunion du comité technique de Pantin 430
Récit 9. Deux jours en immersion pendant le Forum Camping aux Grands Voisins.....445
Récit 10. Le dîner entre SNCF Immobilier et les Grands Voisins à Esperienza Pepe 482
Récit 11. Premier Mipim à Cannes, mars 2019 : la découverte du salon et du stand SNCF 489
Récit 12. L'organisation logistique de la conférence : un évènement clef pour SNCF Immobilier.....494

Encadré 1. Les lieux d'urbanisme transitoire fortement médiatisés sur les réseaux sociaux 319
Encadré 2. Verbatim de la présentation de Communa lors de la conférence sur l'urbanisme transitoire organisée par SNCF Immobilier et Plateau Urbain au Mipim en 2019 500

Annexes

Annexe 1. Listes des entretiens réalisés au sein de SNCF Immobilier, auprès des porteurs de projets et autres acteurs 547

Annexe 2. Liste des lieux visités dans le cadre du terrain de la thèse 552

Annexe 3. Valeurs, caractéristiques et sujets valorisés dans les sept cités de justification et leur application aux discours sur l'urbanisme transitoire 555

Annexe 4. Liste des 45 articles de fond sur l'urbanisme transitoire sélectionnés pour une analyse approfondie 556

Annexe 5. Charte de la ville de Paris de 2019 en faveur du développement de l'occupation temporaire 558

Annexe 1. Listes des entretiens réalisés au sein de SNCF Immobilier, auprès des porteurs de projets et autres acteurs

NB : les entretiens avec un * indiquent ceux réalisés avec la même personne

1. Entretiens au sein de la SNCF

N°	Fonction	Structure	Thèmes	Lieu	Date	Durée
Entretien 1	Chargé d'affaire immobilier innovant	SNCF Immobilier / Direction du développement / Valorisation Locative Innovante	Les Sites Artistiques Temporaires et les enjeux pour SNCF Immobilier	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	20/09/2016	45 min
Entretien 2*	Chargée d'affaire Immobilier Innovant	SNCF Immobilier / Direction du développement / Valorisation Locative Innovante	Les Sites Artistiques Temporaires et les enjeux pour SNCF Immobilier	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	21/09/2016	45 min
Entretien 3**	Chargée d'affaire	SNCF Immobilier / Direction immobilière Région Ile-de-France / Stratégie Emergence Innovation	Les Sites Artistiques Temporaires et les enjeux pour SNCF Immobilier	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	30/09/2016	45 min
Entretien 4	Responsable Patrimoine	SNCF / Orient Express	La démarche patrimoniale en cours de développement au sein du groupe SNCF	Bureaux de l'Orient-Express, Paris	13/06/2017	1h
Entretien 5*	Chargée d'affaire Immobilier Innovant	SNCF Immobilier / Direction du développement / Valorisation Locative Innovante	Mise en œuvre opérationnelle des projets temporaires de SNCF Immobilier et leurs dimensions techniques	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	08/08/2017	30 min
Entretien 6**	Responsable innovation & valorisation alternative	SNCF Immobilier / Direction immobilière Région Ile-de-France / Stratégie Emergence Innovation	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	15/11/2017	1h30
Entretien 7	Gestionnaire de portefeuille	SNCF Immobilier / Direction immobilière Région Ile-de-France / Gestion et optimisation de l'immobilier	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	15/11/2017	1h15
Entretien 8	Directrice de l'Aménagement	Espaces Ferroviaires / Aménagement Urbain	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	20/11/2017	30 min
Entretien 9	Directrice de la Communication	Espaces Ferroviaires / Communication	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	22/11/2017	1h

Entretien 10	Responsable du pôle Synergies et Innovation	SNCF Immobilier / Direction Immobilière Territoriale Grand-Sud	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Entretien téléphonique	22/11/2017	1h
Entretien 11	Directrice Territoriale	ICF Habitat / ICF Habitat La Sablière / Direction Territoriale Paris	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Bureaux d'ICF Habitat La Sablière, Paris	23/11/2017	1h
Entretien 12	Responsable coopérations et partenariats	SNCF Immobilier / Direction immobilière Région Ile-de-France / Stratégie Emergence Innovation	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	27/11/2017	1h15
Entretien 13	*Chargé de projets de valorisation et de cessions*	SNCF Immobilier / Direction Immobilière Territoriale Nord / Secteur Normandie	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Entretien téléphonique	28/11/2017	2h
Entretien 14*	Chargée d'affaire Immobilier Innovant	SNCF Immobilier / Direction du développement / Valorisation Locative Innovante	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	29/11/2017	40 min
Entretien 15	*Directrice de projets et développement*	SNCF Immobilier / Direction de la Communication et de l'Accompagnement du Changement	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	30/11/2017	1h
Entretien 16	*Responsable de Portefeuille Paris*	SNCF Immobilier / Direction immobilière Région Ile-de-France/ Gestion et optimisation de l'immobilier	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	30/11/2017	35 min
Entretien 17	Directrice Création et Production - Médias	SNCF Immobilier / Direction de la Communication et de l'Accompagnement du Changement	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	01/12/2017	1h10
Entretien 18	Responsable de projets	SNCF / Direction de la Marque et de Communication Externe / Direction Générale de la Communication et de l'Image	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Campus SNCF, Saint Denis	04/01/2018	30 min
Entretien 19	Directeur Général	ICF Habitat / ICF Habitat La Sablière	Retour d'expérience d'après 4 projets transitoires : mise en œuvre des projets, retombées positives et négatives, recommandations	Réponse écrite	08/01/2018	
Entretien 21	Chargée d'affaire Immobilier Innovant	SNCF Immobilier / Direction du développement / Stratégie et Valorisation / Dep valorisation locative innovante	Présentation des projets de valorisation temporaire en cours de réflexion à Rouen et Lyon et leurs difficultés	Campus SNCF Immobilier Saint Denis	28/08/2018	2h

Entretien 20	Responsable de projets	SNCF Immobilier / Direction immobilière Région Ile-de-France / Département développement et valorisation	Présentation du projet de valorisation des Cathédrales du rail à Saint-Denis et discussion sur l'urbanisme transitoire	Campus SNCF Immobilier Saint-Denis	09/11/2019	45 min
Entretien 22	Juriste	SNCF Immobilier / département droit immobilier	Appui du service juridique au développement de l'urbanisme transitoire et adaptation des pratiques et outils	Campus SNCF Immobilier Saint Denis	18/04/2019	30 min
Entretien 23 (double entretien)	Chargé d'affaires développement locatif Chargée d'affaire Immobilier Innovant*	SNCF Immobilier / Direction du développement / Valorisation Locative Innovante	Adaptation des COT dans les projets d'urbanisme transitoire et évolution des procédures de sélection des occupants	Campus SNCF Immobilier Saint Denis	08/08/2019	1h
Entretien 24	Responsable de projet	SNCF Immobilier / Direction Immobilière Région Ile-de-France / Département des Projets Parisiens	Présentation du projet de cession du site Gare des Mines-Fillette, du projet de valorisation Ordener-Poissonniers, des implications de l'urbanisme transitoire dans le processus	Entretien téléphonique	26/03/2020	1h30
Entretien 25	Responsable de projet	SNCF Immobilier / Direction immobilière Région Ile-de-France / Département développement et valorisation	Présentation du projet de cession du site de Pantin local et des implications de l'urbanisme transitoire dans le processus	Entretien téléphonique	21/04/2020	1h
Entretien 26	Directrice du développement de SNCF Immobilier / Directrice Générale d'Espaces Ferroviaires	SNCF Immobilier / Direction du développement & Espaces Ferroviaires	Avis sur l'urbanisme transitoire, rôle de ces projets dans la valorisation des sites SNCF et influence sur le métier d'aménageur	Entretien téléphonique	06/05/2020	1h

2. Entretiens avec des porteurs de projets et autres acteurs

	N°	Poste	Structure	Thème	Lieu	Date	Durée
Porteurs de projets, professionnels de l'urbanisme transitoire	Entretien 27	Co-fondateur	Darwin Ecosystème	Présentation du projet Darwin, son origine, le fonctionnement juridique et économique, la posture du fondateur	Darwin, Bordeaux	12/09/2016	1h15
	Entretien 28	Directeur du Développement	Plateau Urbain	Présentation de la structure et de son fonctionnement, du processus de mise en œuvre de leurs projets temporaires et du développement de leur activité	Génie d'Alex, Paris	28/06/2017	1h30
	Entretien 29	Co-fondateur	Collectif Mu	Présentation du collectif Mu, de la Station gare des Mines et de son fonctionnement, intégration du lieu au territoire et rapport au futur projet urbain	La Station Gare des Mines, Paris	04/08/2017	2h40
	Entretien 30***	Développement des partenariats et coordination	Collectif MU	Présentation du collectif Mu, de la Station gare des Mines et de son fonctionnement, intégration du lieu au territoire et rapport au futur projet urbain	La Station Gare des Mines, Paris	09/08/2017	1h30
	Entretien 31	Co-fondateur	Collectif Mu	Présentation du collectif Mu, de la Station gare des Mines et de son fonctionnement, intégration du lieu au territoire et rapport au futur projet urbain	La Station Gare des Mines, Paris	22/08/2017	2h45
	Entretien 32	Co-fondatrice	La Belle Friche	Présentation de la structure, de son fonctionnement et des projets développés ou à venir	Génie d'Alex, Paris	29/09/2017	1h15
	Entretien 33	Connector	OuiShare	Présentation de la structure, de son fonctionnement et de leur projet (Bagnolet)	Le Square, Paris	25/10/2017	1h
	Entretien 34	Co-Fondatrice	Atelier Approches !	Présentation de la structure et de ses projets (Fort d'Aubervilliers)	Paris	10/01/2018	1h30
	Entretien 35	Co-fondateurs	Intermède	Présentation de la structure et de leurs projets à venir	Lyon	31/01/2018	1h30
	Entretien 36	Coordinatrice du Wonder/Liebert	Collectif Wonder	Présentation du lieu, du rapport au propriétaire et dimension technique du projet	Wonder, Bagnolet	20/06/2018	1h45
	Entretien 37***	Co-fondateur (Ancoat) / Chargé des partanariats (Collectif Mu)	Ancoats / Collectif Mu	Présentation de sa nouvelle structure, de sa professionnalisation et du Diplôme Universitaire Espaces Communs	Paris	29/11/2018	2h

Autres (chercheurs, propriétaires…)	Entretien 38	Chercheure	ex-doctorante à la Samoa et post-doctorat (ANR Cluster 93)	Présentation du projet de l'Ile de Nantes et de ses travaux recherches sur les clusters créatifs et la trajectoire des lieux culturels alternatifs	Nantes	21/07/2017	1h30
	Entretien 39	Responsable de Projets	Poste Immo / Direction de la Communication	Présentation de Poste Immo et du projet temporaire Lab14 (Paris)	Bureaux de Poste Immo, Paris	29/03/2018	1h30
	Entretien 40	Chargé de Développement Social et Urbain (Action Logement) / Co-fondateur (Réseau Friche)	Action Logement / Réseau Friche	Présentation des projets transitoires d'Action Logement et des actions de Réseau Friche	Paris	23/04/2018	1h30
	Entretien 41	Urbaniste	Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France	L'évaluation des politiques publiques, l'évaluation des tiers-lieux	Entretien téléphonique	18/05/2018	1h30
	Entretien 42	Chercheure	Chaire Aménager le Grand Paris / Ecole d'Urbanisme de Paris	Présentation de ses recherches sur la Tour Paris 13 et l'utilisation du street-art dans la ZAC Paris Rive Gauche	Champs-sur-Marne	20/11/2018	1h
	Entretien 43	Doctorant / consultant	LATTS / Algoé	Les appels à projets urbains innovants, le positionnement des opérateurs immobiliers et la présence des démarches d'urbanisme transitoire dans les dispositifs	Entretien en visioconférence	13/11/2020	1h

Annexe 2. Liste des lieux visités dans le cadre du terrain de la thèse

	N°	Lieux	Localisation	Acteurs	Activités	Visite guidée	Date	Notes
Occupation temporaire de sites SNCF	1	Grand Train	Paris 18e	La Lune Rousse, Allo la Lune	Restauration, bar, évènementiel, culture et loisirs	Non	2016	Terrain de thèse - Visites à plusieurs reprises dans le cadre professionnel et personnel
	2	La Station-Gare des Mines	Paris 18e	Collectif Mu	Activités culturelles et artistiques, concerts, festif, bar	Oui	2016 - 2020	Terrain de thèse - Participation à l'inauguration, visites à plusieurs reprises dans le cadre professionnel et personnel
	3	Festival Parenthèse	Rouen	Les Lucien	Évènementiel, concerts, culture, bar et restauration	Oui	2016	Participation à l'inauguration
	4	Dérives / Jardin des Pyrénées	Paris 20e	Véronique Missud	Installation artistique, exposition	Oui	2016	Participation à l'inauguration
	5	Shakirail	Paris 18e	Curry Vavart	Résidence d'artistes, expositions	Non	2017	Participation à un évènement
	6	Village Humanitaire	Paris 18e	Emmaüs Solidarité, architecte Julien Beller	Hébergement d'urgence	Oui	2017	Visite guidée
	7	L'Aérosol	Paris 18e	Polybrid	Street-art, évènementiel, expositions, festif, bar et restauration	Oui	2017 - 2018	Participation à l'inauguration, visites à plusieurs reprises dans le cadre professionnel et personnel
	8	Ground Control	Paris 12e	La Lune Rousse, Allo la Lune	Restauration, bar, évènementiel, culture et loisirs	Oui	2017 - 2020	Terrain de thèse - Participation à l'inauguration, visites à plusieurs reprises dans le cadre professionnel et personnel
	9	Petite Ceinture	Paris		Espaces verts	Non	2017-2019	Visite libre de différents tronçons
	10	La Cité Fertile	Pantin	Sinny&Ooko	Évènementiel, activités culturelles, bar et restauration, pépinière	Oui	2018 - 2020	Terrain de thèse - Participation à l'inauguration, visites à plusieurs reprises dans le cadre professionnel et personnel
	11	Le Perchoir, Gare de l'Est	Paris 10e	Le Perchoir / Gares & Connexions	Terrasse éphémère, bar	Non	2018	Visite libre
	12	Les Rencontres d'Arles	Arles	Les Rencontres d'Arles	Exposition artistique, évènementiel	Oui	2019	Visite des deux sites SNCF accueillant une partie de l'exposition (halle ferroviaire, jardin, anciens ateliers SNCF)
	13	La Grenze	Strasbourg	La Grenze	Bar et restauration, évènementiel	Oui	2019	Visite guidée en présence du porteur de projet

Lieux d'occupation temporaire	14	Friche Richard Lenoir	Paris 11e	Doppler / Earnest / Agence Surprize	Bar et restauration, évènementiel	Non	2016	Visite libre
	15	LAB14	Paris 14e	Artana, Poste Immo	Exposition de street-art, résidence d'artistes, évènementiel, bar	Non	2017	Participation à l'inauguration, organisation de trois sessions d'observation sur place
	16	Les Grands Voisins	Paris 14e	Aurore / Plateau Urbain / Yes We Camp	Hébergement d'urgence, espaces de travail, activités culturelles et artistiques, évènementiel, restauration et bar, camping	Oui	2017-2020	Plusieurs visites guidées, visites dans le cadre professionnel (évènements, réunions) et personnel
	17	Open Bach	Paris 13e	Collectif Labolic ; Plateau Urbain	Espaces de travail pour artistes, artisans, créateurs	Oui	2017	Visite guidée en présence du porteur de projet
	18	Le Génie d'Alex	Paris 8e	Plateau Urbain / La Belle Friche /Ya+K	Évènementiel, activités culturelles, bar	oui	2017	Visites guidées en présence du porteur de projet
	19	Le 6B	Saint-Denis	Julien Beller architecte ; Association du 6B	Lieu de création artistique et de diffusion, espaces de travail, évènementiel et festif	Oui	2017	Visite guidée en présence du fondateur du lieu
	20	La Halle Papin	Pantin	Soukmachines	Espaces de travail pour artistes et artisans, évènementiel, culture, bar	Oui	2017	Visite guidée en présence du fondateur du lieu
	21	Morning OS	Bagnolet	OuiShare / Bureaux à Partager	Coworking, évènementiel	Oui	2018	Participation à l'inauguration, visites guidées en présence du porteur de projet
	22	L'Autre Soie	Villeurbanne	CCO	Hébergement, culture, évènementiel	Oui	2018	Participation à un évènement et visite guidée par les porteurs de projet
	23	Les Halles du Faubourg	Lyon	Taverne Gutenberg, Ateliers la Mouche, Intermède, École Urbaine de Lyon	Évènementiel, exposition, culture, bar	Oui	2018	Participation à un évènement et visite guidée par les porteurs de projet
	24	LARO	Paris 5e	Plateau Urbain, Alios	Espaces de travail, évènementiel	Oui	2018	Participation à un évènement et visite guidée par les porteurs de projet
	25	Le Wonder/Liebert	Bagnolet	Collectif Wonder	Ateliers d'artistes, Activités culturelles et artistiques, évènementiel	Oui	2018	Visite guidée en présence du porteur de projet
	26	Fort d'Aubervilliers	Aubervilliers	Fermiers de la Francilienne/La Villa mais d'ici/Depuis 1920/Villes des musiques du monde	Activités culturelles et artistiques, évènementiel	Oui	2019	Visite guidée par Grand Paris Aménagement

	27	Coco Velten	Marseille	Groupe SOS Solidarité / Plateau Urbain / Yes We Camp	Hébergement, espaces de travail, restauration, évènementiel	Non	2019	Visite libre
	28	Vive les Groues	Nanterre	Yes We Camp	Pépinière, évènementiel, activités culturelles, bar	Oui	2019	Visite guidée par le porteur de projet, réunion de travail sur site (Nouvelles Urbanités)
	29	Ferme du Bonheur	Nanterre	Roger des Prés	Agriculture, activités culturelles et artistiques, évènementiel	Oui	2019	Visite guidée en présence du fondateur du lieu
	30	Les Cinq toîts - Caserne Exelmans	Paris 16e	Aurore / Plateau Urbain	Hébergement d'urgence, espaces de travail, activités culturelles, évènementiel, restauration	Oui	2020	Visite guidée par le porteur de projet, réunion de travail sur site (Nouvelles Urbanités)
Autre	31	Darwin	Bordeaux	Evolution	Pépinière d'entreprise, évènementiel, restauration et bar, culture, magasin	Non	2016	Visite libre et entretien avec l'un des fondateurs du lieu
	32	Ile-de-Nantes	Nantes	Samoa	Plusieurs projets et lieux (activités culturelles et créatives, pépinière d'entreprise, évènementiel)	Oui	2017	Visite guidée de plusieurs lieux en présence d'une chercheure
	33	Les Magasins Généraux	Pantin	BETC	Agence de publicité, évènementiel, restauration	Oui	2017	Visite guidée par des membres de BETC
	34	Voyage de terrain (learning expedition)	Belgique (Genk, Gand)	Ouishare / Chronos	Multiple	Oui	2018	Visite de projets de reconversion temporaire ou pérenne de lieux vacants, thématique des communs
	35	Voyage de terrain	Berlin	Atelier des Projets Urbains	Multiple	Oui	2017	Thème : Berlin, le génie de l'improvisation - Visite, entre autres, de projets d'occupation temporaire

Annexe 3. Valeurs, caractéristiques et sujets valorisés dans les sept cités de justification et leur application aux discours sur l'urbanisme transitoire

	Valeurs de référence	*Caractéristiques valorisées*	*Sujets valorisés*	*Discours de justification du développement de l'urbanisme transitoire dans la presse*
Cité inspirée	L'inspiration, la création, l'imagination, l'état de grâce	La créativité, la singularité, l'insolite, la spontanéité, l'émotion, le génie	L'artiste, le créateur, l'enfant, le poète, l'illuminé…	- des lieux « laboratoires », qui permettent de tester des idées, expérimenter, innover, imaginer, inventer la ville de demain - une valorisation de la présence des artistes, des lieux qui favorisent la création, attirent les créatifs, des incubateurs, tiers-lieux, *artist-run-spaces* - des lieux non-standard, qui valorisent le DIY - des espaces de liberté, de fête, de marge, d'encanaillement
Cité domestique	La tradition, la famille, les générations, la communauté	La supériorité hiérarchique, la bienveillance, la fidélité	Le père, le roi, le patron, l'ancien, le leader traditionnel	- certains lieux d'urbanisme transitoire sont comparés à un village et ses occupants à une famille, notamment les Grands Voisins - mise en valeur de la mémoire du lieu, de son patrimoine par l'occupation temporaire
Cité de l'opinion	La réputation, la renommée, la gloire, la notoriété publique	La célébrité, la visibilité, la mode, le succès, être remarqué, être accrocheur	La vedette, le chargé de communication, le médiatisé, le leader d'opinion	- des lieux branchés, hype, à la mode - des lieux photogéniques, ayant une esthétique, une scénographie particulière - des lieux médiatiques, des outils de marketing pour les propriétaires et promoteurs, des « *showrooms* » du projet urbain à venir, soutenant des enjeux d'image de marque
Cité civique	Le collectif, la démocratie, le monde associatif, l'intérêt général	Agir en vue du bien commun, la solidarité, l'équité, la liberté, la représentativité	L'élu, le citoyen le représentant, le délégué, personnes collectives	- favoriser la participation des citoyens, la concertation, la co-construction du projet - des lieux de démocratie, qui défendent l'intérêt général et le droit à la ville - favoriser la mixité sociale, créer des liens avec le quartier et le tissu associatif local - des lieux solidaires (hébergement d'urgence, insertion sociale), répondants à des besoins sociaux - des lieux de rencontre, qui constituent une communauté
Cité marchande	La concurrence, la rivalité, l'échange fructueux, l'intérêt, l'égoïsme	Posséder des bien désirés par des autres, la gagne, le marché le fait d'être vendable,	L'homme d'affaire, le vendeur, l'entrepreneur, le client	- une augmentation de la valeur du foncier, des phénomènes de spéculation immobilière, de gentrification, de privatisation et marchandisation de l'espace - constitution d'un marché de l'occupation temporaire, qui devient une opportunité économique, pour mener des projets lucratifs - des lieux marchands (bars) destinés aux bobos, un prix élevé des consommations
Cité industrielle	L'efficacité, la performance, la science, le savoir-faire	La fiabilité, la fonctionnalité, l'expertise, les méthodes opérationnelles	L'expert, le professionnel, l'opérateur, le spécialiste	- une logique « gagnant-gagnant » entre propriétaires et occupants temporaires - un outil pour économiser des frais (gardiennage, portage foncier…), éviter le squat, maintenir le bâtiment en bon état, ne pas perdre d'argent - un outil d'aménagement, de prospective, d'optimisation - professionnalisme des occupants, création de nouvelles compétences - occuper les vides, combler les creux, gérer et lutter contre la vacance - industrialiser les démarches d'urbanisme transitoire, évaluer l'impact, créer des outils
Cité par projets	Le projet, l'activité, l'extension du réseau, la prolifération de liens	L'enthousiasme, la flexibilité, la connexion aux autres	Le coach, le médiateur, le chef de projet	- développer des partenariats, de nouvelles relations, créer des « écosystèmes » - favoriser la collaboration entre les acteurs, la transversalité, le décloisonnement, la négociation - une forme d'urbanisme agile, souple, flexible - profiter de la vacance comme opportunité de projet, favoriser l'émergence de projets, créer des liens et des porosités entre les projets temporaires et pérennes

Source : réalisé d'après Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) et l'analyse approfondie de 45 articles de presse portant sur l'urbanisme transitoire (Annexe 4)

Annexe 4. Liste des 45 articles de fond sur l'urbanisme transitoire sélectionnés pour une analyse approfondie

N°	Date	Titre de l'article	Nom du média	Type de média	Tonalité de l'article
1	2016	Saint-Vincent- de Paul invente la ville éphémère	Les Echos	Presse d'information nationale	Positive
2	2017	« Les friches sont devenues le laboratoire R&D de la ville »	Enlarge Your Paris - Libération	Blog / Média en ligne	Positive
3	2017	Après les Grands Voisins à Paris, l'urbanisme temporaire s'installe pour durer	Le Monde	Presse d'information nationale	Positive
4	2017	Ground Control: pour la SNCF, la nouvelle vie du rail passe par les hipsters	Slate	Blog / Média en ligne	Critique
5	2017	L'urbanisme temporaire a-t-il toujours existé ?	Ville Hybride	Blog / Média en ligne	Nuancée
6	2017	La SNCF mise sur l'urbanisme transitoire	La Gazette des Communes	Presse spécialisée	positive
7	2017	Le renouveau des friches urbaines	Le Figaro	Presse d'information nationale	positive
8	2017	Les friches font entrer les villes dans l'ère des squats légaux	Enlarge Your Paris	Blog / Média en ligne	Nuancée
9	2017	L'urbanisme transitoire est une nouvelle façon d'aménager le territoire	La Gazette des Communes	Presse spécialisée	Positive
10	2017	Quand les friches se transforment en laboratoires de la ville	Le Monde	Presse d'information nationale	Positive
11	2017	Quand l'urbanisme temporaire dessine la ville de demain	La Gazette des Communes	Presse spécialisée	Positive
12	2018	L'envers des friches culturelles. Quand l'attelage public-privé fabrique la gentrification	La Revue du Crieur	Presse spécialisée	Critique
13	2018	« Connecter des espaces sans personne à des personnes sans espace »	Le Monde	Presse d'information nationale	Positive
14	2018	A Paris, un urbanisme temporaire fait pour durer	Libération	Presse d'information nationale	Positive
15	2018	Dossier Urbanisme transitoire - une approche pragmatique pour faire émerger et expérimenter des usages	AMC - Le Moniteur Architecture	Presse spécialisée	Positive
16	2018	En attendant les promoteurs… A Paris, les friches se transforment en lieux créatifs et éphémères	Télérama	Presse d'information nationale	Positive
17	2018	Grands voisins, Halle Papin, 6B… Et le squat devient fréquentable	Télérama	Presse d'information nationale	Positive
18	2018	Les friches, vernis sur la rouille ?	Le Monde Diplomatique	Presse d'information nationale	Critique
19	2018	L'urbanisme transitoire, l'âge de raison ?	Le Sens de la Ville	Blog / Média en ligne	Positive
20	2018	Plateau Urbain invente le Airbnb des immeubles vacants	Enlarge Your Paris	Blog / Média en ligne	Positive
21	2018	Qu'est-ce que l'urbanisme transitoire et comment le penser?	Batiactu	Presse spécialisée	Positive
22	2018	Les friches sont-elles les agents doubles de la gentrification ?	Enlarge Your Paris - Libération	Blog / Média en ligne	Nuancée
23	2018	Une saison 2 aux Grands Voisins pour «expérimenter le projet urbain»	Makery	Blog / Média en ligne	Positive

24	2019	«L'urbanisme transitoire devient un outil d'aménagement»	Les Echos	Presse d'information nationale	Positive
25	2019	Benoît Quignon (SNCF Immobilier) : "L'urbanisme transitoire ? Une fierté"	Traits Urbains	Presse spécialisée	Positive
26	2019	Ces lieux oubliés qui reprennent vie	Le Progrès (Lyon)	Presse d'information régionale et locale	Positive
27	2019	L'urbanisme temporaire, la nouvelle vie de nos espaces vacants	Business Immo	Presse spécialisée	Positive
28	2019	L'urbanisme transitoire, quand la valeur ne peut attendre	Business Immo	Presse spécialisée	Positive
29	2019	Les friches, copies trop conformes	Libération	Presse d'information nationale	Critique
30	2019	Les promoteurs en haut de la friche	Libération	Presse d'information nationale	Nuancée
31	2019	L'urbanisme temporaire est parti pour durer	La Gazette des Communes	Presse spécialisée	Positive
32	2019	L'urbanisme transitoire à la croisée des chemins	Décideurs Magazine	Presse spécialisée	Positive
33	2019	L'urbanisme transitoire en 2019, et avec lui la conversion des friches	Cadre de Ville	Blog / Média en ligne	Positive
34	2019	Mais au fond, que faut-il retenir de l'expérience des Grands Voisins ?	Enlarge Your Paris	Blog / Média en ligne	Positive
35	2019	Métropole de Lyon : L'urbanisme transitoire trouve sa place	Le Moniteur	Presse spécialisée	Positive
36	2019	Novaxia crée un fonds de dotation dédié à l'urbanisme temporaire	Le Journal du Grand Paris	Presse d'information régionale et locale	Positive
37	2019	Paris cherche à promouvoir et à réguler l'urbanisme transitoire	Les Echos	Presse d'information nationale	Positive
38	2019	Plateau Urbain: « Résorber la vacance, servir la création » (1/2)	Makery	Blog / Média en ligne	Nuancée
39	2019	Plateau Urbain: « l'alternative au capitalisme c'est l'hybridation, les communs, l'archipel » (2/2)	Makery	Blog / Média en ligne	Nuancée
40	2019	Quel avenir pour l'urbanisme transitoire ?	Demain la ville	Blog / Média en ligne	Positive
41	2019	S.Laisney (Plateau Urbain) : " Les grands groupes ont besoin de se raccrocher à l'économie nouvelle"	Décideurs Magazine	Presse spécialisée	Positive
42	2019	Tendance : L'urbanisme temporaire s'ancre dans le temps	La Tribune	Presse d'information nationale	Positive
43	2019	Urbanisme transitoire : grandeur…et dérives	Ville Hybride	Blog / Média en ligne	Nuancée
44	2020	Des bâtiments vacants ouverts à la colocation pour les plus précaires	La Gazette des Communes	Presse spécialisée	Positive
45	2020	Lentement mais sûrement, l'urbanisme transitoire construit sa pérennité	Traits Urbains	Presse spécialisée	Positive

Annexe 5. Charte de la ville de Paris de 2019 en faveur du développement de l'occupation temporaire

CHARTE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'OCCUPATION TEMPORAIRE COMME OUTIL AU SERVICE DU TERRITOIRE PARISIEN

Au fil des années et grâce à la conduite de projets marquants comme celui des Grands Voisins (Paris 14e), l'occupation temporaire s'est peu à peu imposée comme un mode légitime et avantageux d'usage de l'espace urbain et comme un outil de préfiguration urbaine et d'innovation sociale. Réhabiliter l'existant, expérimenter et faire cohabiter des nouveaux usages, donner accès à l'espace à tous types d'acteurs, y compris les plus vulnérables : voilà le programme de l'occupation temporaire.

Ces nouveaux modes de faire contribuent pleinement à la résilience urbaine en apportant des réponses à de nombreux défis : l'hébergement d'urgence, l'accueil de nouvelles pratiques artistiques, écologiques et sociales, d'événements festifs peu compatibles avec la densité parisienne, l'entrepreneuriat, la création artisanale, l'échange culturel et social, l'insertion et l'expérimentation.

L'occupation temporaire est également un vecteur efficace d'allocation d'espaces pour les activités d'intérêt général, portées par des acteurs associatifs ou de l'économie sociale et solidaire dont les modèles économiques sont souvent incompatibles avec le marché de l'immobilier traditionnel.

Parce que l'urbanisme de demain est celui du déjà-là, parce qu'une ville dense ne peut pas se permettre de geler plusieurs milliers de mètres carrés de ses bâtiments pendant de longues années, il est nécessaire de se saisir collectivement de l'enjeu de l'urbanisme temporaire et de développer les outils de son développement, en particulier dans la conduite des grands projets urbains du territoire.

L'urbanisme transitoire est entendu ici comme la mise en œuvre de projets d'occupation intercalaire de surfaces dont le propriétaire n'a pas usage immédiat et qui, compte tenu de leurs caractéristiques spécifiques, peuvent accueillir certaines activités pour une durée limitée, convenue au préalable et que chaque partie prenante s'engage à respecter.

L'ENSEMBLE DES SIGNATAIRES DE CETTE CHARTE PARTAGENT L'AMBITION COLLECTIVE DE CONCEVOIR ET FAIRE LA VILLE AUTREMENT, EN L'OUVRANT À DES PROJETS D'URBANISME TRANSITOIRE. AUSSI, ILS S'ENGAGENT À RESPECTER LES HUIT PRINCIPES SUIVANTS :

ENGAGER

une démarche d'identification des sites disponibles dans l'objectif de publier les données relatives aux espaces vacants relevant du patrimoine des signataires et mettre en place un calendrier de mise à disposition du foncier ou de l'immobilier intercalaire.

INSPIRER

et s'inspirer de l'ensemble des bonnes pratiques en termes de respect de l'environnement (tri, recyclage, compost, zéro déchet, réemploi) et de gouvernance inclusive et partagée (dispositifs participatifs impliquant gestionnaires et acteurs).

ADAPTER

la redevance d'occupation à la capacité de financement des acteurs et à leurs activités. Les besoins d'investissements initiaux, rapportés à la durée d'occupation prévue, doivent être pris en compte dans le calcul de cette redevance.

ASSURER

la mise en place des critères de sélection transparents et des jurys où seront représentés les acteurs locaux. Hormis pour les projets d'hébergement d'urgence qui doivent pouvoir se mettre en place rapidement dès lors que l'espace le permet, de tels critères permettent de stabiliser et sécuriser les procédures d'attribution, en particulier pour les opérateurs de l'occupation temporaire.

MOBILISER

l'ensemble des autorités publiques (dont la Ville de Paris, les services préfectoraux) afin d'assurer un examen rapide des demandes d'autorisation (E.R.P, terrasses, le cas échéant) et permettre le partage d'outils et d'expériences.

ÉVALUER

les impacts de ces occupations et diffuser les enseignements de ces occupations auprès des acteurs de la programmation urbaine ou immobilière pérenne, afin d'intégrer l'occupation temporaire comme nouveau mode de préfiguration et de fabrique urbaine.

DIVERSIFIER

au maximum les activités au sein d'un site et assurer la mixité d'usages et d'acteurs au sein des projets, notamment à l'égard des organismes sans but lucratif et de l'économie sociale et solidaire, et permettre un accès à tous, le plus librement possible. Dans cette perspective, donner la priorité à l'hébergement d'urgence et l'Insertion par l'Activité Économique lorsque le bâti et la temporalité du projet temporaire le permettent.

ACCOMPAGNER

et coordonner les actions respectives des signataires grâce à la tenue d'une instance collégiale de suivi. L'identification d'un.e référent.e par signataire permettra à ce comité d'élaborer une stratégie globale en termes d'occupation temporaire à l'échelle métropolitaine, et de partager des retours d'expérience et appuis méthodologiques et de développer des outils adaptés. Ce comité intègrera progressivement l'ensemble des partenaires qui manifesteront leur intérêt pour signer cette charte.