



**HAL**  
open science

# L'idéologie de l'attractivité: saisir la fabrique urbaine par l'ethnographie du "promoteur"

Flavia Pertuso

## ► To cite this version:

Flavia Pertuso. L'idéologie de l'attractivité: saisir la fabrique urbaine par l'ethnographie du "promoteur". Géographie. Université de Nanterre - Paris X, 2022. Français. NNT: 2022PA100076 . tel-04112116

**HAL Id: tel-04112116**

**<https://theses.hal.science/tel-04112116>**

Submitted on 31 May 2023

**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.

Membre de l'université Paris Lumières

# Pertuso Flavia

## L'idéologie de l'attractivité

*Saisir la fabrique urbaine par l'ethnographie du « promoteur »*

Thèse présentée et soutenue publiquement le 11/10/2022  
en vue de l'obtention du doctorat de **Aménagement et urbanisme** de l'Université  
Paris Nanterre  
sous la direction de Mme Alessia de Biase (Université Paris Nanterre)

### Jury :

Rapporteur :	Marco Cremaschi	Professeur (HDR), Sciences Po Paris
Rapporteur :	Gilles Pinson	Professeur (HDR), Sciences Po Bordeaux
Membre du jury :	Maria Castrillo Romon	Professeur (HDR), Université de Valladolid
Membre du jury :	Laurent Devisme	Professeur (HDR) ENSA Nantes

# L'IDÉOLOGIE DE L'ATTRACTIVITÉ

Saisir la fabrique urbaine par l'ethnographie du «promoteur»

Université Paris Nanterre  
ED 395 Milieux, Cultures et Sociétés du Passé et du Présent  
LAVUE UMR 7218 CNRS  
LAA - Laboratoire Architecture Anthropologie

---

**11 octobre 2022**

Thèse pour l'obtention du titre de Docteur  
Discipline Aménagement et urbanisme

---

**Doctorante Flavia Pertuso**  
**Sous la direction de Alessia de Biase**



[FR]

## **L'idéologie de l'attractivité**

### **Saisir la fabrique urbaine par l'ethnographie du «promoteur»**

Face à la politique d'austérité, qui s'impose depuis les années 1980 comme politique économique dominante, les acteurs publics locaux sont appelés à rationaliser les dépenses, à s'ouvrir aux logiques de marché et à travailler en partenariat avec le secteur privé tant dans l'aménagement des territoires que dans d'autres domaines (santé, recherche, etc). L'acteur économique privé de l'immobilier, communément appelé «le promoteur», remonte ainsi la chaîne de la fabrique urbaine. Passant de l'échelle de l'immeuble à celle du quartier, il prend une place stratégique dans la construction matérielle et symbolique de la ville. Cette thèse se propose de lire la transformation urbaine du point de vue du «promoteur», car son rôle et la place qu'il occupe demeurent encore opaques dans les études urbaines. De plus, utiliser une approche anthropologique apparaît comme une opportunité pour saisir les logiques et les enjeux de la fabrique de la ville et leurs effets spatiaux (standardisation, privatisation, densification, rupture d'échelle, etc). Grâce à une ethnographie de deux ans chez «le promoteur», la thèse propose donc de suivre et de comprendre «du dedans» l'élaboration d'un projet urbain dans une métropole française pour mettre en lumière l'articulation entre enjeux, jeux d'acteurs et imaginaire(s) dont le projet spatial découle.

D'un côté, cette thèse répond au besoin de comprendre une figure majeure de la transformation urbaine, dont l'étude ne peut faire abstraction des logiques économiques et financières sous-jacentes. De l'autre, elle contribue à une réflexion anthropologique sur le «faire la ville» en œuvre aujourd'hui. Elle permet, au-delà de révéler la dimension spatiale du projet, de restituer les dynamiques et les logiques régissant la fabrique urbaine entre «quantophrénie», transfert du risque et enfermement dans le cadre dogmatique de l'économie néoclassique. Elle questionne ainsi la notion de valeur en mettant en exergue la limitation de sa définition aux strictes champs économique et financier. En aval d'un cheminement dans les interstices du processus de projet, composé de circuits et de court-circuits, la thèse propose enfin l'hypothèse selon laquelle la «chute des grands discours» relèverait d'un glissement du «mythe fondateur» donnant un caractère idéologique à un phénomène gestionnaire: l'attractivité.

Ouvert par un prologue traçant un portrait de l'opérateur privé sur la base de ses propres récits sur sa pratique et son rôle dans la transformation de la ville, la thèse se construit autour d'un récit ethnographique diachronique qui restitue le processus de projet observé entre écriture narrative et description dense. Articulée en trois parties (De la commande, De la réponse et Du projet) cette thèse amène le lecteur dans le quotidien de l'opérateur privé en œuvre, avec et/ou face à l'acteur public, déconstruisant ainsi une vision dichotomique de ces deux univers.

Ethnographie, promoteur, attractivité, ville néolibérale, transformation urbaine, projet urbain, maîtrise d'ouvrage

[EN]

## **The ideology of attractiveness**

### **Seizing the urban production through the ethnography of the «promoter»**

Facing the austerity policy, which has been imposed since the 1980s as the dominant economic policy, local public actors are called upon to rationalize expenditure, to open up to market logic and to work in partnership with the private sector both in regional planning than in other areas (health, research, etc.). The private economic actor of real estate, commonly called «the developer», thus goes up the urban production chain. Going from the scale of the building to that of the district, it takes a strategic place in the material and symbolic construction of the city. This thesis proposes to read the urban transformation from the point of view of the «developer», because his role and the place he occupies still remain opaque in urban studies. In addition, using an anthropological approach appears as an opportunity to grasp the logics and issues of the city - making and their spatial effects (standardization, privatization, densification, disruption of scale, etc.).

Thanks to a two-year ethnography at «the developer», the thesis therefore proposes to follow and understand «from inside» the development of an urban project in a French metropolis to highlight the articulation between issues, games of actors and imagination(s) from which the spatial project results.

On the one hand, this thesis responds to the need to understand a major figure of urban transformation, whose study cannot ignore the underlying economic and financial logics. On the other hand, it contributes to an anthropological reflection on «making the city» at work today. It allows, beyond revealing the spatial dimension of the project, to restore the dynamics and logics governing the urban production between «quantophrenia», transfer of risk and confinement in the dogmatic framework of neoclassical economics. She thus questions the notion of value by highlighting the limitation of its definition to the strict economic and financial fields. Downstream of a journey in the interstices of the project process, composed of circuits and short-circuits, the thesis finally proposes the hypothesis according to which the «collapse of the great political speeches» would result from a shift in the «founding myth» giving an ideological character to a managerial phenomenon: attractiveness.

Opened by a prologue tracing a portrait of the private operator on the basis of his own narrative of his practice and his role in the transformation of the city, the thesis is built around a diachronic ethnographic history which restores the project process observed between narrative writing and dense description. Articulated in three parts (De la commande, De la reponse and Du projet) this thesis brings the reader into the daily life of the private operator in action, with and/or facing the public actor, thus deconstructing a dichotomous vision of these two universes.

Ethnography, real estate developer, attractiveness, neoliberal city,  
urban transformation, urban project

## REMERCIEMENTS

Puisque cette thèse est autant une preuve de solitude qu'une magnifique expérience de mise en commun, je tiens tout d'abord à remercier mon équipe d'accueil, le LAA-LAVUE, pour la richesse des moments on et off de la vie du laboratoire qui ont permis de nourrir ma réflexion tout au long du parcours. Un remerciement particulier va à Alessia de Biase pour ta direction respectueuse, profondément juste dans une combinaison harmonieuse entre suivi et autonomie. Merci pour m'avoir accueillie, avoir vu dans la diversité de mon profil une richesse qui n'était pas évidente, pour avoir cru dans cette thèse et pour m'avoir appris énormément sans jamais vouloir imposer ni un point de vue ni une école de pensée. Un grand merci va à Piero Zanini pour m'avoir appris l'importance de la patience et du temps longs dans la recherche, merci pour ta disponibilité, ton intelligence, ta générosité, ton point de vue toujours original et pertinent qui ont été une constante depuis le premier jour du DPEA.

Un mot particulier va à Carolina Marelli, tu as été comme un phare académique et humain dans le voyage de la thèse. Merci pour avoir su trouver chez moi de l'énergie quand j'en avais plus, me la montrer et avoir été là pour soutenir et rassurer tant la thésarde que la personne, même quand le chemin tâtonnant de la recherche faisait peur. Merci d'avoir donné la clé jusqu'au bout pour que ce projet aboutisse.

Merci à Alice Sotgia avec qui j'ai pu jeter les prémices de ma problématique lors du GWorkshop de l'EN-SAPLV loin dans le temps en travaillant sur les plaquettes des promoteurs, pour m'avoir écoutée et soutenue dans l'envie de me lancer sur un nouveau projet de thèse et avoir suivi le développement de ce travail. Merci à Sara Carlini pour la justesse des tes retours, ton écoute et le partage des réflexions et références toujours pertinentes à la fin des nos échanges. Merci à Janet Hetman pour ton accueil généreux lors de mes allers-retours parisiens et tes mots rassurants dans nos échanges sur la rédaction et ses difficultés.

Merci à Nava Meron pour ton écoute bienveillante et ton soutien inconditionnel et constant tout au long des années.

Merci enfin à l'ensemble de mes collègues doctorants et doctorantes, avec le temps devenus post-docs et puis chercheur.e.s, pour les soutiens multiples, de proche et de loin, à une motivation parfois soumise aux vagues de la vie : Ornella, François, Marianita, Juliette, Solène, Valeria, Léandro, Federica, Véronique et tous et toutes les chercheur.e.s qui ont enrichis mes réflexions lors des échanges dans et en dehors des séminaires du laboratoire.

A ceux auxquels j'ajoute un merci particulier à Paul Citron pour avoir ouvert et partagé ton réseau de terrain dès notre première rencontre et merci pour m'avoir offert ton écoute aux doutes comme aux hypothèses en train de se faire lors du travail de terrain, alors que tu étais toi-même en phase d'écriture. Merci de m'avoir aidé à construire le réseau qui a permis l'accès au deuxième terrain.

Je remercie les membres du jury, Marco Cremaschi, Gilles Pinson, Maria Castrillo Romòn et Laurent Devisme pour avoir accepté de lire ce manuscrit et de le faire exister ainsi. Merci pour le temps que vous me dédiez et pour le fait de poser vos regards critiques scientifiques sur ma thèse, rendant hommage à des années de travail. Je vous en remercie sincèrement.

Je remercie de plus les interlocuteurs de terrain pour m'avoir accueillie. Tout particulièrement Pi pour m'avoir permis de regarder, observer, écouter, échanger, pour m'avoir donné votre confiance et votre soutien pour que «je puisse être-là», dans les couloirs, dans les réunions, même les plus confidentielles, enfin pour avoir décidé de mettre votre temps, ressource rare, à disposition de la recherche pure de façon régulière, sans bénéfices ni résultats quantifiables. De la même façon, je remercie Vi, pour m'avoir ouvert les portes du projet en devenant.

Je remercie JD, pour avoir mis ton regard privilégié sur la fabrique de la ville à disposition de cette thèse, pour nos échanges précieux, riches et pertinents avant, durant et bien après les deux phases de terrain.

Je remercie ensuite l'équipe du DSA Maîtrise d'ouvrage de l'ENSAPB et EAVT dans lequel j'enseigne, qui a permis de mettre ma recherche au service de l'enseignement la faisant vivre et exister dans un riche échange mutuel. Merci à David pour m'avoir épaulé dans la construction du projet de thèse et m'avoir toujours délicatement montré ton soutien et ton estime. Merci à Janine Galiano qui m'a donné la confiance et l'autonomie dès les premiers jours dans l'équipe et pour avoir ainsi permis factuellement les ponts entre ma recherche et mon travail d'enseignante. Merci à Mathieu pour ton soutien au quotidien lors des nos échanges entre les cours, pour ton regard rassurant et lumineux. Enfin je remercie Christine Belmonte pour ton sourire apaisé et apaisant, et ta capacité à toujours trouver des solutions.

Merci à Luc Chauvin, le correcteur de ce manuscrit, merci pour ton regard et tes suggestions, merci pour ta patience et la pertinence de tes remarques lors de la relecture et dans la correction.

Enfin, je remercie infiniment Tristan pour ton respect, ton amour et ton soutien sans limites dans une entreprise longue comme notre histoire. De plus, merci d'avoir mis tes compétences au service du graphisme et de la mise en forme du manuscrit, la lisibilité de la thèse en ressort profondément améliorée.

Merci à nos enfants Phædra et Leonardo pour avoir laissé la mamma travailler pendant les vacances. Je remercie ma mère pour son soutien sobre et silencieux, concret et constant. Merci à ma belle-famille pour avoir accepté avec beaucoup de respect que, lors des moments des retrouvailles, je n'étais souvent pas disponible, car enfermée dans mon bureau.

Le dernier merci va à Petite pour avoir eu envie de se lancer et avoir tenu autant.

<b>INTRODUCTION</b>	17
Un regard singulier sur la fabrique de l'urbain	18
Tenir ensemble l'urbain en train de se faire	24
Une posture rigoureuse pour faciliter le tâtonnement	26
Entrer au sein d'une élite, franchir un seuil	28
Un récit ethnographique diachronique entre anonymat et description dense	37
<hr/>	
<b>PROLOGUE : Tracer un portrait</b>	45
<hr/>	
<b>ACTE I : DE LA COMMANDE</b>	75
<b>1.1 Procéder</b>	77
<i>Scène : lancement de l'AMI</i>	78
1.1.1 «L'instrument matérialise les intentions»	88
1.1.2 De l'urbanisme d'austérité	96
1.1.3 Rétrocession de la place de l'acteur public	103
1.1.4 Présentisme et besoin d'accélération du rythme des opérations	108
<b>1.2 En_jeu(x)</b>	113
<i>Scène : fin de la réunion de lancement de l'AMI (Questions / Réponses) et réunion de debrief</i>	114
1.2.1 D'un existant non-conforme au quartier vitrine	124
1.2.2 Pensée stratégique et territoires en projets	131
1.2.3 L'attractivité comme obsession des politiques urbaines	141
<hr/>	
<b>NOTE D'ENTRACTE #1 : Un candidat, quatre entreprises, treize individus</b>	151
<hr/>	
<b>ACTE II : DE LA RÉPONSE</b>	167
<b>2.1 Entre rencontres formelles et informelles</b>	169
<i>Scène : réunion pour la construction du récit à porter à l'oral</i>	170
2.1.1 «La constitution d'un groupement se fait dans le temps»	174
2.1.2 Le partage du risque: raison ultime de faire groupement	179
2.1.3 Partition d'une symphonie à vingt-six mains	183
2.1.4 L'importance du hors - champ	188

<b>2.2</b>	<b>Un mythe et plusieurs figures</b>	197
	<i>Scène : dernière réunion de préparation et audition orale</i>	198
2.2.1	Projeter le changement c'est instituer un nouvel imaginaire	221
2.2.2	La construction du mythe et ses figures	225
2.2.3	Hétéronomie de l'imaginaire, standardisation du réel	233
<hr/>		
	<b>NOTE D'ENTRACTE #2 : Des Nouveaux joueurs dans le même jeu</b>	239
<hr/>		
	<b>ACTE III : DU PROJET</b>	255
<b>3.1</b>	<b>Circuits et court-circuits d'un partenariat</b>	257
	<i>Scène : entretiens avec Na et Vi de la SPV</i>	258
3.1.1	Le partenariat entre conventions d'objectifs et convention cadre	274
	• La répartition des tâches au démarrage	277
	• «Les engagements macro-mâchant»	281
3.1.2	«L'organisme de projet» au quotidien	284
	• Volumes disproportionnés, temporalités différentes, rythmes incompatibles ?	289
	• Les court -circuits	294
3.1.3	Articuler les échelles, démultiplier les écarts	302
<b>3.2</b>	<b>Entre entreprendre et produire</b>	311
	<i>Scène : atelier thématique développement économique</i>	312
3.2.1	Entreprendre une opération d'aménagement, une action de marketing stratégique	326
3.2.2	Concevoir l'offre territoriale selon une démarche industrielle	330
	• Le récit de projet, un levier opératoire de la fabrique urbaine	337
	• Les avantages comparatifs et les partenaires pour les développer	339
	• Faire un «véritable quartier de ville», construire une gamme de produit	342
3.2.3	Design et articulation ouvrage usage. Comment est pensé l'espace ?	343
	<b>CONCLUSIONS</b>	351
	Tisser les fils de l'idéologie de l'attractivité	351
	La maîtrise d'ouvrage, un métier de relations	358
	Des limites aux ouvertures	359

<b>LISTE DE SCHÉMAS</b>	363
-------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	365
----------------------	-----

<b>DRAMATIS PERSONÆ</b>	379
-------------------------	-----

## INTRODUCTION

«Ces scènes s'imposent d'elles-mêmes : ce sont des traces laissées par le moment intensément vécu de l'enquête, restées présentes parce qu'elles charrient un sens fort qui rouvre la voie vers l'ensemble de ce que fut cette rencontre ou ce «terrain». M'interroger a posteriori sur leur signification me permet de comprendre les idées qu'elles m'ont discrètement soufflées à l'oreille, et de comprendre ainsi comment, depuis leur place, mineure, subjective et décalée, ces situations ont elles-mêmes ébauché les thèses que je me suis risqué ensuite à développer» (Agier, 2015 : 5)

## Un regard singulier sur la fabrique de l'urbain

Après dix-huit mois de voyage autour du monde, Tom, un de mes très bons copains de l'époque de l'école de commerce, avait choisi Panama pour s'y installer.

Il m'a fallu trois séjours pour comprendre qu'il avait choisi ce lieu comme terrain fertile pour faire fortune grâce au *real estate*. L'expression en anglais fait plus tendance que sa traduction française, «secteur immobilier», qui renvoie elle à des images trop grossières pour être utilisée par un jeune manager humaniste tel que mon ami voulait se définir. Il m'a fallu du temps pour voir clairement qu'il s'agissait ici de placements financiers. D'un jeu. Nous étions assis dans un des nouveaux restaurants français qui avait ouvert depuis quelques jours à Panama, entourés de jeunes expats venus d'Espagne, de Hollande, d'Argentine et d'Italie, qui jouaient à avoir une deuxième vie. Depuis ma dernière visite, plusieurs nouveaux restaurants avaient ouvert et plusieurs nouveaux panneaux «en vente» décoraient les immeubles réhabilités du *casco viejo*, le centre historique de la ville.

Issus des grandes écoles, ces compagnons d'aventures ont pour la plupart quitté le monde *corporate* et se sont installés à Panama avec l'opportunité de «créer de la qualité dans des endroits pourris avec beaucoup de potentiel comme le centre ville historique. Le modèle est Carthagène [en Colombie]», m'avait dit une fois Tom.

«Nettoyer le *casco viejo* - pour le redynamiser, le réhabiliter pour le dé-ve-lop-per, bonifier ses immeubles en état *pourri*» était la mission de Tom et de la plupart de ses copains que j'ai connu lors des mes visites. Quelques opérations dans la nouvelle ville étaient menées en parallèle pour optimiser les investissements et pour capitaliser «vite-fait grâce au neuf», dans lesquelles ils ne croyaient pas vraiment, me disaient -ils.

Je les écoutais échanger sur telle ou telle rue, sur ses immeubles et ses gens et je les regardais occuper une place qui m'interrogeait. Leurs certitudes me dérangent. Je me demandais où étaient les pouvoirs publics dans tout cela. Travaillaient-ils ensemble ? Beaucoup de questions traversaient mon esprit. Je n'avais pas envie de les leur poser car je ne les sentais pas assez bien structurées.

Le lendemain, Tom était sorti tôt. J'ai décidé de me balader dans la ville sans limiter mes itinéraires aux endroits «ok» et sans prendre le taxi pour me déplacer, en dépit des suggestions des copains. J'ai décidé par exemple de ne pas aller acheter le tabac au centre commercial, mais d'utiliser cette excuse pour visiter, marcher et traverser. Je suis passée alors au-delà des frontières de «l'attractif». Je suis passée en dessous des infrastructures autoroutières construites pour relier les différentes opérations qui avaient été pensées en

dépit du paysage, et portées par ces «acteurs privés de la ville renouvelée» agissant au nom du «développement économique et d'une amélioration de la qualité de vie», comme ils se définissaient.

Entre les nouvelles opérations, la ville était sale et bruyante. Elle vivait. J'observais fascinée ce qui était considéré comme pourri, voire insalubre, trop bordélique et qui pour cela, dans le *casco viejo* transformé, avait été effacé par l'action et les discours des *real estate developers*, que d'un coup je voyais comme des colons du XXI<sup>e</sup> siècle. Puis, à l'heure du déjeuner, je suis revenue vers le bureau de Tom.

Je suis restée silencieuse comme pour garder le secret après avoir fait une chose interdite ou dans le meilleur des cas, incomprise. Dans ma tête je me demandais en boucle: Que faites vous ici ? Pour qui est cette ville que vous produisez ? Selon quelles logiques est-elle conçue ?

Rentrée à Paris, j'ai continué à suivre les séminaires proposés par le laboratoire, je poursuivais le travail de thèse que j'avais entamé l'année précédente sur la cité des 4000 à la Courneuve<sup>1</sup>. J'allais tous les jours aux archives communales pour reconstruire l'histoire de la transformation de ce lieu emblématique de l'histoire urbaine française, et pendant le trajet, je regardais souvent le panorama depuis les fenêtres du RER B. Après le séjour avec les *real estate developers*, je regardais la transformation urbaine d'un autre oeil. Une étincelle était restée allumée et les questions se baladaient dans ma tête. Avant de faire de la recherche, je travaillais au siège Air France\_KLM à Roissy, comme *pricing manager*<sup>2</sup> dans la *joint venture* avec Alitalia. Je prenais déjà le RER de façon quotidienne et, écrasée contre les portes du train urbain rempli aux heures des pointes, je regardais déjà beaucoup le panorama qui se déroulait devant moi comme dans un documentaire. Il avait beaucoup changé entre les trajets de la manager et ceux de la doctorante. À La Plaine Saint Denis, autour du stade, par exemple, le fer, le verre et le béton se sont croisés pour accueillir des centaines de bureaux et, plus loin au Bourget, des nouveaux immeubles côtoient l'ancien pour proposer des logements. Entre les deux, des gros immeubles ont été vidés, puis ils ont disparu. D'autres, plus lisses et brillants, moins hauts et moins longs, ont pris leur place.

<sup>1</sup> C'était mon objet de recherche à l'époque. Je me demandais si et de quelle façon le fait d'avoir fait l'objet de nombreuses recherches aurait eu un lien avec l'imaginaire qui lui était associé et les transformations qu'elle a subies jusqu'à la démolition d'une bonne partie de ses immeubles.

<sup>2</sup> À l'époque, une partie du capital d'Air France KLM et Alitalia avaient fusionné créant une structure ad hoc, la joint venture. Une équipe transversale de jeunes managers issus d'école de commerce, basée au siège Air France, dont je faisais partie, décidait la stratégie marketing (prix et positionnement concurrentiel) pour optimiser l'offre et maximiser les recettes du groupe industriel.

Le phénomène n'a pas une vitesse comparable à la transformation de Panama city, mais mes questions restaient en tête et je me disais qu'elles vaudraient la peine d'être posées en France.

Si à Panama le contexte fortement libéral des Etats-Unis sert de modèle, rien n'était comparable à une première lecture de la pensée urbaine et l'action publique française, héritière d'une présence forte de la puissance publique, de l'État volontariste régulateur. Cependant, à partir des années 1980, l'évolution générale du cadre juridique accompagnant la recherche d'une majeure flexibilité des outils d'urbanisme d'une part, et la décentralisation des décisions d'urbanisme d'autre part, ont radicalement modifié les modalités de la production urbaine. Les outils traditionnels de l'urbanisme opérationnel ne permettaient plus aux collectivités locales de faire face aux problèmes qu'elles devaient tenter de régler, comme la baisse de l'activité économique par exemple. Ce même processus de décentralisation, entamé au début des années 1980 avec les lois de décentralisation du 7 janvier et du 22 juillet 1983, n'a pas été suivi par un transfert adéquat des finances de l'État envers les mêmes collectivités (Pinson 2020, Baraud-Serfaty 2011, Arab, Bourdin, Campagnac 2001). La source principale de recettes de la collectivité est donc strictement liée à la fiscalité -aux impôts locaux- et donc directement dépendante de la capacité financière de la population qui habite et travaille sur le territoire en question (Baraud-Serfaty 2011). Enfin, les pressions sur les finances nationales ont forcé les acteurs publics à rationaliser les dépenses et à travailler en partenariat avec le secteur privé. Plus précisément, le contexte d'austérité dans lequel les politiques publiques sont menées, incite les capitaux privés à prendre une place centrale dans le portage financier des opérations d'aménagement, relevant de programmes d'investissements, qu'il s'agisse de placements purement financiers, aussi bien que dans les cas d'investisseurs utilisateurs qui, par le mécanisme de la vente en phase d'achèvement (VEFA) financent le projet (Biau 2020, Pinson 2020, 2009, Lorrain 1992, 2012, Menez 2008, Arab, 2017, 2001, Bourdin 2019, 2001 etc).

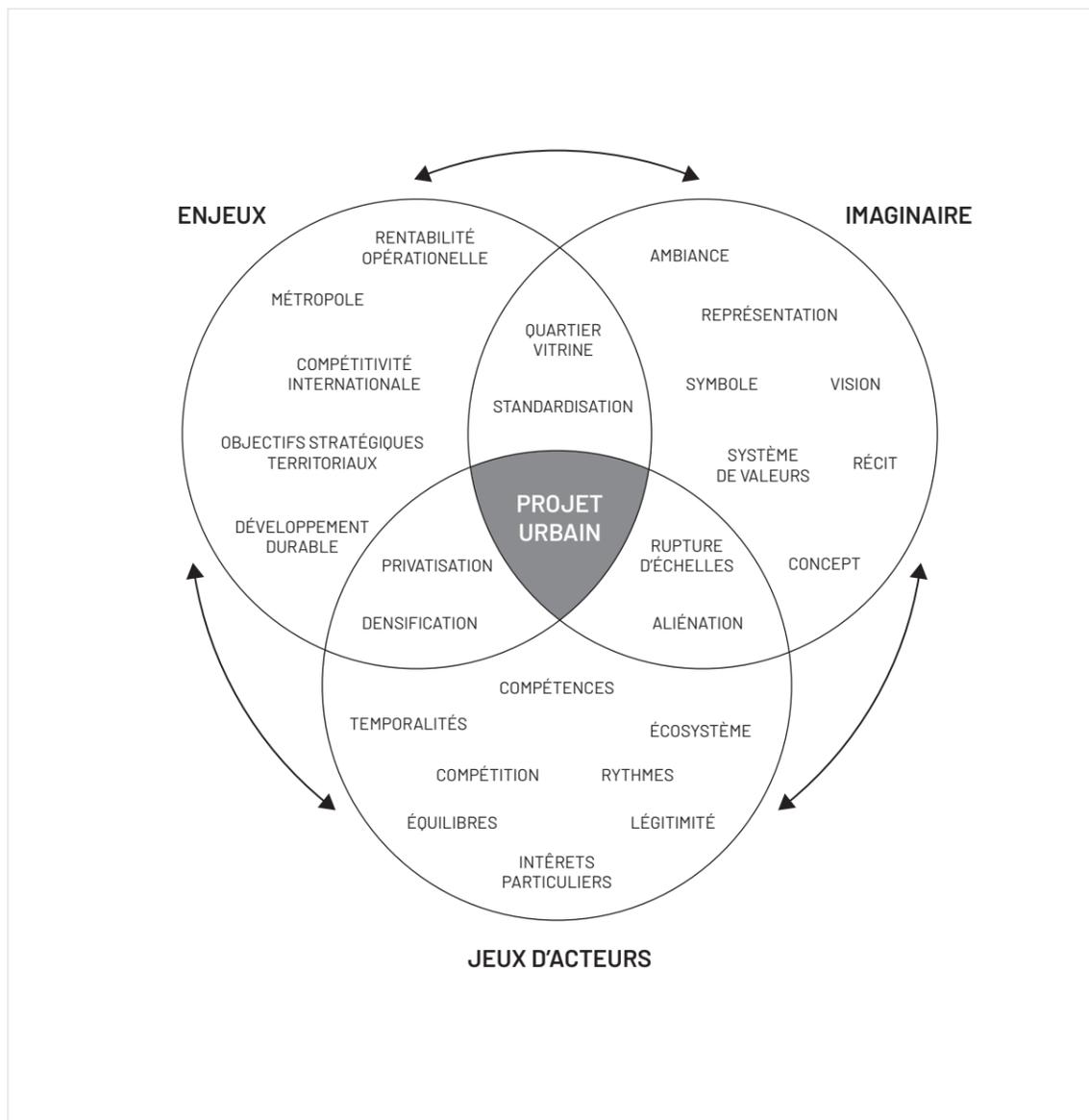
Revenue de Panama, plus je plongeais dans l'observation des opérations qui proliféraient dans la métropole parisienne, plus je lisais l'actualité de l'urbanisme opérationnel comme la naissance des appels à projets innovants (APUI), et plus mon intuition quant au besoin d'étudier l'acteur privé de l'immobilier pour saisir la fabrique de l'urbain, me poussait à aller voir du côté des «promoteurs». Notamment, le constat de la présence d'un acteur de marché fort dans la construction de la réflexion sur la ville et sur la production concrète de l'urbain consolidé par l'exemple du contexte de Tom et ses amis, avait nourri mon hypothèse sur un possible analogue français en train de s'affirmer dans la transformation

urbaine. Les prémisses étaient visibles dans les dernières décennies et sa présence m'apparaissait se consolider au fil du temps (Pollard 2018).

Enfin, plus je m'intéressais à la transformation de la cité des 4000 pour y articuler les pratiques et les récits des chercheurs, et plus le fait que l'acteur privé de l'immobilier prenait une place centrale dans la fabrique de la ville en France me paraissait une évidence. Cependant, cette place demeurait opaque dans la production scientifique sur la ville (Biau 2019), au même titre qu'elle apparaissait flagrante quand je testais mes hypothèses avec les architectes-urbanistes rencontrés pendant mon nouveau parcours, ou quand, curieuse de comprendre leur façon de se nommer et de définir leur place dans la fabrique urbaine, j'étais sur les sites des grands groupes immobiliers, ou quand, pour explorer le débat social à ce sujet, je feuilletais les articles de la presse spécialisée (Le Monitor, Urbanisme, Publications du club ville et aménagement etc).

Héritière d'une posture épistémologique qui appréhende l'urbain comme «un processus matériel et symbolique où les espaces et les temps sont continuellement imaginés, racontés, négociés et projetés par les gens qui les habitent, par ceux qui les conçoivent et les administrent dans un jeu de contraintes conjoncturelles (matérielles, politiques, économiques, etc.)» (de Biase 2014: 37), et décidée à comprendre à la fois qui était cet acteur «privé» et de quelle façon il prenait part à la construction symbolique et matérielle de la ville, j'ai décidé de saisir les logiques et les dynamiques de la fabrique urbaine contemporaine en France par une vue du dedans du «promoteur».

Ce projet urbain «en devenir» (Houdart 2009), issu de l'articulation à plusieurs échelles entre enjeux, imaginaires et jeux d'acteurs (fig.1) qui transformerait continuellement les lieux, m'est alors apparu l'objet le plus pertinent autour duquel construire un travail ethnographique dans l'optique de contribuer à une anthropologie de la transformation urbaine (de Biase 2014).



[fig.1]  
Projet urbain «en devenir»  
Élaboration de l'auteur

Ainsi, par les récits et les pratiques de l'acteur privé de l'immobilier communément appelé promoteur, je pouvais regarder la ville en train de se faire et saisir ses effets spatiaux (standardisation, ruptures d'échelles, densification, privatisation etc) par la compréhension des intersections entre ces trois dimensions (fig.1).

Lors de la construction de ce projet de thèse, et lors de la première enquête chez les professionnels rencontrés, une grande confusion naissait chez mes interlocuteurs à propos du déplacement de la notion du projet urbain que je proposais, à saisir non plus depuis sa dimension uniquement spatiale et matérielle, mais à travers une dimension dynamique et procédurale. Souvent je devais donc plutôt parler de processus de maîtrise d'ouvrage (MOA) qui, étant un objet défini et codifié par le législateur, devenait une formulation compréhensible pour présenter mon objet de recherche, facilitant ainsi l'entrée en matière avec mes interlocuteurs.

Par ailleurs, du côté des études urbaines, une timidité apparaissait (Citron 2016) contribuant à rendre le «promoteur» un acteur tant obscur que célèbre de la fabrique urbaine (Pollard 2018).

En accord avec les hypothèses qui construisaient mon premier sujet de thèse dans lequel j'avais inclus les chercheurs au sein du processus de projet multifactoriel et multiscalair, je considérais encore que l'interaction entre le monde de la recherche et celui des professionnels était nécessaire au processus de fabrication de la ville (Biau 2019, de Biase 2014). Si une distance existait alors entre ces univers, cette distance me questionnait d'autant plus que, au nom de l'opportunité d'utiliser mes lunettes d'économiste, et encore plus mon passé d'entreprise, j'ai formulé l'hypothèse selon laquelle j'avais accès aux outils (Barthes 1957) pour analyser la transformation urbaine du dedans, du point de vue de l'acteur privé. Enfin, me baladant au cœur des sites en transformation dans le territoire du Nord-est francilien, observant les publicités de telles ou telles régions ou villes sur les murs des couloirs du métro, lisant les plaquettes des programmes neufs de logement de la première couronne parisienne, mes anciennes connaissances en marketing urbain, acquises lors mon cursus en école de commerce, jaillissaient, me proposant d'interroger la place de l'acteur privé dans la construction de l'urbain aussi bien dans sa dimension imaginaire que dans sa matérialité. Les envies étant multiples, les questions étaient nombreuses. D'un côté il fallait comprendre qui était cet acteur privé appelé communément et de façon indéfinie «promoteur»? Il me fallait comprendre comment il fonctionnait et ensuite comment fonctionnait la rencontre entre acteur public et privé dans la production urbaine. À quel moment intervient cette rencontre et quelle forme prend-t-elle? À quelles logiques répond-elle et quels enjeux révèle-t-elle?

*De facto*, les stratégies de développement des territoires font de plus en plus appel à des logiques propres au marketing car un des objectifs primaires des villes aujourd'hui est de développer l'attractivité dans et au delà de ses frontières, et d'attirer sur place, d'une manière ponctuelle ou permanente, des personnes et des capitaux. Ce transfert des pratiques habituellement propres au monde des entreprises vers les politiques publiques, le *new public management*, serait-il le facteur déclencheur de l'entrée des acteurs économiques privés dans la définition des stratégies de transformation urbaine et dans la fabrication des discours - et d'un imaginaire - autour de la ville du futur ? À quel moment cet imaginaire est-il produit ? Par qui ? Pour qui ? Comment ? Comment cette image dialogue-t-elle avec le territoire ? Comment celle-ci s'accroche sur ce qui existe déjà ? Comment cela se traduit-il en action matérielle de mutation urbaine ?

Avec cette thèse je veux ainsi contribuer à comprendre par une approche anthropologique, d'un côté le rôle d'un acteur majeur de la transformation urbaine, à la fois dans la construction matérielle de la ville et de ses nouveaux imaginaires; une étude pour laquelle on ne peut pas faire abstraction des logiques économiques et financières sous-jacentes. De l'autre côté, cette thèse veut mettre en dialogue la recherche fondamentale et le monde des professionnels de l'immobilier.

De par ma formation et mon expérience professionnelle d'entreprise, de par mon expérience de recherche en urbanisme, cette thèse a ainsi l'ambition de contribuer à la traduction des différentes logiques à l'œuvre dans la fabrication de la ville aujourd'hui et de la mettre au service d'une anthropologie de l'urbain.

### **Tenir ensemble l'urbain en train de se faire**

Cette thèse répond à l'enjeu de dévoilement dans la fabrique urbaine (Biau 2019) et s'inscrit dans le débat sur la ville néolibérale (Pinson 2020), notion qui loin d'être posée comme un a-priori épistémologique a émergé lors de notre ethnographie et s'est imposée dans la construction de la machine interprétative au moment de la systématisation des données produites dans la phase de terrain.

Au sein des études urbaines, elle s'insère dans le débat sur le projet urbain dans sa dimension symbolique déjà interrogé en 1993 par Philippe Genestier. Au sein de ce même débat, l'ouvrage *Projet Urbain* de Philippe Panerai et David Mangin paru en 1999 et qui porte une réflexion autour de la forme urbaine, met en avant la pertinence de la logique du projet urbain par rapport à la planification et trace une esquisse de la production urbaine dans

le contexte économique-politique néolibéral qui était en train de se consolider à l'époque et qui n'a cessé de se développer jusqu'à nos jours.

De plus, en accord avec l'héritage scientifique qui me fait appréhender l'urbain comme un processus en devenir (de Biase 2014), cette thèse fait écho à l'ouvrage de Patrizia Ingallina qui, en 2003, définissait et clarifiait le «projet urbain » comme un processus complexe itératif et élaboré avec la participation d'une multitude d'acteurs à différents moments, apportant en France une réflexion déjà développée en Italie (Cremaschi 2002, 1994). Plus particulièrement à l'intérieur du débat autour du projet urbain et ses acteurs, j'ai choisi d'appuyer mon travail sur la définition de «projet urbain complexe» proposée par Nadia Arab dans son article «Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme» publié en 2007. Elle y définit le projet d'aménagement urbain comme un projet urbain complexe qu'elle met en perspective avec le projet de territoire d'un côté et le projet immobilier de l'autre. L'auteure ajoute ainsi la dimension des échelles d'intervention, l'articulant aux échelles institutionnelles pour ordonner, clarifier et distinguer les différentes actions sur le territoire. Cette mise en perspective entre projet urbain et projet de territoire m'a été utile pour répondre à la problématique de départ autour des logiques et dynamiques régissant la transformation urbaine. Elle m'a permis de questionner la stratégie territoriale et la maîtrise d'ouvrage urbaine par une analyse de la commande du côté de la puissance publique d'abord, puis par l'exploration de la façon dont cette commande a été reçue et s'est transformée en proposition de projet, et enfin par le cheminement dans le processus de projet qui ressort de la rencontre de ces deux.

Si l'objet de cette thèse inscrit mon travail dans les études urbaines, la problématique qui lui est transversale ne peut pas se ranger dans une seule case disciplinaire. D'une part, cela est imposé par la dimension transdisciplinaire de l'urbain (de Biase 2014). D'une autre part, la volonté de comprendre la fabrique urbaine, révélatrice de la pensée politique, et de décrypter le processus de production de la ville, contraint à adhérer à une pensée économique dominante et à opérer dans un cadre rigide d'austérité, m'ont imposé de mobiliser les sciences politiques ainsi que de mobiliser les sciences économiques en général et les sciences de gestion en particulier. De plus, mes questions portant sur la production à la fois matérielle et symbolique de l'urbain, j'avais besoin d'articuler la transformation urbaine avec la construction sociale de l'imaginaire et le système des valeurs qui ont été traduits dans le territoire par les récits de projet en première instance, et qui se sont matérialisés ensuite dans une transformation concrète, ce qui situe pleinement cette thèse au sein des questionnements propres à l'anthropologie.

Enfin, l'anthropologie, et plus précisément l'anthropologie de la transformation urbaine, est le champ disciplinaire qui m'a permis de tenir ensemble les dimensions politiques, économiques, sociales du «faire la ville» (de Biase 2014), et de contribuer ainsi à une anthropologie du présent (Althabe 1996, Augé 1993). Si d'un côté cela permet d'assumer pleinement et de rendre compte du caractère subjectif et relationnel de toute ethnographie, d'un autre côté cela permet de restituer la complexité de la réalité, et plus précisément la réalité en train de se faire (Augier 2015), imposant un caractère interdisciplinaire à ce travail de recherche.

Cette posture épistémologique a permis de libérer la rencontre entre le terrain et mes questionnements et de la nourrir au-delà des clivages disciplinaires.

De plus, mon regard envers l'objet de recherche s'est construit et affiné grâce à la métaphore scientifique. Par la lecture d'ouvrages venant d'autres champs disciplinaires (de l'histoire à la littérature, de l'histoire de l'art à la philosophie, de la sémiologie à la sociologie des professions etc.), que ceux dans lequel l'objet de recherche se situe, cette méthode propre au laboratoire architecture anthropologie m'a amené à déplacer le regard et à faire dialoguer mon terrain avec notions, méthodes, postures et approches épistémologiques autres que celles de l'urbanisme. Retenues car en dialogue avec le terrain, elles ont donné vie aux catégories scientifiques que j'ai mobilisées pour conduire la recherche à travers plusieurs champs disciplinaires. Les citations en ouverture des chapitres, traces formelles de ce procédé, balisent le cheminement que je propose au lecteur.

### **Une posture rigoureuse pour faciliter le tâtonnement**

Une des hypothèses structurantes formulées pour construire la recherche qui allait répondre à la problématique et aux questionnements foisonnants qui la composaient, était d'ordre épistémologique et concernait plus précisément la posture à adopter vis-à-vis de mon terrain (Olivier de Sardan 1995), du dialogue à construire avec mes interlocuteurs (Althabe 1990).

Voulant comprendre la fabrique urbaine du point de vue de l'acteur économique privé, ma formation et, encore plus mon parcours en entreprise, pouvaient me fournir à la fois la distance et la proximité pertinentes pour arpenter (Hartog 2001) le champs de l'acteur privé et opérer une traduction (Bettini 2012) entre le langage, composé de gestes, de codes et de vocabulaire qui régissent les rites d'interaction (Goffman 1967) en entreprise, et les enjeux

et logiques de la fabrication de la ville; en enrichissant ainsi d'un point de vue singulier les notions et catégories interprétatives proposées par les études urbaines.

De ce fait, puisque questionner la fabrication de l'urbain ne pouvait que passer par une ethnographie de l'acteur privé face auquel et avec lequel j'aurais pu déployer une certaine familiarité, l'approche anthropologique et les outils ethnographiques que j'ai pu apprendre au sein du laboratoire architecture et anthropologie (Laa projet scientifique 2013), me semblaient les outils les plus pertinents pour créer la rencontre singulière entre le chercheur et le terrain (Agier 2015).

Ma familiarité avec les codes, le langage et les rites qui construisent le quotidien d'entreprise allaient créer la proximité entre mes interlocuteurs et moi, dans les pratiques relationnelles, dans les codes vestimentaires, dans les rythmes de la vie en entreprises - de la «pause clope», à la cantine, à la machine à café - et allaient me permettre de tisser les liens, de construire l'empathie (Agier 2015) et de garder le réseau dans le temps.

Néanmoins, la distance avec les métiers de l'urbanisme me paraissait être à mon échelle une grande faiblesse et une possible barrière à la lecture et à la compréhension du phénomène. Peu de temps après avoir commencé l'ethnographie et grâce aux précieux moments de réflexion collective sur les recherches et thèses en cours au sein de mon équipe d'accueil, j'ai pu apprécier cette distance vis-à-vis de mon objet, de l'opérateur immobilier et de l'urbain et plus précisément dans la maîtrise d'ouvrage (MOA) urbaine, car elle m'a permis le décentrement nécessaire pour prendre du recul vis-à-vis du terrain (*ibid*). Le fait de ne pas être imprégnée du langage et des outils de l'urbanisme opérationnel, de ses acronymes et de ses procédures m'a permis enfin d'avoir le «regard naïf» cher à l'anthropologie dans tout parcours ethnographique (Ingold 2017), nécessaire pour découvrir mon objet de recherche, le projet urbain comme processus, le déconstruire à partir de l'observation du dedans et le reconstruire à partir du récit de l'acteur privé et par la fenêtre produite grâce à la rencontre avec ce dernier.

Pour ce faire, j'avais besoin de garder une distance avec mes interlocuteurs pour me protéger de la dangereuse identification éveillée par la proximité donnée par mon passé d'entreprise dans le secteur industriel. Identification qui, malgré toute l'attention que j'ai pu lui donner, a été un réflexe à ajuster tout au long de la première partie du terrain, pendant la-

quelle le climat de compétition entre plusieurs groupements immobiliers exacerbait l'état d'esprit identitaire de mes interlocuteurs non sans effets sur ma posture<sup>3</sup>.

Pour ce faire, j'ai eu besoin de cadrer le travail de terrain, de me baser sur des partis pris solides et rigoureux quant à ma place dans ce terrain en vue de mes enjeux de compréhension. Enfin, j'ai eu besoin de mener un travail de mise à la bonne distance me permettant l'accès, chose difficile à obtenir sans implication dans l'objet de recherche.

La posture de recherche que j'ai choisie a été la plus libre possible, sans lien contractuel qui me tienne redevable aux interlocuteurs de terrain. Cette recherche a donc été menée sans financement, condition dont les effets pervers ont certainement impacté la durée du travail.

### Entrer au sein d'une élite, franchir un seuil

Une fois posée l'hypothèse selon laquelle l'acteur privé est aujourd'hui un acteur stratégique assis à côté de l'acteur public dans l'élaboration des projets urbains, la première de la liste des questions de mon travail de thèse était de savoir qui est vraiment cet acteur économique privé. Il s'agissait notamment de savoir quelles logiques règlent son action, comment il raisonne, quand, assis à côté ou à la place de l'acteur public, il se retrouve à penser, dire et faire la ville.

Dans le plan élaboré pour entrer sur le terrain, j'avais ciblé les directeurs généraux, les postes en haut de la hiérarchie, me disant que si je voulais comprendre le rôle stratégique de l'acteur privé de l'immobilier dans la transformation du territoire, j'aurais dû aller au plus près de sa classe dirigeante, qui chez la vieille Alitalia, d'où je venais, aurait eu les bureaux au sixième étage<sup>4</sup>, là où le linoléum laisse place à la moquette, où l'ascenseur arrive directement et où on ne peut pas accéder sans passer le filtre d'un deuxième accueil.

Sans aucune connection dans ce milieu de l'immobilier, j'ai imaginé une vraie «stratégie d'attaque», de création et de maintien du réseau. J'ai parlé de mon projet sans arrêt jusqu'à obtenir une arborescence de prises de contacts en espérant séduire au moins un de mes

---

3 Sur plusieurs notes de terrain était marqué, *mon groupement* pour parler du groupement observé et *nos concurrents* pour nommer les autres candidats (extrait du carnet de terrain#1).

4 Dans le carnet de terrain "le sixième étage", est resté la façon d'appeler les plateaux où se réunissaient mes interlocuteurs de terrains, ainsi que le lieu où ils avaient leur bureaux, en mémoire de mon expérience en entreprise. Nous le retrouvons tout au long de la thèse, comme un lieu-dit symbolique transversal aux différentes entreprises parcourues et fréquentées lors de l'ethnographie.

interlocuteurs, pour entamer le terrain et arriver à observer un projet en train de se faire (fig.2). J'ai rencontré la voisine de palier de Eva qui est directrice des actifs immobiliers chez l'entreprise I. J'ai participé aux journées pour les métiers de l'immobilier proposées à l'Ecole des Ponts et Chaussées durant lesquelles j'ai essayé de prendre le plus de contacts possible. Au laboratoire, un chercheur m'avait suggéré d'aller voir un enseignant de l'ENSA Paris Belleville, lui aussi économiste et en plus conseiller en stratégie territoriale dans plusieurs pays du monde. Ce dernier m'a mis en contact avec un directeur de société d'économie mixte et un dirigeant chez un bailleur social, que j'ai rencontrés chacun au moins une fois. Je me suis présentée à l'école de l'aménagement pour échanger avec la directrice de l'époque, j'ai essayé de m'incruster, sans succès, aux apéritifs de Noël proposés par les deux grandes agences d'architecture chez qui travaillaient deux de mes connaissances, et ainsi de suite.

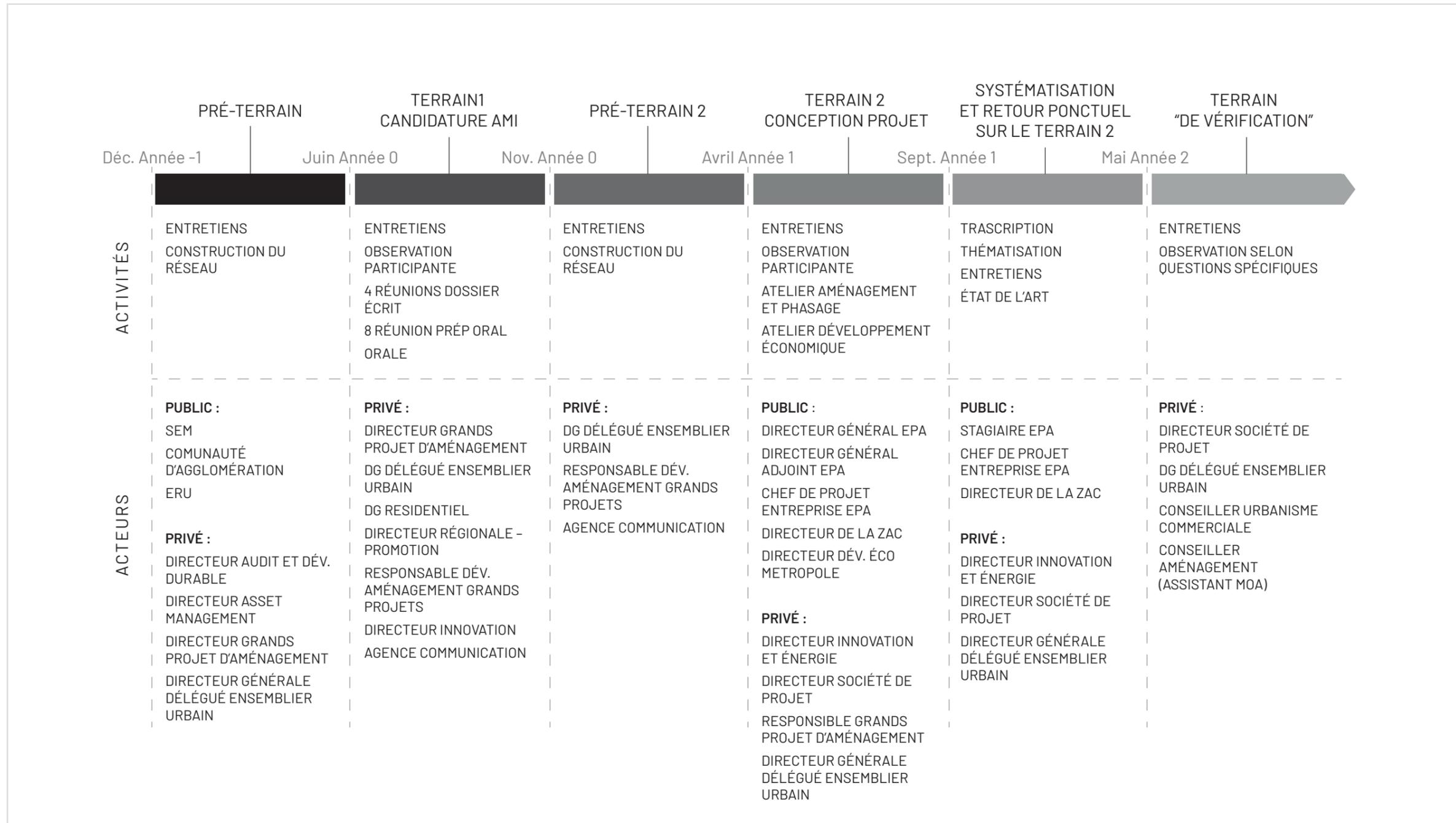
Dès la construction du premier réseau d'interlocuteurs dans la phase de pré-terrain, le réseautage, l'importance du timing, de l'être-là me sont apparus déterminant pour trouver ma place et ils se révélaient conditions *sine qua non* pour poursuivre l'ethnographie.

Plus j'entrais dans le terrain, et plus le fait de questionner la transformation urbaine à partir de l'univers des acteurs privés de l'immobilier, de leur point de vue, de leur quotidien, me paraissait à la fois pertinent et difficile. La complexité se dévoilait petit à petit car un univers de métiers, de compétences, de relations et d'alliances se cachait derrière l'appellation «acteur ou opérateur privé de l'immobilier».

Plusieurs fois les rendez-vous ont été annulés à la dernière minute à cause du chevauchement des *meetings* et de rencontres avec un élu ou un aménageur dans les agendas très prisés des mes interlocuteurs. La fragilité des créneaux qu'ils dédiaient à nos échanges a été une contrainte qui s'est répétée tout au long de l'ethnographie et en réponse de laquelle, je m'étais réfugiée dans la construction de liens d'empathie et de confiance avec les secrétaires qui s'occupaient de la gestion de l'emploi du temps de leur dirigeant et qui pouvaient ainsi sécuriser mon espace de rencontre<sup>5</sup>.

---

5 Souvent, la secrétaire de **Pi** m'a appelé m'annonçant le besoin de revoir le planning et m'a proposé de trouver ensemble une solution avant d'annuler et au de-là, elle m'assurait de «tout tenter avant de prendre mon créneaux du vendredi».



[fig.2]  
Du pré-terrain au plan de thèse  
Interlocuteurs et démarche de recherche  
Élaboration de l'auteur.

L'entrée dans le terrain a été donc très laborieuse. Des barrières concrètes et symboliques s'opposaient à ce que j'arrive à observer le quotidien de la production urbaine contemporaine sous l'angle que j'avais choisi. Une performance qui me faisait jongler entre le rôle de femme d'affaires et celui de petite étudiante qui se mettaient en oeuvre, et chaque rendez-vous devait être préparé bien à l'avance. Les prises de contact se faisaient par des mails construits comme le consultant de McKinsey en *general management* m'avait appris à le faire lors d'une formation des années auparavant, et elles étaient toujours bien calées dans une stratégie de réseautage dont les traits étaient définis en amont. Une sélection de tenues ressorties de mon passé d'entreprise occupaient à nouveau une place accessible dans mon placard. Le trajet, plus ou moins court jusqu'au lieu de rendez-vous me servait à entrer dans le personnage qui, une fois arrivée devant les sièges des entreprises de l'immobilier au sein desquelles j'ai construit mon ethnographie, s'installait et, face à la personne de l'accueil dans les grandes halls d'entrée, me servait à mettre en avant mes armes : smart phone portable, pochette avec l'ordinateur, et bien visible la carte de visite qui, attestant d'une appartenance à une institution, me faisait exister pleinement dans ce monde. Parfois, arrivée à l'étage des dirigeants où la grande partie de mes interlocuteurs avaient leur bureau, je me retrouvais face à un deuxième accueil, un seuil plus facile à franchir, mais qui me demandait encore un effort de performance pour m'affirmer. Souvent, face à mes interlocuteurs, j'étais une étudiante en aménagement des territoires. Je ne me présentais pas de la sorte, mais le mot doctorante se transformait vite en étudiante lors des échanges. Je laissais faire, me disant que cela leur permettait de m'associer à une catégorie connue, de me définir parmi leurs repères, ce qui les aurait rassurés, me disais-je. J'en ai fait une hypothèse en tout cas.

Ce statut d'étudiante, d'ailleurs, restait flou, sans trop rentrer dans les détails de l'année académique, ni du cursus. Si déjà le statut de doctorant est dur à saisir pour les proches qui peuvent percevoir le quotidien du doctorant, pour mes interlocuteurs de terrain, professionnels dans des entreprises de promotions immobilières, les temporalités longues de la production intellectuelle, l'attitude attentive au détail, l'envie d'étudier le projet urbain à partir des scènes de leur quotidien, du petit rien, leur était incompréhensible. Mais rassurés par l'anonymat, ils me laissaient entrer dans le terrain<sup>6</sup>.

---

6 Dans le premier terrain mes interlocuteurs m'appelaient la «petite souris».

Puis un jour, une amie d'ami m'a mis en contact avec un ancien ami de famille qui avait un poste de dirigeant chez l'entreprise A. Il s'appelle **Pi**<sup>7</sup> et il est Directeur Général et Président de sa division d'Ensemble Urbain.

J'ai rencontré **Pi** quelques mois plus tard dans son bureau et je lui ai expliqué mon projet visant à comprendre la transformation urbaine et ses logiques du point de vue de l'opérateur privé, en mettant l'accent sur l'envie de déconstruire la caricature et la stigmatisation subie par cette catégorie d'acteur au sein de la recherche en urbanisme et sur l'opportunité de tisser des liens entre professionnels de l'immobilier et études urbaines. Je lui ai demandé de me permettre un temps long d'observation de son quotidien et de celui de ses équipes sur un projet défini et un échange ouvert et régulier avec lui - au moins - sur des sujets qui émergeaient de l'observation. Il a été séduit, et au-delà de son envie de me mettre en contact avec d'autres dirigeants qu'il pensait intéressant de me faire rencontrer, car enseignant à l'université ou bien, car ayant - comme lui - un long passé dans les établissements publics, il m'a accordé du temps pour des échanges réguliers. Une, parfois deux, fois par mois **Pi** m'a dédié un après-midi, de temps en temps entamé par un déjeuner à côté de son bureau.

Bien qu'appartenant à une démarche froidement étudiée, la magie du terrain a pu prendre le pas et faire son exploit pour que j'arrive enfin à accéder à l'observation d'un projet urbain concret. Après quelques semaines d'échanges réguliers avec **Pi**, j'ai pu accéder à l'observation d'un processus de consultation lancé par un Établissement Public d'Aménagement (EPA) lors d'une opération d'aménagement - l'opération **Ilot**. La consultation appartenait à la famille des Appels à Projet Innovants (APUI) dont le panorama de l'urbanisme opérationnel français commençait à s'enrichir à l'époque du travail de terrain et le dispositif choisi était un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI).

Composé de trois opérateurs de l'immobilier et un organisme financier, un groupement, dont l'entreprise A était le mandataire, avait été constitué.

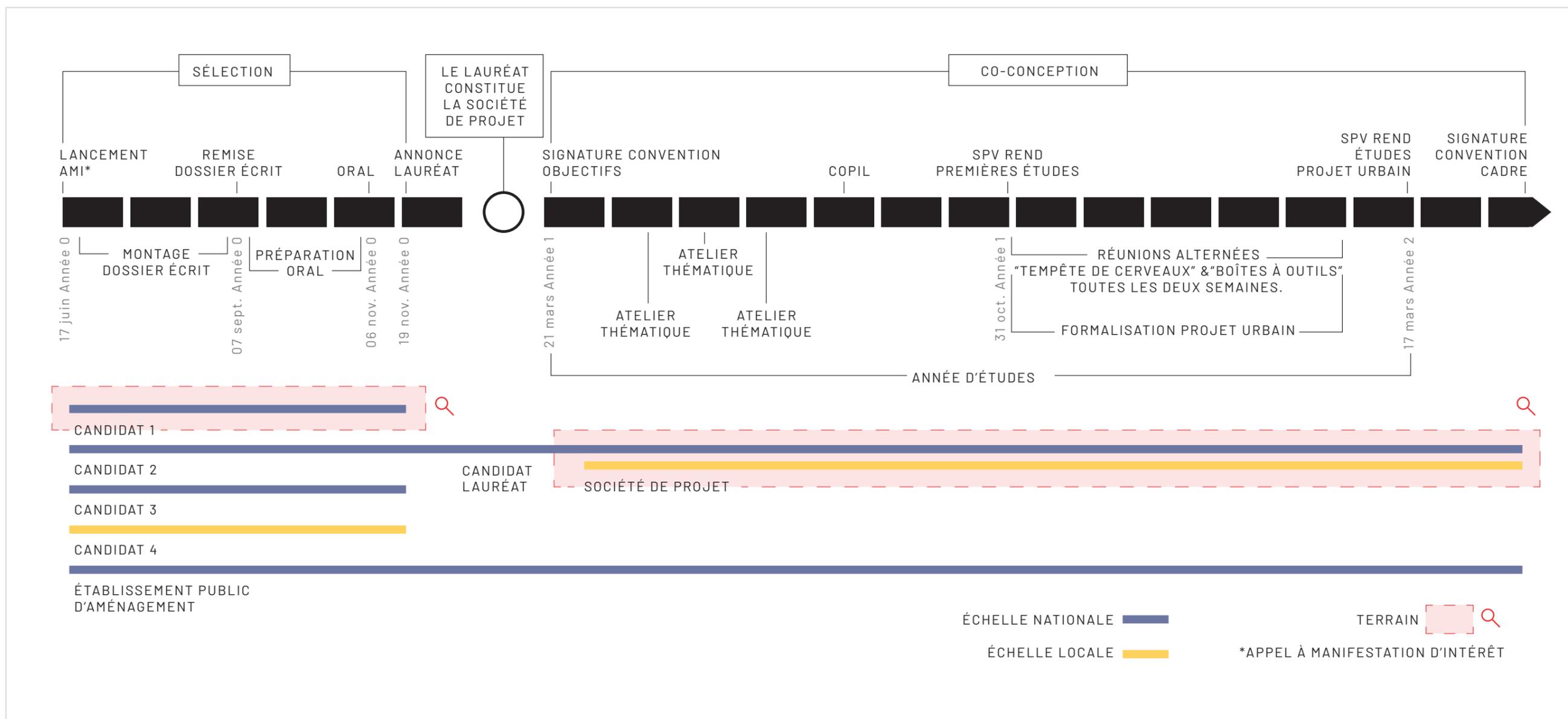
Une phase de sélection a vu concourir quatre groupements candidats.

---

7 Comme dans tout travail ethnographique, la restitution des interlocuteurs s'est faite de façon anonyme (voir plus bas). Ce choix a été annoncé à tous mes interlocuteurs dès nos premiers échanges, et cela m'a permis de créer la confiance avec eux et de sécuriser ainsi ma présence dans leur quotidien.

À partir de ce moment, les noms des interlocuteurs ainsi que des entreprises dont ils faisaient partie, restitué sous forme de nom codé, apparaîtront dans une police dédiée et en gras afin de les repérer plus facilement dans le texte et les différencier de l'appellation des postes de travaux occupés, ainsi que des sigles ou acronymes d'urbanisme opérationnel (l'AMI APUI, ZAC etc) et des acteurs institutionnels de la production urbaine qui sont présent dans notre récit. (EPA, MOA, MOE etc).

Trois d'entre eux étaient composés par des grands opérateurs de l'immobilier, et un candidat était un petit opérateur local. Suite à la proclamation du lauréat, une phase de co-conception (Arab 2007) a suivi (fig.3).



[fig.3]

Un processus, deux terrains  
Élaboration de l'auteur

Ayant pris connaissance de cette opportunité de terrain quelques jours avant le lancement de la consultation, j'ai pu suivre le groupement pendant toute la phase de sélection composée d'une première étape d'élaboration du dossier écrit de candidature, qui s'est terminé avec un pré-examen, et d'une deuxième partie de construction de la présentation orale à partager lors de l'audition qui clôturait la sélection. Entre le lancement de la consultation et l'audition orale, la phase de sélection a duré cinq mois (fig.3).

L'opération d'aménagement qui a fait l'objet du travail de terrain se situait à proximité du centre ville d'une métropole française en carence de foncier disponible pour répondre aux enjeux de développement économique et d'attractivité que les pouvoirs publics avaient énoncés lors de la rédaction des documents de planification territoriale, quatre ans plus tôt. Aujourd'hui, le nouveau quartier est en construction, mais à l'époque de mon terrain, il était occupé par une zone d'activités avec un fort potentiel de densification et il était bordé par des quartiers ayant vocation à être réhabilités, certains rentrant dans des programmes spécifiques de politique de la ville. Tout le secteur bénéficiait du statut de Zone d'Aménagement Concerté (ZAC), s'étendant sur plusieurs hectares, sur laquelle une seule petite portion était en train d'être finalisée au moment de la consultation. Petite portion que le commanditaire avait élue comme le «Démonstrateur», un modèle parmi d'autres duquel les candidats pouvaient s'inspirer pour la proposition sur le site faisant l'objet de la consultation.

Bien qu'apparemment bien placé pour être choisi comme lauréat, «mon groupement» n'a pas emporté la consultation et mon premier terrain a dû se conclure. **Pi** était mon interlocuteur privilégié, mais le groupement s'est défait au moment même de la déclaration du lauréat. J'ai alors décidé de garder les échanges avec **Pi**, mais de reconstruire un réseau pour entrer en contact avec les membres du groupement lauréat qui allait travailler en collaboration avec le commanditaire, l'EPA, pour l'élaboration du projet urbain sur l'opération Îlot et la définition de la programmation sur le site. (cf Note d'extracte#2)

Une fois que le groupement lauréat a constitué un société ad hoc, la SPV - société de projet - un processus de projet partenarial, qui a duré un peu plus d'un an, s'est mis en œuvre (Fig 3).

Le processus observé a pris la forme d'ateliers, de réflexions partagées, d'objectifs, d'analyse de marché, d'ambiances, d'écosystèmes partenariaux et de stratégie à déployer pour attirer des nouveaux habitants, des commerces et des entreprises - de la start-up au siège d'un «grand compte».

Un deuxième terrain hybride entre les entretiens avec **Pi** et l'observation du processus de projet accompagnée par les échanges avec quelques membres du groupement lauréat, a alors commencé. J'avais deux interlocuteurs privilégiés, **Pi**, et **Vi** directeur de la SPV.

Pour un enjeu de transparence avec mes interlocuteurs, dès le pré-terrain, tout le monde était au courant des contacts que j'avais - et que j'avais eu - chez les différents opérateurs. Dans ce deuxième terrain qui se conclut avec la remise du projet urbain, Etablissement public d'aménagement et SPV sont les deux familles de personnages principaux : le commanditaire et l'opérateur urbain (fig.3).

À la fin du processus observé, un projet urbain avec ses éléments spatiaux est ressorti : des rues aménagées, des espaces publics, des immeubles r+?, une programmation etc., mais la dimension spatiale et formelle nous a semblé être la conséquence d'une série d'enjeux d'ordre démographique, économique et financier élaborés à plus large échelle ainsi que de la production fantasmée d'imaginaires autour de l'attractivité qui en ont dirigé la conception de façon, me semble-t-il, idéologique.

#### **Un récit ethnographique diachronique entre anonymat et description dense**

Un autre pilier épistémologique du laboratoire architecture et anthropologie (LAA UMR 7218), auquel j'appartiens, tient à la représentation et la restitution de la recherche mobilisant une réflexion à part entière sur l'articulation entre les questions de fond et les questions formelles. Dans cette approche, ces dernières prennent une place spécifique et sont pensées en accord avec la production des données d'abord, le terrain, et les hypothèses re-formulées à l'issue de la systématisation de ces données ensuite. De plus, la réflexion autour de la représentation et la restitution de la recherche répond ici aux exigences de réflexivité et de subjectivité que je voulais rendre visible au lecteur.

En aval de la systématisation de terrain, les données produites étaient nombreuses et un choix entre récit diachronique ou lecture transversale par thèmes s'est présenté à mes yeux. De plus, je tenais à éviter «l'effet gossip» tout en gardant l'esprit de découverte et décryptage d'un processus que, normalement opaque, je voulais rendre visible (Biau 2019). Je voulais aussi restituer le fait que de ce même esprit j'avais fait l'expérience tout au long du terrain. Guidée par la rigueur de la démarche ethnographique (Olivier de Sardan 2004), j'ai mis en œuvre un travail d'anonymisation de tout le terrain : la ville, les temporalités et les années de projet, les entreprises, les acteurs. Ce travail non seulement répondait à un pacte ethnographique avec mes interlocuteurs, mais aussi, j'en faisais l'hypothèse méthodologique,

cela allait me permettre de pouvoir généraliser un processus. Pendant l'enquête ethnographique, l'anonymat a été un moyen d'apaiser et de rassurer mes interlocuteurs sur le fait que ma présence n'était pas au service d'une enquête journalistique sur la façon d'un tel ou d'un autre d'opérer ou de réfléchir au regard des questions urbaines face à tel ou tel projet. Mais elle était au service de la compréhension du fonctionnement d'un processus et d'un acteur central qui œuvre sur ce processus, enfin des dynamiques et logiques à l'œuvre dans la démarche collective (de Biase 2014) - parfois chaotique - de la fabrication de l'urbain. De plus, le fait de rendre anonymes toutes données produites lors du terrain, résultat d'un engagement avec mes interlocuteurs, m'a permis d'accéder aussi à des réunions fermées, à la consultation du matériel considéré comme sensible, notamment lors de la course des candidats lors du premier terrain, aussi bien qu'aux ateliers de projet et aux supports des présentations des CoPil et des réunions auxquelles je n'ai pas pu participer, lors du deuxième terrain. La ville dans laquelle a lieu l'opération s'appelle **Ville**, la métropole, **Métropole**. L'opération est l'**Ilôt** et les acteurs rencontrés pendant mon travail de terrain sont présentés par des noms fictifs accompagnés par le poste qu'ils ont occupé lors du terrain. Les noms des opérateurs aussi sont rendus anonymes par l'utilisation de lettres de l'alphabet.

Toujours dans l'objectif de respecter l'engagement d'anonymat pris avec le terrain, les sites et les documents consultés et qui ont fait partie du corpus, ne sont pas répertoriés.

Pour aider le lecteur à se repérer dans la complexité d'acteurs rencontrés lors du travail de terrain et que nous rencontrons dans la fresque de la fabrique urbaine que je restitue dans la thèse, un document dédié - que j'ai décidé d'appeler *Dramatis Personæ* - liste des personnages - est consultable en pièce détachée. En plus de la lisibilité, un but de cet outil est de donner une vision d'ensemble des deux phases de terrains qui ont vu apparaître presque une vingtaine d'interlocuteurs, répartis entre deux groupements, une société de projet, un commanditaire et des prestataires extérieurs. Dans ce tableau synoptique, pour chaque interlocuteur de terrain j'indique le nom qui lui a été attribué dans le récit ethnographique, le poste qu'il occupe, l'entreprise ou l'institution d'appartenance, la phase de l'ethnographie à laquelle il a participé (pré-terrain, terrain#1, terrain#2), la partie et le chapitre dans lequel il apparaît dans la thèse, ainsi que la méthode de production de la donnée ethnographique. Or, réfléchir à la façon de rendre anonymes les éléments factuels du terrain (nom des interlocuteurs, lieux, noms des entreprises etc. ) ne relève pas que d'une posture rigoureuse de l'ethnographe, ni ne se limite à des considérations formelles. Lors de la systématisation des données, je me suis rendue compte que les mêmes intentions et propositions de projet étaient mises en avant tant par le premier groupement observé lors du premier terrain, que

dans le dossier présenté par le groupement lauréat. Une restitution anonyme donc, bien plus que de porter préjudice à la singularité d'un phénomène, allait alors pouvoir rendre compte de l'homogénéisation des projections proposées par des groupements hétérogènes. Cette hypothèse, à l'origine d'ordre méthodologique, a structuré toute la thèse. Elle a été confortée par des échanges avec **Pi** sur ce que «les autres» avaient répondu en termes de programmation et de solutions urbaines aux problèmes posés par la commande le définissant de «copié-collé de ce qui se fait aujourd'hui dans les opérations urbaines» (**Pi**, extrait d'entretiens#10, Année 0) et par le travail sur le deuxième terrain. J'ai alors fait l'hypothèse que cette homogénéisation allait se vérifier transversalement chez les quatre candidats. De plus, les mêmes propositions en termes de programmations et d'usages, mises en avant comme solutions urbaines innovantes - que j'ai appelées «les figures mythique de l'attractivité» (cf §2.2) - sont apparues dans l'analyse d'autres opérations d'aménagement menée dans le cadre de l'enseignement en école d'architecture<sup>8</sup>.

L'anonymat couplé avec l'approche situationnelle avec laquelle j'ai produit la recherche (Foote Whyte 1943, Mitchell 1959, de Biase 2014, Agier 2015,) et autour de laquelle j'ai construit sa restitution, ont permis de décrypter le processus de transformation plutôt que le lieu, en mettant en lumière les logiques, les jeux et les dynamiques entre les acteurs plutôt que les acteurs en soi. Ils ont permis aussi de proposer une lecture des enjeux dont le processus est révélateur, me facilitant de cette façon dans la montée en généralité (Agier 2015). Dans ce sens, la restitution anonyme des lieux, tant du site en transformation que des projections qui leur ont été greffées dans les récits de projets, m'a permis de formaliser et d'exacerber mon hypothèse sur la distance qui existe entre le territoire et l'imaginaire qui y est institué (Maynadier 2014) comme étant le premier geste de projet et duquel la transformation matérielle découlerait. Cette déconnexion entre la ville présente - telle qu'elle est pratiquée et vécue - et la ville projetée (de Biase 2014), m'est apparue de façon flagrante lors de l'enquête ethnographique et s'est consolidée grâce à l'élargissement du corpus d'analyse fait à titre de vérification sur des projets observés «hors terrain». Elle

---

<sup>8</sup> Depuis 2017 j'enseigne au Diplôme de spécialisation en architecture (DSA) en maîtrise d'ouvrage (MOA) proposé par l'école nationale d'architecture de Paris Belleville (ENSAPB) en partenariat avec l'Ecole d'Architecture Ville et Territoire Marne (EAVT Marne). Notamment, dans le cadre de ce diplôme, je suis responsable entre autre, avec Mathieu Delorme, de l'encadrement des étudiants lors d'une mission annuelle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) avec des vraies commandes, publiques comme privées (CYPRUS, SEM Ville Renouvelée, Mairie de Roubaix, La Condition Publique, Paris Métropole Aménagement, Grand Paris Aménagement, Université Gustave Eiffel, Mairie de Champs-sur-Marne, Association des 150, SPL MAB, REDMAN) sur plusieurs opérations d'aménagement.

marque notamment une rupture entre l'existant et sa transformation future, qui se traduit spatialement par une insertion en rupture dans le tissu urbain existant, notamment par un décalage des densités et donc d'échelles aux frontières des nouveaux quartiers, par la fermeture de certains espaces pensés en amont comme publics, ainsi que par un changement du périmètre de l'opération selon une évaluation de faisabilité, ce qui se traduit dans le fait «de ne pas aller [agir] là où ce ne serait pas rentable ou commercialisable».

Mon deuxième choix de représentation de la recherche a été la restitution diachronique du processus observé. Dans la compilation d'une fresque, le lecteur découvre au fur et à mesure la constellation d'acteurs et les différents jeux et l'articulation des enjeux, en parcourant le processus entre coulisses et interstices dans lesquelles des scènes d'interactions s'ouvrent à ses yeux. L'utilisation de la description dense (Geertz 1998) et l'attention aux détails (Piette 1996) ont permis que le terrain prenne corps derrière les mots. Chaque chapitre s'ouvre donc avec une longue scène qui raconte et décrit finement une situation qui «s'est imposée d'elle-même lors de la systématisation des données. Ces situations sont des traces laissées par le moment intensément vécu de l'enquête, restées présentes parce qu'elles charrient un sens fort qui rouvre la voie vers l'ensemble de ce que fut cette rencontre ou ce "terrain"» (Agier 2015 : 5). L'utilisation du présent de l'indicatif et de la première personne du singulier ont été les outils pour écrire une histoire au présent (de Biase 2014) permettant de plonger le lecteur dans la situation telle que je l'ai vécue à l'époque du terrain de l'année 0 à l'année 2 (*ibid*). Une fois que la scène est conclue, le narrateur s'unit au lecteur, et prend du recul par l'emploi du nous et du passé pour analyser la scène qui vient de se déployer devant lui. En termes de structure narrative et dans la structure même de la thèse, je me suis inspirée librement du théâtre (Houdart 2009). Liée à mon rapport avec le terrain, la raison guidant ce choix est une fois de plus de l'ordre de la réflexivité. Souvent dans les notes de mon carnet, je marquais que j'avais l'impression qu'un tableau était en train de s'esquisser devant moi, ou bien qu'un film prenait vie ou encore que j'avais l'impression d'assister à une pièce de théâtre. Les interactions et les représentations que chaque acteur mettait en œuvre relevaient d'une construction réfléchie et d'un jeu de rôle (Goffman 1957) et mon statut d'observateur participant me faisait jongler entre un dedans et un dehors perpétuel (Agier 1997). Ce jonglage était certes dû aussi aux difficultés d'entrée et d'acceptation posées par mon terrain et qui m'ont imposé de garder toujours une attention et une réflexion quant à ma façon «d'être là» (Althabe in Fava 2015) et au fait même d'y être vraiment. L'acceptation, l'accueil et la confiance de la part de mes interlocuteurs

ont été des préoccupations dont j'ai pris soin tout au long de ma thèse, tant dans le premier terrain, qu'au cours du deuxième.

La thèse s'ouvre avec un prologue dans lequel j'ai eu besoin de caractériser et de peindre l'acteur privé de l'immobilier qui se trouve en position stratégique dans la production de la ville, et que j'ai choisi comme porte d'entrée dans ma recherche sur les logiques et les enjeux sous-jacents. Ensuite, la restitution du processus observé est construite sur trois parties appelées «Actes», chacune composée de deux chapitres. Les trois actes sont séparés par des notes d'entractes qui annoncent les changements de contexte, de décor et de personnages. Le premier acte est dédié à la commande, du dispositif choisi aux enjeux qui l'ont structurée. Dans le premier chapitre, «Procéder», nous questionnons «l'organisme de projet» choisi par le commanditaire - c'est ainsi qu'il l'a nommé - qui m'est apparu révélateur de la posture de l'acteur public face à la fabrique urbaine. Dans le deuxième chapitre du premier acte, «En\_jeu(x)», nous partons à la découverte de la commande découlant d'une appréhension du site par le filtre des indicateurs quantitatifs (socio-démographiques aussi bien qu'économiques) exprimés dans le diagnostic du territoire, ainsi que par le filtre de l'imaginaire qui lui est associé - notamment au regard des pratiques et des usages qui y existent au moment du lancement de la consultation - l'articulation des deux le faisant apparaître comme un «quartier déshérité, vide et laissé à redynamiser» (DG EPA, réunion de lancement). Afin de saisir la commande par les enjeux qui l'ont produite, j'ai eu besoin d'en reconstruire la genèse par l'articulation des échelles institutionnelles dont elle découle, notamment en faisant dialoguer les données de terrain avec les documents de planification territoriale tel que le SCoT et les analyses sous-jacentes que j'ai joints au corpus.

Le deuxième acte, dédié à la démarche de réponse d'un opérateur face à la commande publique, nous parle de la manière dont il pense la transformation d'un site. Lors du premier chapitre de cet acte, «Entre rencontres formelles et informelles», la réponse est questionnée d'abord du point de vue des jeux d'acteurs qui ont pu impacter la réflexion du premier groupement observé, mettant en avant les logiques des dynamiques en œuvre. Dans ce chapitre, les relations, les interactions, les intérêts particuliers sont mis en avant dans toute la complexité que leur imbrication génère dans le projet et qui se reflète dans la narration. Ensuite, dans le chapitre qui suit, «Un mythe et ses figures», je propose d'explorer la fabrique urbaine dans sa relation au symbolique à travers une analyse des récits produits par mes interlocuteurs. Dans ce chapitre, je réponds au besoin de comprendre la construction sociale et collective d'une vision dominante, au regard de la façon d'habiter et de pratiquer un espace qui, donnant vie au projet, m'est apparue comme le premier geste de la transformation. Pour ce faire, ce deuxième chapitre de l'acte deux, relève du croisement des

données produites lors des deux terrains. D'un côté, l'analyse est basée sur l'observation participante réalisée lors des réunions de montage du dossier de candidature du premier groupement, sur les entretiens avec ses membres et sur le discours porté par ces derniers à l'audition orale. De l'autre, l'analyse est issue de la consultation du dossier de candidature du deuxième groupement auquel j'ai eu accès *ex-post*, des entretiens réalisés à posteriori avec ceux qui l'ont construit et des données sur le récit de projet partenarial qui était en train de se construire au moment de l'observation.

Dans le troisième et dernier acte, le lecteur rentre dans le projet. Notamment, dans le premier chapitre, «Circuits et court-circuits d'un partenariat», nous parcourons les circuits qui construisent le projet partenarial, et nous assistons à ses contradictions en termes de compétences et légitimités entre les acteurs de nature et statuts différents qui agissent ensemble dans le processus. Par ce décryptage, le regard est posé sur les implications de ces courts-circuits sur les choix de projet. Enfin, dans le dernier chapitre de la dernière partie, «Entre entreprendre et produire», nous plongeons dans l'analyse des enjeux du projet en train de se faire. Je propose ici de questionner les ambitions qui le dirigent et les logiques qui le construisent, en apportant un regard critique à la vision idéologique d'attractivité, qui s'esquisse à la fin du premier acte sur la commande, prend corps par ses «figures mythiques» à la fin du deuxième acte, et prend toute sa place dans le dernier chapitre, révélant le caractère religieux (Latouche 2015) du développement économique et l'enfermement de la transformation urbaine contemporaine dans le cadre dogmatique de l'économie néo-classique.

## PROLOGUE : TRACER UN PORTRAIT

« Non seulement les Scythes ne forment pas un groupe unique, car ils se divisent en plusieurs peuples, mais encore sont établis sur ces terres bien d'autres peuples qui ne sont nullement de « race » scythe » (Hartog 2001 : 71)

Aujourd'hui c'est une journée de récolte, la deuxième de la semaine. Ma persévérance à cheminer à tâtons dans ce pré-terrain m'a apporté de bons fruits. Depuis trois mois que je vois constamment **Pi**, directeur général adjoint chez A, j'ai enfin rencontré hier l'*asset manager* [manager des actifs immobiliers] chez I, un autre grand opérateur dans l'immobilier qui, à la différence de A, est aussi une foncière. Je l'ai rencontré avec **Ro**, un urbaniste membre de son équipe. Avec ce dernier, nous avons beaucoup échangé sur les courts-circuits auxquels il est confronté au quotidien. **Ro** représente I dans les discussions de projet avec prestataires, collectivités, habitants, associations, entreprises etc. et il me fait tout de suite part de sa frustration car la légitimité de l'entreprise I, assurée par son statut de propriétaire, est confrontée à sa non-légitimité, causée par son statut d'acteur privé, sur des sujets centraux d'aménagement des territoires et donc centraux pour le projet. La place de ce *big player*<sup>9</sup> dans la constellation des acteurs du projet urbain et sa volonté de faire son métier d'urbaniste, me dit **Ro**, lui imposent de plonger dans les réflexions complexes propres à l'aménagement des espaces publics (circulation piétonne, mobilité et accessibilité, dimensionnement et entretien des trottoirs et de la rue, signalétique, stationnement, illumination, etc.) pour aménager le site du projet placé sur un foncier privé.

«Ces espaces, par leur dimension et leur nature demandent à être desservis par un réseau des bus, de bénéficier de l'installation de vélos en libre service. En même temps, de par leur statut, [d'espaces privés] ils appellent des questions de mise en sécurité, de gardiennage et de grillage, propres aux espaces privés.»

affirme l'urbaniste salarié de I :

«Néanmoins, je ne suis pas en mesure de discuter avec l'opérateur qui s'occupe des réseaux de bus, comme je n'ai pas le droit d'accéder au contrat de prestation qui assure l'installation des vélos en libre service. Ces gens-là ne me répondent même pas aux mails, car je ne suis pas une collectivité.»

poursuit-il, me confiant sa frustration.

9 Cette expression de jargon d'entreprise est utilisée par mes interlocuteurs pour appeler les grands opérateurs urbains. d'autres expressions du même type vont suivre dans le récit ethnographiques et elles seront en italique.

«Pourtant, mon statut de propriétaire, d'investisseur et de porteur financier du projet [il parle de l'entreprise I] et mes compétences d'urbanisme, m'imposent d'être en première ligne sur ces questionnements de maîtrise d'ouvrage, tout ça sans avoir une maîtrise de l'ouvrage à 100% !»

«Et comment vous vous y prenez du coup pour avancer sur les sujets ? »

Je lui demande.

«C'est un véritable casse-tête. Pour vous faire un exemple sur l'accessibilité et notamment sur le lien du quartier avec son alentour, la seule solution envisageable à ce stade est celle de produire un espace privé, clôturé par des grilles, avec des horaires d'ouverture et de fermeture. Ce serait ouvert dans la journée en semaine pour faciliter la porosité du tissu urbain et pour faciliter l'accès aux différentes activités sur site, mais fermé les soirs et les week-ends pour ne pas à devoir se poser des questions propres à un "vrai" quartier. C'est pour moi inacceptable, mais pour le moment c'est un scénario qui est sur la table du conseil d'administration de l'entreprise.»

Avant de nous quitter, sa *boss* et lui m'ont promis de donner suite à ma demande de les accompagner au quotidien dans leurs réflexions sur le quartier en train d'être construit. Il me faut une demande officielle formulée par mail, argumentée par la directrice du laboratoire et ensuite ils en discuteront avec la haute direction. Le mail a été envoyé le soir même, j'attends maintenant l'autorisation à l'accès sans trop d'espairs. Le contexte politique dans lequel l'opération s'inscrit est sensible par la nature du tissu urbain et social d'un côté, et d'un autre côté car l'opérateur est un acteur très lié à l'ancien pouvoir politique renversé par les résultats des élections dans le département où se déroule l'opération. Par conséquent, je place mes pions et je multiplie les prises de contacts - et donc les entretiens - dans l'objectif de boucler la boucle avec une ou plusieurs options de terrain physique et déterminée à observer, un projet urbain.

Aujourd'hui je franchis le seuil du siège d'un autre *big player*. À la différence de I, celui-ci n'a pas de réserves foncières. L'activité de promotion est son activité principale et il fait partie des opérateurs de l'immobilier intégrés à un institut financier. J'ai rendez-vous avec monsieur **OD**, directeur des grands projets d'aménagement de l'entreprise D, qui

m'avait été présenté par monsieur Bu de chez I avec qu'il enseigne et qui m'avait été présenté par **Pi**.

Je me lève de mon bureau. Je me prépare, je me déguise. Rigoureusement habillée en noir, chemise - pas de T-shirt - veste, pantalon, ou jupe ? - pas de jeans. Soie plutôt que coton. Bottes ou bottines, jamais de baskets.

Je traverse la métropole entière pour arriver au rendez-vous et j'utilise ce trajet pour continuer à annoter mon carnet de terrain de tous commentaires et ressentis qui me traversent l'esprit depuis la réunion de hier et afin de préparer les points qui pourraient structurer l'échange d'aujourd'hui si besoin.

Le rendez-vous était prévu à 13h30, un problème sur la ligne de métro qui me conduit chez D me fait arriver avec 30 minutes de retard. Désespérée pour la faille irrécupérable, je crains que ce retard ne me coûte cher en termes de confiance avec mon interlocuteur, jusqu'à présent inconnu. Même s'il a l'air très cordial dans nos échanges d'e-mails, arriver en retard à un rendez-vous avec un directeur d'entreprise ne se fait pas du tout, me dis-je en marchant de façon maladroite de la station de métro jusqu'au siège de D. Désordonnée et transpirante, je marche sur des trottoirs tricotés par des pelouses, côtoyés par la piste cyclable qui court le long des rues du nouveau quartier d'affaires et parsemés de petits arbres, promesses d'un boulevard futur. Je marche entre des chantiers et des nouvelles résidences. Les quelques pots de fleurs visibles m'indiquent qu'elles sont à peine habitées. J'alterne entre un regard explorant l'asepsie de l'urbain qui m'entoure et un regard serré sur l'écran de mon téléphone pour vérifier que je suis bien l'itinéraire proposé par google map. Je suis prise par ma propre détresse. D'un coup, devant moi : un miroir géant. Je me trouve nez-à-nez avec mon image reflétée dans un immeuble en verre qui fait le coin de la rue. Un puzzle de fenêtres qui ne s'ouvrent pas. Plusieurs cadres me paraissent faussement entourer une potentielle porte d'entrée. Je fais alors frénétiquement le tour du miroir à la recherche de la bonne porte, qui se révèle à moi précédée d'un élargissement du trottoir, embellie par deux grands pots de fleurs et encadrée de chaque côté par un cendrier avec, autour, plusieurs fumeurs, habillés comme moi, en noir.

C'est bon j'y suis enfin, me dis-je. Je me remets en ordre et j'entre.

«Bonjour madame, j'ai rendez-vous avec Monsieur **OD**»

affirme-je au comptoir de l'accueil.

«Bonjour, vous êtes ? »

«Mme Flavia Pertuso»

«Quelle entreprise ? »

«LAA – ENSA Paris la Villette, voici ma carte»

«Merci, je vous l'appelle de suite Madame»

Ma carte à la main, son regard jongle entre l'écran et le téléphone de l'accueil. Il se pose alors sur ma carte et elle dit :

«Bonjour M **OD**, Mme Pertuso du L-A-A ENSA Paris la Villette est arrivée»

Puis, son regard revenant vers moi en souriant et en raccrochant le téléphone, elle me dit :

«Il descend, vous pouvez l'attendre dans l'espace café au fond. Voici la carte visiteur pour entrer. Vous pouvez avoir un café, si vous le désirez, il suffit de la montrer à mon collègue à la caisse derrière les ascenseurs».

«Super, il vient de m'écrire aussi. Merci, bonne journée»

Lui dis-je en montrant mon téléphone et en faisant semblant d'avoir tout compris à propos de son histoire d'espace café et de carte.

Je reste debout devant l'ascenseur en faisant semblant de répondre à des mails très urgents le temps que **OD** descende. Je marque et j'enregistre des descriptions sur mon smartphone que je copierai plus tard sur le carnet pendant le trajet en métro.

Peu de minutes après, **OD**, directeur de grands projets apparaît devant l'ascenseur face à moi et vient à ma rencontre. Petit homme souriant, il a l'air bienveillant comme dans les images que j'avais trouvées sur le Net ce matin.

«Bonjour Flavia, voulez-vous un café ? »

«Non merci Monsieur, je suis navrée par ce retard mais mon rendez-vous précédent...

«Pas de soucis, j'avais beaucoup de mails à lire concernant un dossier de réponse... bref, ce retard m'a arrangé. Vous voulez qu'on monte dans mon bureau ? Sinon ici, mais bon cela dépend des informations que vous cherchez pour votre mémoire...»

Je lui propose qu'on monte dans son bureau, ici il y a trop de bruit et j'ai peur pour ma compréhension et pour mon enregistrement.

«J'aimerais que vous me racontiez votre travail de professionnel de l'immobilier, que vous m'illustriez ce dont s'occupe l'entreprise pour laquelle vous travaillez, mais surtout votre quotidien de directeur de grands projets chez D, que vous m'illustriez, si possible, une ou deux opérations dans lesquelles vous êtes ou vous avez été impliqué et puis que vous racontiez un peu votre implication dans l'enseignement<sup>10</sup>... ça vous paraît possible ? »

Je lui livre la commande d'un coup pendant qu'on avance vers l'ascenseur.

Pendant que je parle, il me fait signe d'entrer dans l'ascenseur, direction le quatrième étage. Un couloir gris sur-éclairé par la lumière blanche produite par des blocs carrés de néon s'ouvre à notre droite. Je suis le maître de maison. Tous les trois mètres, des portes succèdent aux fenêtres donnant sur le couloir. Un bureau, suivi par une salle de réunion, face à un autre bureau, suivi par les toilettes, le tout après l'espace imprimante, construisent la séquence de base de l'ADN du quatrième étage de l'entreprise D. Séquence qui me rappelle les étages de bureaux chez Alitalia<sup>11</sup> avant d'arriver à notre *open space* du troisième étage, même couleurs, même lumière.

Arrivés dans sa petite cellule, je prends place, j'installe le portable sur la table pour enregistrer l'échange et profiter ainsi de la liberté d'un échange ouvert et fluide. Passionné par l'expérience de raconter son travail et outillé par les compétences pédagogiques acquises grâce à l'enseignement, **OD** déroule son curriculum vitae. Il se raconte. J'écoute. Il raconte son parcours professionnel de la SEM à la Caisse des Dépôts, sa formation en Sciences Politiques, ses passages du public au privé.

Je note les premiers traits du personnage, directeur des grands projets chez D, à ajouter à la liste de mes interlocuteurs de terrain aux côtés du Directeur général adjoint Ensemblier

<sup>10</sup> **OD** fait partie de l'équipe enseignante d'un master universitaire spécialisé dans l'immobilier. De sa proximité avec le monde académique viendraient sa bienveillance et la disponibilité à accueillir une « étudiante ». La casquette de la femme manager portée pour franchir le seuil de l'entreprise, pour matcher avec son décor et interagir dans son environnement laisse maintenant la place à celle de la jeune étudiante qui, à travers une recherche sur les promoteurs immobiliers veut comprendre les processus de transformation urbaine.

<sup>11</sup> J'ai travaillé dans la division marketing de Alitalia pendant quelques années avant de suivre le DPEA en recherche en architecture et de rejoindre le LAA.

de A, de l'Urbaniste **Ro**, de Bu Manager audit et gestion du risque et de l'Asset manager chez I.

Il me parle alors de son quotidien, il me raconte comment la Municipalité l'appelle en lui demandant «que va-t-on faire de cette friche ? »

Il me montre le projet derrière la gare sur lequel il est en train de travailler et pour lequel il fallait faire un quartier en partant de zéro, me dit-il.

Le temps passe, les dossiers s'empilent sur le bureau. Il est debout, il parle en regardant les dossiers dans son placard, il les sort, les commente, les ouvre et les ferme. Il me parle des élus à convaincre quant à la bonne stratégie de redynamisation d'un secteur ou d'un quartier, puis sur un autre dossier, il me raconte l'histoire des élus à éduquer au management de projet. Le terme «quartier» accompagne celui d'«urbanité», ils se répètent au fil des pages, les parcs et les jardins colorent les croquis des documents qui se déroulent devant mes yeux pendant que de petits personnages souriants en vélo, en tram et en trottinette les habitent. La mixité fonctionnelle apparaît souvent comme la recette d'un projet réussi, la mixité sociale, elle, comme une évidence. «Mobilité, accessibilité, espace public, programmation, équipements publics et privés» sont les ingrédients de son récit des projets.

«Tout ça c'est mon travail»

me dit-il.

«Mais surtout une chose que vous devez retenir pour comprendre notre métier, c'est que l'élément central est le foncier, le nerf de la guerre»

affirme-t-il de façon presque solennelle me pointant du doigt un tableau rempli de chiffres. Qu'il s'agisse d'une commune en petite ou en grande couronne, en Île de France ou dans d'autres départements, chaque dossier qu'il me montre se termine avec le bilan sur lequel il s'arrête.

«Voilà du concret dans l'opération, le bilan»

me dit-il rentré dans le costume de l'enseignant en master de l'immobilier,

«La charge foncière, les coûts de construction, la TVA réduite – ou pas... ce sont tous les éléments qui font le projet en réalité.»

Un dossier après l'autre, il survole les concepts, il s'arrête sur le bilan. Une danse de der- viche l'amène en extase devant «du concret», quand la sonnerie du téléphone fixe de son bureau vient interrompre la cérémonie des bilans. Il répond.

«Oui bonjour, tu as raison mais là je suis en réunion, peut-on s'appeler dans une petite demi-heure ? il est 15h30, oui on dit 16h, ça te va ? Parfait. Merci»

puis à peine raccroché le téléphone il me dit:

«C'était...Ah bah tiens c'était **CR** une collaboratrice de votre copain de l'entreprise A. On va se présenter ensemble pour une consultation sur Ville. Ils lancent la consultation la semaine prochaine et on doit affiner notre stratégie»

Il m'indique un dossier sur la petite table à côté de son siège, mes yeux s'illuminent. Lui, il reprend la danse de célébration des bilans, je n'écoute plus rien. Je regarde de loin le dossier et j'essaye de trouver la chose à dire pour qu'il le prenne :

«Monsieur **OD**, puis-je vous poser la question à un million de dollars ? »

un regard curieux se lève des bilans. Sans hésitation je lui demande :

«Puis-je venir avec vous la semaine prochaine à Ville et éventuellement aussi vous observer travailler par la suite sur ce dossier avec A ? »

Avant que ma question ait finie d'être posée, il me répond:

«Ah bah il faut demander à **Pi**, si votre copain vous accepte, pour moi il n'y a pas de soucis. C'est lui le mandataire du groupement, s'il est d'accord, je suis d'accord».

Un sourire s'ouvre sur mon visage. Je regarde l'heure. Dans dix minutes il devra partir en réunion, je vais clôturer l'entretien sur cela, me dis-je.

«Merci M **OD**, merci beaucoup ! Il est 15H50 et on n'a pas parlé de votre casquette de professeur d'université. Peut-on fixer un autre rendez-vous ? À part celui de la semaine prochaine à Ville. D'ailleurs, c'est quand précisément ? »

Je lui demande en prenant mon portable.

«Mercredi prochain à 14h»

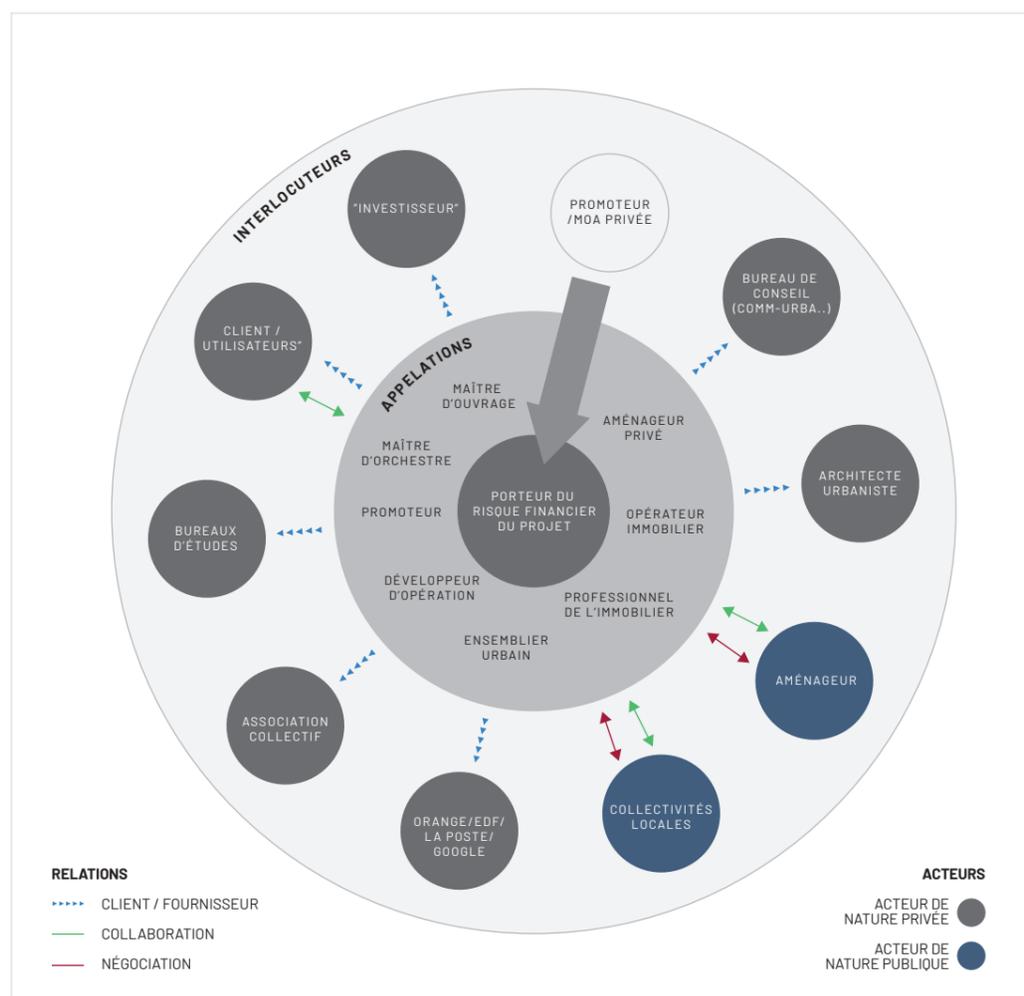
me dit-il pris par surprise.

«Parfait merci, j'espère vraiment que l'on se verra là-bas».

### Tant obscur que célèbre

Opérateur, professionnel de l'immobilier, ensemblier... multiples sont les appellations que nos interlocuteurs utilisaient pour se définir pendant le travail de terrain. Les rôles du maître d'ouvrage privé, du maître d'orchestre ainsi que du développeur se cristallisaient dans la même figure de la fabrique de l'urbain, aussi complexe que le nombre d'appellations qui la définissent, lui apportant une nuance et re-définissant sa place dans le processus. Chercher à clarifier la confusion qui est apparue dès la première formulation de la recherche et qui a habité mon immersion au cours des années, tant avec les interlocuteurs de terrain, que dans les échanges avec les chercheurs, est une des premières ambitions de cette thèse et notamment de ce prologue (*pro logos*).

Caractériser et peindre l'acteur privé de l'immobilier se trouvant en position stratégique dans la production de la ville car en interaction avec toutes les autres acteurs de la chaîne (fig.4), jouant le rôle de porte d'entrée dans notre recherche sur les logiques et les enjeux sous-jacents, est ainsi notre première étape avant de plonger dans le processus de maîtrise d'ouvrage urbaine qui est l'objet de notre travail de terrain.



[fig.4]  
L'acteur étudié, ses appellations et ses interlocuteurs  
Élaboration de l'auteure

Deux phénomènes, se nourrissant mutuellement, pourraient être identifiés comme premières limites à la définition du portrait de l'acteur privé de l'immobilier dit « promoteur » : la lisibilité de ses règles du jeu en interne et de son fonctionnement (Pollard 2018, Tabouret 2012) d'un côté, et le peu de connaissances produites sur cet acteur tant célèbre que obscur de la fabrique urbaine (Pollard 2018). « Le promoteur immobilier exercerait un

métier aussi connu que méconnu » (*Ibid* : 29). Si l'activité de promotion immobilière est bien codifiée et encadrée par le législateur<sup>12</sup>, le métier de promoteur n'a pas de définition formulée par la loi, le privant ainsi d'un statut juridique encadrant son existence<sup>13</sup>.

D'ailleurs, selon la catégorisation classique proposée par la sociologie des professions, le promoteur n'aurait pas le statut de profession (Dubar et Trimpier, 2005, Pollard 2018). De par l'absence de diplômes d'État spécialisés lui reconnaissant un savoir et de par l'absence d'un ordre professionnel lui garantissant des barrières à l'entrée du marché dans lequel il agit, le promoteur échappe à la définition de profession et il ne semble pas avoir de champ d'action défini.

De plus, dans la littérature grise française dédiée à la fabrication de la ville, relativement peu de travaux de recherche interrogent la production urbaine du point de vue de cet acteur<sup>14</sup>. Une certaine timidité de l'académie vis-à-vis des promoteurs apparaît (Citron 2016) et une représentation stigmatisante de cet acteur, dans le milieu académique comme dans le sens commun, aurait un impact considérable sur cette timidité (*Ibid*). Nous pourrions y ajouter un obstacle ultérieur à la compréhension de l'acteur privé de la production urbaine et à la compréhension de la production urbaine par cet acteur, un décalage de langage - entendu dans sa signification plus large d'ensemble de codes (Barthes 1977) qui inclut tant la parole, le vocabulaire, que la gestualité (cf Introduction) - existerait en effet entre le milieu de l'entreprise privée auquel le promoteur appartient et celui de l'académie et des études urbaines. Un processus de traduction et de décodage serait ainsi nécessaire. Convaincue de la nécessité de saisir l'opportunité de décryptage et de traduction (Bettini 2021), cette thèse trouve sa place dans cette approche de l'altérité (Hartog 2001).

12 « Le droit de la production immobilière - intégré au droit civil et centré sur la protection de l'accédant à la propriété - et plusieurs normes et règles qui relèvent du code de la construction et de l'habitation et du droit de l'urbanisme régulent et encadrent la promotion immobilière », in (Pollard 2018 p 81).

13 « La seule définition juridique du [métier] de promoteur relève de la jurisprudence, qui définit le promoteur comme celui qui a eu l'initiative et le soin principal de l'opération » (Avril et Roth 2001 en Pollard 2018 p 83).

14 Parmi les disciplines qui interrogent la fabrication de la ville comme la géographie, les sciences politiques aussi bien que l'aménagement et urbanisme et la sociologie, les principaux auteurs que nous avons repéré qui traitent de cet acteur sont : Pollard (2018, 2009), Citron (2016), Trouillard (2014), Taburet (2012), Lorrain et Campagnac (1992), Topalov (1987 ;1974). Plusieurs d'autres auteurs ont convoqué les promoteurs et par leur place privilégiée ont interrogé leur rôle dans la fabrication de la ville, mais de façon indirecte : Biau (2020), Bourdin (2019 ; 2015), Arab (2017), Brun et Roncayolo (1998), etc. La liste n'étant pas exhaustive.

Opérateur capitaliste, le promoteur est un acteur de la transformation d'un site, à échelle variable, et identifié comme ayant un potentiel dans un marché défini (résidentiel, bureau etc.). À travers ce potentiel, le site prendrait la valeur d'une matière primaire, une ressource dans le processus productif, incarnée par le foncier ; le processus de production immobilière vu par le point de vue de l'opérateur se résume en un foncier à transformer et à aménager grâce à la combinaison entre travail et capital financier dont le promoteur dispose ou qu'il est capable de récolter au nom d'une promesse de commercialisation.

Dans le champ du droit le promoteur est défini comme «intermédiaire économique sinon juridique entre les hommes de l'art et l'accédant à la propriété» (Malinvaud et al 2009 in Pollard 2018).

De plus, la promotion immobilière privée se définit dans les faits comme «une activité qui consiste à concevoir, organiser et réaliser la construction d'immeubles de logements destinés à être vendus en copropriété à des souscripteurs qui financent l'opération [...]. Elle accélère la circulation des capitaux et se charge de réunir les terrains et les fonds nécessaires à la construction (fonds propres, capitaux prêts et capitaux des acquéreurs)» (Brun et Roncayolo, 1985 in Taburet 2012 : 29).

Si alors, le processus de transformation d'un site - tel qui nous a été décrit par nos interlocuteurs de terrain - serait le processus par lequel un certain nombre de ressources sont transformées en marchandises pour générer de la valeur financière et rémunérer les capitaux investis, que nous dit cette lecture du processus sur les logiques et les enjeux de la fabrique de la ville ?

Le fait que lire la transformation urbaine à travers le *logos* des promoteurs ferait émerger la dimension capitaliste d'une opération de transformation d'un site, nous donnant ainsi des indices pour la compréhension des logiques néolibérales sous-jacentes à la fabrication de la ville, raisons de la montée en puissance des acteurs privés dans la fabrique urbaine, ressort comme une première hypothèse de ce travail.

Continuons notre cheminement vers la construction du portrait du «promoteur» qui se fait grâce à l'articulation entre littérature grise et données de terrain.

La définition de l'acteur promoteur proposée dans l'ouvrage de Topalov sur les promoteurs immobiliers (Topalov 1974) permettait déjà de mettre en exergue cette dimension capitaliste de la transformation et son lien au marché, car il définit le promoteur comme un acteur qui incarnerait la transformation et comme «un agent social qui assure la gestion d'un capital immobilier de circulation dans sa phase de transformation en marchandise de logement» (Topalov 1974). L'auteur propose aussi de classer les entreprises de promotion immobilière selon une grille construite par rapport au mode de financement, la politique

foncière et la typologie d'opération résultante. Par l'application de cette grille, il complète son analyse de la production de logements franciliens au début des années 1970 avec l'élargissement de l'échelle au territoire national et il déploie la figure du promoteur en la déclinant en sept typologies : agent promoteur, entrepreneur promoteur, *builder*, technicien promoteur, financier promoteur, filiale bancaire coordinatrice, outsider coordinateur (Topalov 1974 in Pollard 2018).

Une analyse approfondie de la propriété et de la typologie des entreprises de promotion présentes sur le territoire français est également proposée par Pollard qui, en quête de clarification de la confusion liée au promoteur, nous livre une catégorisation qui complète celle de Topalov et que l'on retrouve dans les analyses menées en phase de pré-terrain. Dans l'ouvrage *L'état, le promoteur et le maire* (2018), Pollard partage les grands groupes de promoteurs immobiliers français en deux catégories : ceux faisant partie d'un groupe tenu par une banque ou un institut financier, et ceux étant des filiales de groupes de constructions. En amont et en aval, le financement et la construction constituent les maillons de la chaîne de la production immobilière et, par définition, les tenants et les aboutissants du processus de transformation par lequel le promoteur se configure comme acteur du milieu. L'entreprise de promotion serait ainsi sécurisée par le lien de parenté avec l'un ou l'autre.

Lors de notre ethnographie, depuis la phase du pré-terrain et tout au long de l'observation nous avons demandé à nos interlocuteurs de définir le métier du promoteur :

«Le promoteur c'est un acteur qui réalise les objets, si je fais simple : il vise un terrain, il trouve des capitaux, il les transforme et il va réaliser des bureaux, il va réaliser des logements etc. d'accord. Donc si je ne vais pas trop caricaturer non plus, il y a le promoteur qui ne fait que ce que je suis en train de dire, puis il y a le promoteur qui va se préoccuper, qui va y apporter d'autres dimensions, une dimension par exemple du logement, il va se préoccuper de la dimension de l'habitat, ça veut dire qu'il... et je pense que chez nous, pas tous les promoteurs, mais un certain nombre, ont cette dimension là, c'est-à-dire de se dire que le logement n'est pas une dimension en soi, que le logement c'est aussi la dimension du quartier, la dimension de la rue, du quartier et peut être plus large. Donc voilà, et quand on raisonne comme ça on ne fait pas tout à fait le même projet et c'est en ça qu'il est intéressant». **OS** Responsable Innovation, entreprise Y du groupement Lauréat -, entretien#1, année 2 - carnet de terrain#2

Le cordon ombilical qui relie le marché et le promoteur à la dimension capitaliste de son activité, demande de convoquer la notion de marchandise dans la définition des éléments programmatiques d'une opération (Topalov 1987) (cf §3.1) Cependant, par rapport à tout autre acteur de marché, le promoteur a deux spécificités : d'un côté la dimension spatiale et territoriale inscrite dans sa matière primaire, le foncier ; de l'autre, la complexité du processus productif dans lequel il intervient en termes de parties prenantes, destinataires et interlocuteurs au sens large.

La territorialisation et la dimension spatiale du promoteur sont incluses dans la définition proposée par Trouillard qui, tout en gardant un pied dans la dimension financière inscrite dans l'ADN du promoteur, propose de définir le promoteur comme «un acteur spatial dont les décisions économiques s'appuient sur leur connaissance des marchés fonciers et immobiliers et de leur mécanismes économiques» (Trouillard 2014 : 4). L'auteur met en avant la proximité par rapport au site comme source de connaissance.

La dimension locale est en effet une caractéristique très répandue dans l'univers de la promotion immobilière privée française. Bien que la majeure partie de la production urbaine en hexagone soit concentrée dans les mains des quelques grands groupes, le secteur de la promotion est occupé par une multitude d'entreprises locales de petite taille (*ibid*).

À plusieurs reprises, lors du travail de terrain, dans les entretiens comme durant les observations, l'importance de la proximité avec le site est d'ailleurs explicitée lors de notre exploration :

«On ne doit pas sous-estimer le danger du candidat 4 juste parce qu'il est un petit promoteur local et qu'il n'est lié à aucun grand groupe, la connaissance du site et des logiques de pouvoir entre les élus et des acteurs locaux est fondamentale, à Ville encore plus qu'ailleurs». Salarié du groupement ABCD – réunion#4 année 0 - carnet de terrain#1

La dimension locale dans l'activité de promotion s'explique ainsi par le besoin du promoteur d'avoir une proximité avec le site et ses dynamiques, notamment celles liées à la mutabilité des fonciers (susceptibles de devenir des sites pour de futures opérations), et un besoin d'avoir un accès aux informations concernant les réglementations, les dispositifs fiscaux, l'offre existante, les comportements des concurrents etc.

De plus, l'ancrage de l'opérateur au territoire dans lequel l'opération se situe, et encore plus la proximité avec l'acteur public commanditaire, faciliterait l'accès à l'information en

termes de besoins et de volonté politique, qui - autant floue soit-elle- se traduit en demande potentielle exprimée en termes de trajectoires résidentielles, d'évolutions et de tendances sociodémographiques. Ces informations à leur tour, participent à situer les ambitions de la commande, les représentations et récits du politiques, très précieux pour comprendre et définir le marché auquel l'opération s'adresse. La combinaison des deux et leur raccord, permettrait d'élaborer le projet. L'accessibilité aux informations sur les éléments constitutifs d'un marché (offre, demande, contexte) permettrait ainsi à l'opérateur de réduire le risque pour l'entreprise.

Enfin, la dimension locale est reconnue par les professionnels comme étant un atout. Le promoteur étant un «acteur de terrain» - nous disent nos interlocuteurs - la proximité par rapport au site (et à la collectivité) est un gage de connaissance des dynamiques qui régissent le site, et donc de réussite de l'opération.

Dans l'organigramme de la plupart des grands groupes d'opérateurs de l'immobilier cette dimension locale est formalisée par une structure distribuant les filiales géographiquement.

Plus finement, parmi les métiers qui composent l'univers de la promotion immobilière, le lien avec le site et avec ses dynamiques politiques, sociales, démographiques serait aussi explicité par une figure spécifique, le «développeur», dont **Pi** nous livre un portrait bien tranché lors d'un des nos premières rencontres dont l'extrait est partagé ci-dessous :

«Le développeur, alors ça c'est un énergumène particulier, parce que chacun a un rôle particulier et il faut le laisser hein.

Le développeur est un égoïste forcené... il y a besoin de ça. Égoïste forcené qui est à la recherche de tout ce qui est possible pour trouver des terrains ou du patrimoine à acheter pour sortir des projets et à partir du moment où il est là, c'est-à-dire c'est l'homme du secret, c'est-à-dire quand il repère un coup, quand il négocie un coup, il va se garder tout pour lui parce que il va avoir la peur que quelqu'un le sache. Et c'est vrai.

F : mais il est inscrit dans une organisation par contre.

**Pi** : bien sûr, c'est comme un chien, on lâche le chien, c'est-à-dire que "mon vieux tu te trouveras obligé de trouver dix terrains dans l'année pour réaliser tant de mètre carrés, c'est ton objectif, tu te démerdes" donc le mec...

F : ... donc pour faire un exemple, il y a Flavia qui bosse chez A, qui doit trouver des terrains, vous dites...

**Pi** : donc Flavia sur ce territoire là il faut que vous trouviez dix terrains, pour sortir tant de mètres carrés de logement. Vous lâchez la laisse et il fout le camp et puis il n'arrête pas.

F : et quelle formation il faut avoir ?

**Pi** : tous types de formation. Il y en a qui on fait des trucs très différents. C'est des gens très bien, c'est des gens imaginatifs, créatifs, qui ont beaucoup de sociabilité parce qu'il faut avoir le contact avec les gens, il faut parler avec eux, contacter les propriétaires, négocier avec eux.

Il faut être créatif parce qu'il faut immédiatement s'imaginer ce qu'on peut monter, ce qu'on peut amener. Ce sont des égoïstes et il faut qu'ils soient égoïstes». Extrait d'entretien avec **Pi**, Entretiens#1 année 0 - carnet de terrain#1

À partir de l'extrait proposé, nous faisons l'hypothèse que cette figure de «chien égoïste affamé» qui déambulerait sur le terrain, dans le regard des personnes avec qui il interagit, notamment des élus et des habitants, représenterait son maître: l'opérateur privé de l'immobilier. Il en serait sa figure la plus visible et serait ainsi à l'origine de la caricature attribuée par métonymie à toutes les catégories professionnelles au sein de la promotion. Cependant, dans la même famille et dans les couloirs des entreprises de promotions, nous avons retrouvé, à côté du chien égoïste, l'urbaniste avec ses préoccupations d'urbanisme, d'accessibilité, d'espace public et de cohérence entre le site et le tissu existant, entre autres, comme illustré dans la scène d'ouverture. Dans la même équipe, l'on a retrouvé aussi un ancien salarié de la Caisse des Dépôts avec sa vision très financière du projet. Une autre figure que nous avons rencontrée et qui pourrait être vue comme la clé de voûte de la place de l'opérateur de l'immobilier dans le processus de production de la ville est celle de l'ensemblier. Notion développée dans les années 1990 (Lorrain 1992) et mise en *stand by* par les crises de l'immobilier qui ont suivi, l'appellation d'ensemblier reprend de l'importance à partir des années 2000. Elle est aujourd'hui une des appellations qui prime dans les discours de nos interlocuteurs voulant se différencier du promoteur pur d'un côté, et de l'opérateur spéculatif foncier de l'autre.

«On n'est pas que promoteur, il y en a chez nous bien sûr. Nous sommes opérateur, pas foncier, pas spéculatif, opérateur de l'immobilier. Et dans la division que je dirige nous sommes ensembliers urbains». **Pi** – discours d'ouverture de la journée d'intégration de l'entreprise A, Année 0 - carnet de terrain#1

Les acteurs économiques privés seraient donc des acteurs collectifs caractérisés par un univers de métiers hétérogènes. La notion qui nous paraît plus pertinente pour les désigner est alors celle d'organisation (Parson in Crozier 1977) à l'intérieur de laquelle, plusieurs métiers de l'urbain (promoteur, développeur, aménageurs etc) et plusieurs figures professionnelles (architecte, urbaniste, ingénieur etc) se côtoient entre collaboration et conflits (Crozier, Friedberg 1977) dans les différentes phases du projet. Les urbanistes et les architectes salariés dans les entreprises de promotion immobilière côtoient les développeurs, les experts de contrôle de gestion, de marketing et management de projets, de gestion des risques etc. au sein de la même typologie d'acteur<sup>15</sup>. La direction venant souvent des formations en droits, en Sciences Politiques ou issue de l'«Écoles des Ponts», comme dans les cas observés, une sensibilité et une attention à la question politique semble présente au sein des grands groupes de l'immobilier qui ont fait l'objet de notre travail, qui le considèrent comme un élément facilitateur du dialogue avec le client et partenaire privilégié qui serait l'acteur public.

Cela semble révéler un enjeu de lisibilité entre un acteur et l'autre, qui devient nécessaire en vue du lien étroit entre transformation du territoire, portée par le privé, et action politique. À côté de l'activité de coordination entre les objectifs de positionnement sur un marché et les contraintes financières propres à tout acteur économique privé, nous mettons ainsi en exergue une complexité de figures professionnelles composant l'acteur collectif promoteur ; complexité qui serait l'héritage de celle du processus productif dans lequel il s'inscrit. Le terme organisation convoque la notion de système (Crozier, Friedberg 1977) qui imposerait un rituel d'interactions au sein d'un univers hétérogène d'individus (Goffman 1974) intra et inter univers de promotion. L'organisation-promoteur est donc une entreprise collective qui repose sur l'intégration des comportements des individus poursuivant chacun des objectifs qui peuvent se révéler divergents. Elle serait ainsi soumise par sa nature au risque d'effets pervers (Crozier, Friedberg 1977) qui ajouterait un degré supplémentaire à l'incertitude déjà propre au contexte de marché dans lequel l'organisation opère. Ce risque

15 Dans cette liste je n'ai pas pris en compte les administratifs et tous les métiers propres à toute entreprise.

serait pensé et contenu (cum-tenere<sup>16</sup>) dans une structuration fortement hiérarchique (*ibid*) visant à limiter les enjeux individuels au nom de la réussite de l'ensemble, privilégiant ainsi une logique de gestion de projet visant à la fois les impératifs d'efficience et l'optimisation des ressources.

L'appellation de « coordinateur » peut être ainsi ajoutée à la liste des synonymes d'ensemblier en mettant en exergue la place du promoteur en tant qu'«interface d'un ensemble d'acteurs [aussi bien internes qu'externes à l'entreprise] intervenant à différents stades de la réalisation d'un projet immobilier : financeurs, concepteurs, constructeurs et éventuellement commercialisateurs» (Pollard 2018 : 29).

Nos interlocuteurs de terrain, occupant une place stratégique dans la direction des ces organisations de promotion immobilière mobilisaient souvent l'analogie entre leur pratique et celle du maître d'orchestre.

Parmi cette masse hétérogène d'acteurs à réunir afin de produire et de mener à terme le processus de transformation d'un site en marchandise, logement ou bureau, etc. deux types de clients sont identifiés par nos interlocuteurs : les usagers et les collectivités. Ces catégories sont apparues comme des pièces incontournables, des interlocuteurs privilégiés dans le quotidien des opérateurs observés.

Lors d'une journée d'intégration proposée aux nouveaux salariés de l'entreprise A, le plan des interventions était structuré sur le calque du triangle clients-particuliers, clients-entreprises et clients-collectivités :

«Que l'on parle de production de bureau ou bien de logement, dans toutes les opérations nous avons toujours deux clients : les acquéreurs incarnés par les habitants, les usagers du produit immobilier que nous proposons et, moins visible mais vital, le client collectivité». **Pi** – Journée d'intégration nouveaux salariés entreprise A, année 0 - carnet de terrain#1

Le lien étroit entre l'État (et les collectivités), le promoteur et les politiques publiques du logement, que nous avons constaté lors du terrain, a accompagné l'histoire de la promotion immobilière. Les différents dispositifs fiscaux et réglementaires liés aux politiques du logement proposées par l'État ont depuis toujours défini et dessiné les chemins

16 (de *cum* et *tenere* «tenir») «maintenir uni; embrasser, renfermer en soi» et «réprimer, refréner» <https://www.cnrtl.fr/etymologie/contenir/verbe>.

de vie des opérateurs privés de l'immobilier. Par l'action volontariste de l'État vis-à-vis de la production de logements, les politiques publiques ont connu leur essor dans les années 1950. Suite au passage des aides à la pierre aux aides à la personne et suite aux processus de désengagement de l'État, elles ont catalysé leur émancipation dans les années 1970 (Pollard 2018)<sup>17</sup>.

Dans leur quotidien, la multitude de figures au sein de l'univers de la promotion immobilière encombrerait les agendas des élus. Ce phénomène se vérifie à des degrés différents selon le niveau de dynamisme économique du territoire et donc du marché dans lequel le promoteur opère. Dans les marchés dits « tendus » des grandes métropoles par exemple, les prises de contacts et les négociations entre les deux seraient donc décuplées par rapport aux contextes ruraux ou à ceux de certaines villes moyennes.

«J'en ai marre des promoteurs qui vont voir les gens, qui m'appellent trois fois par semaine pour avoir un rendez-vous. Si c'était pour eux, ils seraient tout le temps dans mon bureau. Il faut le bloquer. Je ne réponds plus». Adjoint à l'urbanisme CsM commune situé à la limite du grand Paris. Entretien Année 4- carnet de terrain#3

Conscients de la potentielle fragilité de la relation avec les collectivités, les opérateurs observés lors de notre ethnographie, en prennent soin à travers une fine stratégie d'interaction guidée avec ce précieux «client collectivité». Reconnu comme méritant une attention particulière, se traduisant en véritable enjeu, certains opérateurs ont délibérément dédié un poste à la relation avec les collectivités, le situant au sein de l'organigramme des grands groupes immobiliers, aux côtés des hauts dirigeants. Cela a été un sujet auquel **Pi** s'est beaucoup confronté dans sa carrière et la relation avec les élus restait une préoccupation à prendre en compte dans l'organisation de l'entreprise.

17 Une fois que l'aide à la pierre s'est transformé en aide à la personne – au cours des années 1970 – en concomitance avec la volonté de limiter l'interventionnisme d'état, les politiques d'incitations à la production de logements, dans une volonté d'encourager l'emploi, ont mobilisé les dépenses fiscales, avec les dispositifs favorisant l'investissement locatif (Pinel, Duflot etc) et les autres dispositifs financiers et fiscaux du type « exonération de la TVA », « prêt taux 0 », « prêt habitat » (Pollard 2019 p 92). Pour une histoire approfondie de ces mécanismes et pour une définition plus quantitative du secteur de la promotion, sa composition en terme de taille d'entreprises, de chiffres d'affaires et son poids dans le secteur de la production du logement voir Pollard 2018, Citron 2016, Trouillard 2014, Tabouret 2012, Topalov 1974, 1987.

«**Pi** : Le danger qu'il peut y avoir dans ce cas-là, c'est que... Je parle du logement là... Alors, là il peut y en avoir déjà deux, je vais rajouter l'aménageur, donc il peut y en avoir trois, je vais rajouter le tertiaire, il peut y en avoir quatre, je vais rajouter les services, ce que fait le syndic ou etc. je peux en avoir cinq. Je peux avoir cinq mecs qui peuvent en quatre jours aller voir le Maire, pour des raisons différentes, avec la même casquette A, ce qui est un sacré problème, on est d'accord !

F : en plus parce qu'ils ont des objectifs assez différents entre eux [...]

**Pi** : mais le Maire lui n'en a rien à foutre de moi qui me suis retrouvé en face, et quand je voyais Y à l'époque, parce que A je le voyais moins, quand je voyais Y arriver et que j'avais en trois semaines ou en un mois, quatre mecs de Y dans mon bureau, ça me gonflait. C'est-à-dire c'est même contre-productif». **Pi**, Entretien#1, année 0, carnet de terrain#1

#### Du promoteur ensemblier à l'ensemblier urbain

«Les entreprises Y et K convaincues que leur métier se réinvente en passant de l'immeuble au quartier sont aujourd'hui pleinement engagées dans la production d'opérations urbaines globales». Dossier Lauréat AMI, année 0 - carnet de terrain#1

La capacité du promoteur à orchestrer un processus aux enjeux et aux contraintes hétérogènes, autant que son rôle de coordinateur et d'intermédiaire entre deux clients (l'utilisateur/l'habitant d'un côté, et le commanditaire public de l'autre) pourrait justifier la désignation de Maître d'ouvrage.

À ce stade du cheminement visant au déploiement de l'appellation de promoteur et qui nous a amené à le peindre comme un acteur collectif, nous voudrions intégrer la dimension évolutive de ce métier ; cette dernière étant due à la caractéristique également fortement évolutive du secteur dans lequel il opère. Elle est aussi un héritage de la complexité du processus productif dans lequel il prend parti. De par les échanges sur le terrain, suite à l'élargissement de l'échelle d'intervention de l'opérateur privé, la notion d'ensemblier semble prendre une acception plus stratégique dans le champ de la fabrique de la ville et des territoires, évoluant vers celle de la figure de l'aménageur.

«**Pi** : Un aménageur c'est... bah je vais employer un autre mot, pour moi c'est un ensemblier aussi, c'est un chef d'orchestre. C'est un chef d'orchestre sur un territoire qui va avoir une réflexion sur c'est quoi ce territoire, c'est quoi les diagnostics, c'est quoi les enjeux et qui à partir de là va bâtir les éléments de la conception du futur quartier, du futur territoire et ensuite qui va réaliser...

F : donc c'est à la fois quelqu'un qui a une réflexion au niveau stratégique...

**Pi** : qui doit avoir une réflexion, qui devrait avoir une réflexion...

F : ah oui qui est censé avoir une réflexion et qui à partir de la réflexion du coup choisit l'équipe...

**Pi** : après c'est un chef d'orchestre, c'est à dire que pour jouer une œuvre de Brahms, il faut des violons, pianos, violoncelles, tout ce que l'on veut et donc il faut rassembler ça, tous les acteurs qui participent à ça et donc il faut être chef d'orchestre. C'est-à-dire que je ne suis pas sachant parce que je ne suis pas pianiste, je ne suis pas violoniste, mais [cela] n'empêche que je vais les faire travailler en même temps dans le but du projet qu'on a à faire. Je suis gardien du projet, je suis gardien de ça, je suis gardien des aspects financiers parce que ça c'est important. C'est moi qui vais apporter par contre tous les aspects de montages, parce qu'il y a des problèmes de montages financiers, fiscaux, juridiques etc. Il faut qu'on apporte tous ces éléments-là. Il faut que j'accompagne les architectes, les urbanistes, il faut que j'accompagne les politiques parce qu'il y a la dimension politique, donc il y a toutes ces dimensions là et il faut le faire. Et en même temps quand on fait ce métier-là quand on est aménageur, contrairement à la promotion, on est toujours dans l'ombre. Toujours dans l'ombre parce que une des choses que j'ai apprises assez rapidement, c'est que ces projets-là avec tous les enjeux politiques qu'il y a derrière pour un élu, il faut que l'élu tire les draps à lui. Parce que si c'est le professionnel qui tire les draps à lui, c'est foutu.

F : donc de fait...

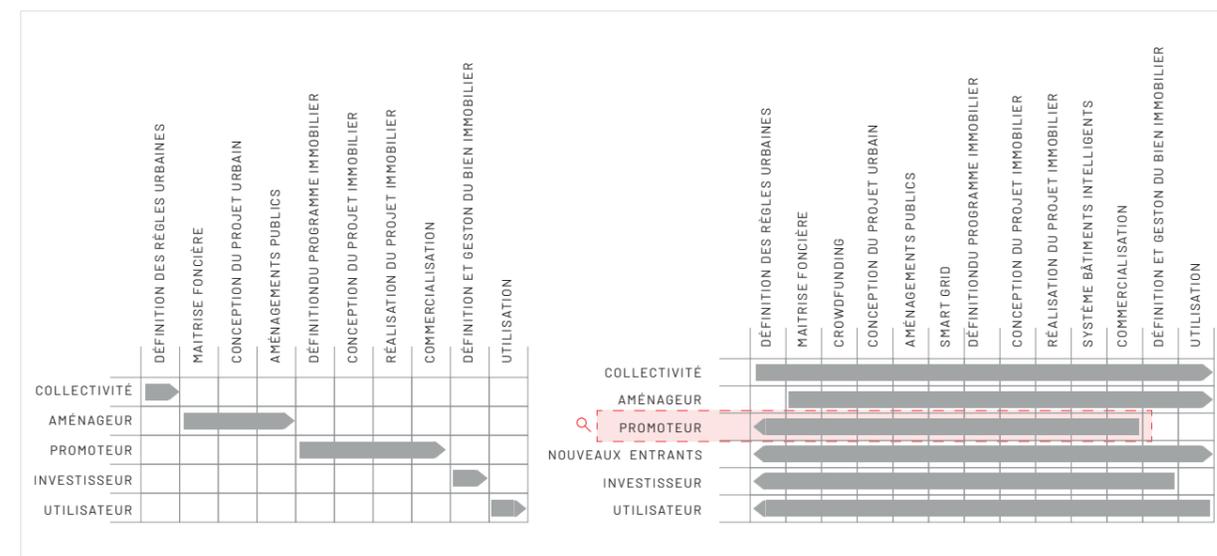
**Pi** : donc on existe pas, mais tant mieux, c'est pas grave !» Extrait d'entretien avec **Pi**, année 0 - carnet de terrain#1

Bien que l'aménagement reste de par la loi une prérogative publique, les activités inscrites dans l'aménagement des territoires apparaissent déléguées à l'ensemblier privé dans une démarche de «régulation par délégation qui s'inscrit dans le contexte caractérisé par une tension entre des objectifs volontaristes d'actions publiques, soit des objectifs quantitatifs de production de logements, et une situation de contraintes sur les finances publiques» (Pollard 2018 : 188).

Si l'échelle classique de l'intervention du promoteur immobilier est la parcelle, l'ensemblier intervient aujourd'hui sur des échelles plus larges, de morceaux de ville ou de quartiers. S'engageant de manière croissante dans l'aménagement urbain et dans la maîtrise d'ouvrage urbaine, ces acteurs revendiquent une expertise qui passerait par leur capacité financière et par leur capacité, mesurée en termes de temps de travail, à engager des études de marchés aussi bien que des études urbaines. De plus, ils se présentent comme capables de produire concrètement la ville, c'est-à-dire de concevoir le processus, d'en déclencher la production<sup>18</sup>. «Cette faculté se fonderait sur les fonds que les promoteurs rassemblent pour mener à bien une opération, sur le temps qu'ils investissent dans la conception, le suivi et la coordination » (op cit : 152) vis-à-vis d'un déploiement limité des forces publiques en contexte d'austérité. L'entrée en jeu de l'acteur privé apparaît alors comme une vraie alternative pour assurer les objectifs en termes de production de logements par exemple. Ce changement d'échelle permet ainsi à l'opérateur privé d'agir plus en amont que dans le paradigme classique de l'aménagement du territoire (Fig.5), l'invitant à avoir une voix dans le débat et un rôle à jouer dans le processus décisionnel autour des enjeux sociaux, urbains, économiques qui s'imposent dans le cadre de la programmation d'un quartier. Par sa place, il semble avoir acquis une capacité à influencer et diriger la prise de décision concernant la multitude des sujets de l'urbain (Bourdin 2019) et il hériterait ainsi d'un rôle au cœur de la stratégie territoriale, historiquement et par définition propre à l'acteur public.

Dans ce nouveau paradigme, la collectivité passe alors de client à partenaire et la notion de gouvernance urbaine se substitue à celle de gouvernement des villes (Me-

<sup>18</sup> Dans certains cas – et c'était le cas des entreprises observées, d'ailleurs – ils restent présents bien après la livraison des immeubles car ils proposent une compétence de gestionnaire qui rassurerait ultérieurement l'acteur public.



[fig.5]  
D'une fabrique de la ville en séquence à une co-présence d'acteurs hétérogènes  
Source : Baraud-Serfaty 2016

nez 2008, Le Galès 1995). En parallèle des premières manifestations du désengagement de l'État dans l'aménagement comme dans d'autres services publics, voici apparaître - dans les sociétés anglo-saxonnes d'abord, en France et dans le reste d'Europe ensuite - la notion de partenariats publics-privés (PPP) au sein des discours et des pratiques autour de l'action publique en lien avec la fabrique urbaine (Biau 2020, Pinson 2020)<sup>19</sup>.

Le changement d'échelle exaspère l'activité de coordination au sein de la panoplie d'acteurs internes qui émergent dans le quotidien des promoteurs avec pour effet l'augmentation des risques d'effets pervers. D'autre part, il répond à «une stratégie industrielle classique d'intégration de la chaîne lui apportant plusieurs avantages : maîtrise de la filière, réduction des risques, activités contra-cycliques, économie d'échelle et effets de seuil, économie des coûts de transaction» (Citron 2016 : 100).

Un consensus sur la nécessité de repenser l'intervention de l'opérateur privé dans le processus s'était exprimé transversalement à nos différents interlocuteurs de terrain :

«**Vi** : il faut qu'on travaille plus en amont, il faut qu'on travaille sur des projets plus d'ampleur, plus en amont, il faut qu'on y apporte ça.

---

19 Pour une analyse approfondie des PPP voir aussi la thèse de doctorat de Menez soutenue en 2008 dont quelques morceaux sont proposés en guise de synthèse de points forts : « La notion de partenariat public-privé. Le *public private partnership* est d'abord apparu à la fin des années 1970 dans les pays anglo-saxons (États-Unis, Royaume-Uni) avant d'apparaître en France sous la notion de «partenariat public-privé». Pour autant, l'analyse succincte des outils développés dans le cadre du *public private partnership* montre des divergences avec les débats autour de l'émergence du «PPP». D'une notion anglo-saxonne pragmatique, le partenariat public-privé est plutôt perçu en France comme un principe d'action, avec des différences culturelles profondes quant à la place accordée au secteur public dans le domaine de l'urbain. Le recours au partenariat public-privé est largement légitimé par la nécessité d'ouvrir le champ des possibilités en termes de financement des équipements publics puis des projets publics (Terny & Prud'homme, 1986, Ascher, 1991) mais également par l'émergence de nouveaux besoins «méthodologiques» dans le champ de l'aménagement urbain, notamment autour du management de projet. Face à ces nouvelles exigences, le secteur non public - essentiellement les grands groupes de l'urbain (Campagnac, 1992) et les sociétés d'économie mixte (Caillousse & Le Galès & Loncle-Moriceau, 1997) - s'est adapté et propose des expertises appropriées. Dès lors, dans un processus de restructuration de l'action publique depuis les années 1970, la notion de partenariat public-privé exprime en France une transformation progressive de l'organisation de l'action publique autour de deux axes public-privé et surtout central/local. S'il est impossible de donner une définition précise à la notion de partenariat public-privé, trois critères permettent de caractériser la transformation du rapport public-privé au sein de l'action publique :

- le partage qu'il concerne le financement de l'objet du partenariat ou les compétences apportées par chacun des acteurs (Ascher, 1991 ; Lorrain, 1992 ; Martinand, 1993 ; Heinz, 1994 ; Chatelus & Perrot, 2000 ; Nelson, 2001)
- la restructuration institutionnelle et territoriale des compétences essentiellement dans la sphère publique (Chatric & Uhaldeborde, 1996 ; Caillousse & Le Galès & Loncle-Moriceau, 1997 ; Gaudin, 1999, 2004)
- un renouvellement des cadres de référence de l'action publique avec l'affichage politique du recours au secteur privé (Jobert, 1994 ; Marcou 2002 ; Jouve & Lefèvre, 2004) et plus globalement l'émergence de nouveaux cadres analytiques de l'action publique relevant de la gouvernance (Le Galès 1995 ; Novarina & Gaudin, 1997 ; Calame & Talmant, 1997 ; Gaudin, 2002, 2004 ; Jouve, 2003)

F : Pourquoi il faut travailler plus en amont ?

**Vi** : Parce que c'est une façon d'aller chercher la création de valeur. La création de valeur à travers des projets nouveaux que l'ont fait. On a des grands terrains, on est à l'échelle de quartiers, c'est des zones industrielles, il faut les transformer, il faut convaincre l'élu, il faut travailler avec lui etc.» Extrait d'entretien avec **Vi**, Directrice de la SPV groupe-ment lauréat, année 1 -carnet de terrain#2.

Le fait d'intégrer la chaîne de production de la ville en amont apparaît ainsi vécu comme une opportunité pour les deux typologies d'acteurs. L'acteur privé, s'assurant un accès privilégié aux informations, se garantirait le droit de construire en sécurisant l'activité de promotion plus en aval (Pollard 2018, Citron 2016). Du côté de l'acteur public, un contexte d'évolution de la commande publique dont les partenariats entre public et privé (PPP) sont les parties émergentes de l'iceberg, permet et promeut cette intégration (Biau 2020, Pinson 2020, 2009, Lorrain 1992, 2012, Menez 2008, Arab, 2017, 2001, Bourdin 2019, 2001 etc.). Ce contexte s'est modifié en parallèle et en réponse au désengagement de l'État suite aux injonctions provoquées par les crises économiques et financières des années 1970 et 1990 (Pinson 2020, 2009, Arab 2001, Bourdin 2001). Il a évolué au fur et à mesure des années, dans le cadre de la production urbaine comme dans celui de la gestion des services historiquement publics tels que la gestion de l'eau, électricité, etc. (Pinson 2009).

Au-delà d'un simple dispositif de financement des équipements publics dans l'aménagement - bien que cela ait été à l'origine de leur introduction - les pratiques et les instruments partenariaux ont été une condition fertile pour l'implantation des acteurs privés au centre des pratiques d'action publique (Menez 2008). On retrouve d'ailleurs la preuve de ce contexte fertile, et son expression réglementaire, dans les dispositifs d'urbanisme opérationnel depuis la Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) jusqu'aux diverses procédures d'appels à projet ou à manifestation d'intérêt en vogue dernièrement. Au sein de ces dispositifs l'on retrouve le principe de partage et de négociation du financement - et de la décision par conséquent - postulant la participation des promoteurs aux équipements publics induits par la construction de nouveaux logements ou bureaux (op cit : 27).

Commencé au cours des années 70 (cf §1.1), et ayant connu une accélération au cours des dernières deux décennies, un changement dans le paradigme de la relation entre l'acteur public et le promoteur au niveau de la production de la ville serait en cours. Interrompu par les grandes crises du secteurs immobilier, le modèle d'ensemblier revient sur scène au

début des années 2000, lorsque les grands groupes commencent à redessiner leur programme et créent des divisions d'aménagement pour susciter des nouvelles opportunités de business et pour sécuriser le marché de la promotion fortement impacté par la crise de 2008 (Citron 2016).

L'évolution du contexte de la commande semble accueillir l'évolution du métier de promoteur qui se conçoit comme un opérateur urbain (Bourdoin 2019) et qui se place davantage dans une posture de coproduction avec l'action publique aussi bien de la ville dans sa matérialité, que des discours sur la ville.

L'essor des instruments de type incitatif dans lesquels l'attitude de l'acteur public est moins dirigiste et dans lesquels sa relation avec l'acteur privé est encadrée par des conventions et des contrats de partenariats, nous conforte dans la formulation de ce constat.

La thèse de doctorat de Aurelien Taburet (2012) nous fournit une explication ultérieure quant à l'origine de la remontée des échelles spatiales et institutionnelles des opérateurs privés. Cela proviendrait de la naissance et de l'affirmation de la notion de durabilité et celle plus large de développement durable dans la production de la ville à la suite du Grenelle de l'environnement, qui ayant imposé de redessiner leur appareil productif et leur place dans le processus de production urbaine, auraient contribué à la remontée des promoteurs sur la chaîne de la production à l'échelle plus large de la ville (op cit : 15-16)<sup>20</sup>.

---

20 «Il s'agit pour les promoteurs privés de glisser d'une simple capacité de réponse à une force de proposition par une capacité nouvelle à dépasser les échelles et à les faire déborder. Dans un premier temps, ils organisent leur production afin de répondre à la demande. Dans un deuxième temps, ils proposent une nouvelle offre à l'échelle du bâtiment puis progressivement à celles du quartier et de la ville. Nous ne pensons pas cette ligne de déclinaison, à laquelle nous ajoutons le logement, comme un continuum ou comme un simple escalier. Elle est une ligne offrant des allers- retours dans un sens comme dans l'autre. La question de l'innovation (technique, technologique mais également sociale) est alors posée. Cette imbrication des échelles induit également un nouveau lien entre le stratégique et l'opérationnel dépassant le simple affichage d'une intégration de la durabilité à l'échelle de l'entreprise et à celle de la production résidentielle.

[ ... ] La durabilité introduirait alors un facteur clivant entre les groupes de promotion immobilière privée. D'un côté, certains seraient en mesure de déplacer le curseur sur la ligne de déclinaison et donc en mesure de se positionner sur de nouveaux segments, sur de nouveaux marchés. D'un autre côté, des promoteurs ne peuvent opérer ces allers-retours, se cantonnant alors à leur actuel périmètre d'activité. Ils seraient donc en partie exclus de la construction d'une ville durable. La question est alors posée de la capacité de la durabilité à faire converger ou diverger la typologie des promoteurs immobiliers privés en France. Elle contribuerait à opérer une différenciation des acteurs à partir d'un point de départ, d'un socle commun, découvert par la profession au milieu des années 2000 et proposerait une nouvelle stratification de ceux qui construisent la ville. Elle serait donc exclusive et, par opposition, intégratrice notamment de ceux qui maîtrisent les échelles tels que les fournisseurs de services urbains ou tels que les acteurs de réseaux (eau, électricité, nouvelle technologie de l'information).

La durabilité constitue donc une occasion pour la promotion immobilière privée de se constituer comme une offre nouvelle et alternative au secteur public et de devenir acteur de la ville durable» (Taburet 2012, p 15-16)

Selon nos données, l'implication des acteurs privés dans les décisions politiques d'aménagement semble pouvoir arriver à nourrir et construire des réflexions stratégiques à l'échelle nationale et à impacter les définitions des orientations des actions publiques en matière de logement. Voici un exemple émergé lors du travail de terrain.

«**Pi** : Il faut savoir qu'en France le territoire il est zoné. Il y a la zone A, A bis, la zone B1, B2 et la zone C.

La zone A, A bis, B1, B2 il y a des sortes d'accompagnement de l'État pour les acquéreurs de logements pour essayer de fabriquer le plus de logement possible, on est dans les zones tendues généralement pour ça. Et puis la zone C, il y a rien, donc si je caricature mon propos, c'est plutôt des endroits ruraux, même si ce n'est pas tout à fait comme ça parce qu'on va trouver des villes moyennes...

**F** : c'est le Ministère qui fait ce zonage ?

**Pi** : oui ça c'est le Ministère, même en discutant avec eux parce que le zonage peuvent évoluer, donc on discute.

**F** : eux, c'est les Régions ?

**Pi** : non, c'est nous. Nous on discute avec le Ministère sur le zonage, nous, à Paris, ça se passe généralement à Paris parce que c'est le Ministère, tout le travail de Lobby pour le compte de l'entreprise notamment vis-à-vis du ministère et notamment sur toutes ces questions là, c'est nous qui le faisons ici, parce qu'on a une vision globale et on négocie. On suggère et il y a des discussions, bon ça normal, c'est comme toujours, ça c'est professionnel, c'est habituel». Extrait d'entretien avec **Pi**, année 0 - carnet de terrain#2

Cette place d'un «autre ministre du logement» (Citron 2016) n'est pas anodine chez les dirigeants des grands groupes d'opérateurs.

Assimilables aux portraits des managers proposés dans l'ouvrage de Boltanski et Chiapello (1999), pour lesquels le profit ne serait pas le seul levier mobilisateur, ils seraient satisfaits

dans leur recherche de reconnaissance sociale et ainsi motivés à s'impliquer au quotidien dans leur rôle par l'impact visible de leur activité sur la société<sup>21</sup>.

Cette attitude, que l'on voit se développer au sein de la littérature de management déjà dans les années 1990 de façon transversale aux différents secteurs industriels (*ibid*), serait amplifiée dans le secteur de l'aménagement elle par le contexte favorable des PPP, représentant une opportunité pour les acteurs de l'immobilier de faire de la «politique en liberté»

«**Pi** : De toute façon le métier d'aménageur, on est sur le territoire et tout le territoire, notamment le territoire de la ville dans le sens large du terme, c'est là que se focalisent tous les effets de société. C'est sociétale tout ça, donc de toute façon, tout est là. À un moment donné ça prend la forme sur le territoire et c'est le territoire de la ville. Tout se passe là. C'est pour ça que c'est passionnant !

F : C'est une autre façon de faire de la politique ?

**Pi** : Mais bien sûr ! Mais moi parce que je n'ai pas envie d'être politique, ça fait 32 ans que je suis là, je parle aux élus, je les connais, je les côtoie et j'ai pas du tout envie, parce que des fois ils me demandent, pourquoi tu ne fais pas de la politique ? Ah bah surtout pas !

Donc pour quelle raison ? Pour une raison essentielle, c'est que je veux garder ma liberté !

Parce que quand on fait de la politique on n'est plus libre.»

F : Et quand on est dans le business ?

**Pi** : On est libre. Franchement. Je peux me tirer quand je veux, je change, je peux me tirer quand je veux, je fais ce que je veux. Je suis libre, je suis libre. C'est ça ! c'est assez fondamental, sinon ça ne va pas. Je veux être libre.

21 Les deux sociologues nous expliquent que dans les années 1960 les cadres, et dans les années 1990 l'ensemble du personnel du secteur industriel, souhaitent avoir de vraies raisons de s'engager : «pour que le monde des affaires attire les sujets d'élites, il faut que chaque dirigeant prouve que son entreprise apporte vraiment quelque chose à la société dans son ensemble et que le but n'est pas uniquement de gagner de l'argent» (Boltanski, Chiapello 1999 : 101).

[...]

F : Vous n'avez pas l'impression de jouer à SimCity™ ?

**Pi** : Si si c'est un peu simcity, mais vous n'avez pas vu, j'ai un jeu de Lego™ là, c'est "fabriquer la ville". Donc j'ai fabriqué la ville et voilà c'était amusant». Extrait d'entretien avec **Pi**, Entretiens#5, année 0 - carnet de terrain#2

La dimension politique de la place que ces hommes et femmes de la promotion immobilière prennent dans le processus de production et de transformation de la ville - et de territoires - semble nourrir leur estime de soi, engendrant une «spirale vertueuse de motivation» (Honneth 2001). Voici un autre exemple:

«Là ça fait trois ans que je suis là, je ne bouge pas. Je suis heureux parce que c'est le premier poste que j'occupe où j'ai un impact, où ce que je vais faire dans cinquante ans sera encore visible. Mes erreurs et mes succès. C'est important, ça donne du sens à la vie.

Il y en a qui cherchent du sens à la vie dans la religion, en faisant le tour du monde en bateau des choses comme ça ou à battre des records olympiques ; moi c'est la ville et ici c'est très majoritaire. Une immense majorité de gens...on est rentré chez Y parce qu'on voulait donner du sens à la ville.

Est-ce qu'on est conscient de cet enjeu, mais oui on est plus que conscient, on a besoin de cet enjeu. C'est ce qui nous fait lever le matin». **OS**, Responsable Innovation chez Y, Entretiens#2 Année 2 - carnet de terrain#3

En parlant du salaire, Boltanski et Chiapello nous proposent, dans leur analyse sur les acteurs capitalistes, leurs logiques et leurs évolutions, et notamment, la notion de maigre compensation, s'ils n'ont pas le sentiment que leur travail contribue au bien-être général (*ibid*).

Reconnaissance, utilité et responsabilité sociale : la perception d'avoir le privilège de l'accès à l'élite des décideurs et de faire partie de ceux dont l'action serait visible (le bâti) et présente sur le long terme (à travers ses liens et ses répercussions sociétales) serait ainsi l'accomplissement personnel des opérateurs qui se positionnent de cette façon en tant qu'être social (Mead in Honneth 2000). Le respect de soi, dont nos interlocuteurs semblaient se nourrir à chaque entretien en parlant de leur action au sein de la fabrique urbaine, serait directement lié à une contribution positive au développement de la société et à l'*ethos* qui

la domine. La notion de développement et de contribution positive restent maintenant à questionner et à situer, ce qui constitue l'ambition de la thèse qui suit.

## **ACTE I : De la commande**

## 1.1 PROCÉDER

«L'urbanisme concerne tout cela : les transformations du territoire ; les modalités selon lesquelles elles se déroulent ou se sont déroulées ; les sujets qui les promeuvent et leurs intentions ; les techniques utilisées ; les résultats attendus ; les résultats qui s'ensuivent ; les problèmes qu'au fur et à mesure ces transformations soulèvent, induisant des transformations nouvelles. Ces questions ne peuvent pas être aisément dissociées. Il est difficile, et il serait peut-être erroné, d'essayer de distinguer entre les modalités par lesquelles une décision de transformation est prise (par un individu ou selon une séquence d'interventions de l'aspect concret et matériel de la transformation elle-même). Il est difficile de séparer l'aspect concret d'une transformation des propos avancés pour la justifier, des intentions qui l'ont vraisemblablement inspirée, de la culture, des images, des croyances et des traditions dans lesquelles les différentes décisions ont pris forme, même si cela élargit considérablement le champ qu'il faut observer et étudier. L'urbanisme n'est pas essentiellement un ensemble d'œuvres, de projets, de théories ou de normes unifiées par un sujet, par un langage et par une organisation discursive ; il n'est pas non plus un secteur d'enseignement. Il est à entendre plutôt comme la trace laissée par un vaste ensemble de pratiques : celles qui visent la modification continue et consciente de l'état du territoire et de la ville». (Secchi 2006 : 14-15)

La réunion est programmée pour 14h30. Le sentiment d'excitation d'être finalement en train d'entrer en matière m'habite depuis le matin mais il est mélangé à une forte inquiétude de ne pas bien me positionner. En effet, mon déplacement et mon regard naïf vis-à-vis du projet urbain pourraient être un obstacle à la compréhension de ce que je vais observer.

À 14 heures je suis déjà à l'adresse qui m'a été communiquée par l'assistante de **Pi**. Je me retrouve devant un immeuble emblématique du changement de visage du quartier transformé par les opérations d'aménagement qui affectent la ville depuis des décennies. Il s'agit d'un "macro-lot" qui héberge sur tous ses étages plusieurs centaines de bureaux d'institutions publiques et de sociétés privées de tailles hétérogènes. Une longue galerie commerciale y colore le rez-de-chaussée. Au numéro 10, sur la place, l'entrée est imposante. C'est par ici qu'on accède à l'hôtel de la direction comme la plaque à côté de la porte l'indique. Cette scène me renvoie à du déjà-vécu. Je mets alors en place le même rituel «smart phone/carte de visite» que j'avais répété plusieurs fois pendant le pré-terrain dans les halls d'entrée des sièges des opérateurs immobiliers. Ce jour-là est pour moi le point culminant d'un chemin qui va finalement m'amener dans les coulisses de la ville en train de se faire. Une vraie réunion de travail cette fois-ci, me dis-je. Sûre et fière, je franchis la grande porte. La plaque informative posée à côté des ascenseurs dit :

EPA  
1er étage.

Je me faufile alors dans un des ascenseurs avec des personnes qui rentrent probablement de leur pause déjeuner en espérant quelques informations, ou retrouver parmi eux des possibles interlocuteurs. J'arrive au premier étage. Un couloir. Beaucoup de portes, pas grand monde. En tout cas aucun signe me donnant l'impression qu'il va y avoir là une réunion. Ou alors elle est vraiment très intime, voire cachée. Je suis arrivée bien en avance mais je vais être en retard si je ne trouve pas rapidement quelqu'un. Impardonnable. Je me vois

déjà perdue dans la multitude des cours et couloirs qui structurent la «tour horizontale<sup>22</sup>» dans laquelle je me trouve.

Je croise finalement quelqu'un.

«Bonjour monsieur je cherche la salle de la réunion avec les opérateurs A et D autour de l'AMI, savez-vous où je dois aller ? »

je lui demande d'un ton faible

«Bonjour madame, oui la réunion publique ? C'est en bas»

me répond-il en poursuivant son chemin.

L'expression «réunion publique» ne s'accorde pas du tout avec mes attentes. Il a dû se tromper le monsieur, me dis-je.

Je descends alors à l'accueil au rez-de-chaussée. L'agitation monte en moi. Je la cache en me montrant de plus en plus assurée, portable à la main sur le mail de l'assistante de **Pi**. Je me fais force et j'adresse la parole à la dame devant moi.

«Bonjour je dois participer à la réunion prévue pour 14h30 entre EPA et l'opérateur A, pourriez-vous m'indiquer la salle s'il vous plaît ? »

Elle me répond sans hésitation avec l'air de quelqu'un qui sait bien de quoi elle parle.

«Bonjour, bien sûr, en bas dans la salle A10, la réunion informative sur le projet Îlot: vous sortez du bâtiment, vous prenez la première à gauche, sur le trottoir, vous verrez, il y a beaucoup de monde qui attend».

---

<sup>22</sup>Le terme «barre» étant très connoté nous avons choisi d'employer l'expression «tour horizontal» utilisée dans l'actualité architecturale de 2019. Par cette expression le langage architectural dessine un îlot dont la longueur est remarquable (souvent comparée à la hauteur des tours emblématiques proprement dites) et marque son développement à l'horizontal en contraposition des tours en hauteur avec une forte ambition à niveau de complexité fonctionnelle. Le nouveau siège de Google à Londres est un des exemples de cette typologie de projet, probablement le plus connu. ([https://immobilier.lefigaro.fr/article/google-s-offre-un-siege-a-plus-d-un-milliard-d-euros-au-coeur-de-londres\\_5c8b9d56-4c58-11e7-83bf-99858466ff78/](https://immobilier.lefigaro.fr/article/google-s-offre-un-siege-a-plus-d-un-milliard-d-euros-au-coeur-de-londres_5c8b9d56-4c58-11e7-83bf-99858466ff78/)) consulté le 3 mai 2019.

Je dois lui faire confiance, me dis-je, la réunion est publique est en bas dans une salle qui donne sur le trottoir.

Comme **Pi** me l'avait dit au téléphone quelques jours plus tôt, il ne s'agissait pas d'une réunion de travail à nombre restreint mais d'une réunion publique ou, en tout cas, ouverte. Au moment où il me l'avait dit je pensais qu'il s'agissait d'une feinte pour ne pas me faire accéder à je ne sais quel lieu secret comme j'ambitionnais de le faire.

Contrairement à mes idées préconçues, il n'avait donc rien caché. Son propos était pertinent. Il avait bien compris que j'aspirais à rentrer dans les coulisses de la fabrication urbaine et ce rendez-vous n'allait apparemment pas m'en donner l'occasion de le faire<sup>23</sup>. J'arrive devant la salle A10. La réunion est formellement publique, ou en tout cas, ouverte, me répète-je dans ma tête. La salle donne sur la rue, les portes sont ouvertes : aucune limitation à l'entrée. Le seuil franchi, il faut juste donner son nom et celui de l'entreprise d'appartenance pour enregistrer sa présence<sup>24</sup>. Apparemment rien de secret. Il s'agit de la représentation finale d'une pièce montée auparavant avec peut-être<sup>25</sup> d'autres acteurs que ceux auxquels je m'intéresse.

Le risque de m'être déplacée pour rien est bien présent et avec lui l'inquiétude de rater l'occasion dorée qui devait me permettre une plongée dans mon terrain et d'observer la ville en train de se faire par les privés, terrain qui se révèle bien protégé par des barrières difficiles à franchir.

Devant la salle, une trentaine de personnes sont réparties en petits groupes. Des salutations cordiales intra et inter groupe provoquent un mouvement sinueux de corps dansants sur le trottoir.

---

23 Ce que je voyais n'était pas du tout ce à quoi je m'attendais et cela est arrivé plusieurs fois pendant l'ethnographie (Guyer 2013). Pourtant cette situation est devenue une scène fondatrice de mon travail de thèse (de Biase 2014, Agier 1996, Mitchell 1959) dans laquelle forme d'action, récit et imaginaire sont mis en place par les acteurs de la fabrique de la ville.

24 L'attestation de présence à la réunion de lancement était requise pour que l'opérateur candidat puisse accéder à la consultation. Une attestation que l'EPA allait produire en se basant sur cette feuille des signatures était demandée comme pièce à joindre au dossier de candidature.

25 Au moment du débrief **Pi**, m' a annoncé avoir participé activement au côté de l'EPA à la rédaction du cahier des charges de l'AMI dans les 5 ans qui précèdent ce lancement et nous avons longuement échangé là-dessus au cours d'un entretien sur les jeux d'acteurs (cf §2.1). La réunion de lancement était en effet très probablement l'épilogue d'un processus s'inscrivant dans des politiques plus larges (cf §1.2), mais elle s'est affirmée par la suite comme le coup d'envoi de mon ethnographie. Il s'agissait d'une présentation dont les destinataires cibles étaient bien les opérateurs privés de l'immobilier qui allaient décider de jouer ou pas au jeu présenté à cette occasion.

Chacun fait preuve de grande habileté à jongler entre une attitude très intéressée envers son interlocuteur direct et un regard exploratoire attentif à la totalité des personnes. L'enjeu est pour eux, comme pour moi, la compréhension des dynamiques qui sont en train de se mettre en place. Qui parle avec qui ? Quels sont les groupements qui vont se présenter ? Entre qui et qui ?

Beaucoup de visages me sont par contre inconnus. Mon regard exploratoire s'arrête alors sur «mes interlocuteurs», car dans le peu de minutes qui nous séparent du début de la présentation mon objectif est double : comprendre cette première étape dans toute sa complexité et assurer ma participation à la suivante.

D'une part, il s'agit d'observer les relations en œuvre entre l'opérateur A et l'opérateur D - que je vais peut-être pouvoir observer travailler ensemble si je mets en place une bonne stratégie. Qui est qui ? Et qui appartient à qui ? Comment se mettent-ils en relation les uns avec les autres ? Se connaissent-ils tous ?

D'autre part, je suis à la recherche d'un contre-regard qui pourrait me faire rentrer dans une des équipes qui vont jouer le jeu.

Et c'est ce qui se passe.

**Pi** a l'air de connaître tout le monde, il est à l'aise et passe d'un groupe à un autre. Je décide donc de le viser, tout en faisant semblant d'être très occupée au téléphone. Il croise mon regard. Me sourit. Je raccroche. Je traverse le trottoir pour le rejoindre.

«Flavia bonjour»

me dit-il

«vous allez bien ? Je vous présente Monsieur **X**, architecte urbaniste de la ZAC».

N'ayant pas préparé ma façon d'être là (Althabe in Fava, 2015), je ne sais pas quoi répondre instantanément.

«Qui suis-je ? »

demande-je à celui qui est en train de se devenir mon passeur<sup>26</sup>.

«Flavia fait une recherche autour des acteurs économiques privés de l'aménagement.  
Elle nous regarde travailler et elle me fait des séances privées de psychothérapie».

Il parle des heures dédiées à nos conversations qui souvent avaient lieu le vendredi après-midi quand la tension de sa semaine «surbookée» descendait.

Satisfaite, je hoche en rendant le sourire à **Pi** et je rebondis:

«d'ailleurs on en a une demain !? »

**Pi** me répond qu'il est vraiment désolé mais qu'il est obligé d'annuler le rendez-vous du lendemain.

«C'est très grave ? »

me dit-il.

«Pas grave»

Je lui réponds rassurante et je relance encore:

«On en prendra un autre et bon vous me devez un service. J'ai déjà une idée. C'est bon pour vous ? »

Un regard complice<sup>27</sup> me laisse comprendre qu'une ouverture à ma participation aux réunions de l'équipe est envisageable. Je rentre dans la salle avec l'esprit apaisé.

---

<sup>26</sup> Par le mot passeur je me réfère à la définition qui suit, proposée par le CNRTL : «Celui qui fait franchir un obstacle (à quelqu'un ou quelque chose) ; celui qui transporte quelqu'un ou quelque chose (quelque part)» <http://www.cnrtl.fr/definition/passeur> consulté le 21 nov 2018. L'analogie entre mon interlocuteur privilégié et le passeur se base sur la difficulté d'entrer sur le terrain (cf Introduction)

<sup>27</sup> Les heures d'entretiens, les échanges que **Pi** appelait « séances de psychothérapie » ont été les fondations du rapport de confiance et de facilité de communication qui m'a permis d'accéder à l'observation du projet en train de se faire.

14h40. Tout le monde prend place. Les opérateurs s'assoient en rangs sur les chaises à disposition pour le public et les représentants de l'EPA, le DG et le DGA, avec l'urbaniste se disposent en face, debout.

Moi, entre les deux, au premier rang, pour ne «rien rater» de la présentation et pour permettre à mon enregistreur de bien capter. Ce choix n'est pas sans inquiétude car j'ai dû rapidement choisir entre observer les réactions de mes interlocuteurs tout en enregistrant leurs commentaires, et bien saisir les discours d'un acteur, l'EPA, que je ne vais pas forcément revoir à court terme. Je choisis l'entre deux car mes interlocuteurs sont juste derrière moi. Je mise sur l'espoir de pouvoir échanger au moins avec **Pi** et **OD**, que je connais déjà, à d'autres moments et me faufile dans leurs échanges post-réunion. Une intuition me dit qu'il y aura un debrief interne à l'équipe. Défi que j'affronterai dans un deuxième temps.

14h47. La réunion commence. L'Établissement Public d'Aménagement (EPA) - organisme étatique en charge de l'aménagement et développement du territoire dans le cadre des opérations d'intérêt national (OIN)<sup>28</sup> – a lancé un Appel à manifestation d'intérêt

---

<sup>28</sup> « La création d'une OIN est décidée par l'État afin de répondre aux objectifs d'une politique nationale d'aménagement et d'urbanisme sur des territoires présentant des enjeux particulièrement forts s'inscrivant dans les politiques nationales prioritaires. Une OIN est menée par l'État qui conserve dans ces zones la maîtrise de la politique d'urbanisme. L'opération bénéficie d'un régime de dérogation au droit commun. En effet, un régime d'exception aux règles d'urbanisme existe du fait de son statut d'opération d'intérêt général. L'État est compétent pour délivrer les autorisations d'occupation ou d'utilisation des sols. De même, le préfet peut créer, après avis des collectivités concernées, une zone d'aménagement concerté (ZAC) à l'intérieur d'une OIN. De plus, pour la mise en œuvre et l'aménagement d'une opération d'intérêt national, l'outil privilégié est l'Établissement Public d'Aménagement » (<http://outil2amenagement.cerema.fr/operation-d-interet-national-oin-r314.html> consulté le 23 mai 2018)

Bien que appuyé sur un «outil juridique ancien» qui serait l'O.I.N., la qualification de ce morceau de ville ne doit pas être interprété comme dans les cas des pratiques de l'aménagement avant les années 1970. Dans les EPA actuels (cf §3.1) la présence de l'État ne se traduit pas par un ordre et un impératif à réaliser, mais comme un cadre de négociation et d'interprétation entre acteurs multiples. (Dubois, 2006) Un effort et un investissement de l'État en termes de ressources, financières entre autres est indiscutable, mais nous faisons l'hypothèse de pouvoir mettre acteur public / collectivité à la place de l'EPA et que les constructions épistémologiques qui en dérivent restent pertinentes. Nous faisons enfin l'hypothèse de pouvoir exceptionnellement effacer la dimension étatique de l'acteur public commanditaire au nom de son fonctionnement et des enjeux et contraintes qu'il porte en soi et qui se sont révélés à l'observation de l'opération (cf § 3.1). Qui se révéleraient, nous semble-t-il - dans le cas où à la place de l'État il y aurait une collectivité « quelconque »

(AMI) adressé aux opérateurs privés de l'immobilier (cf Prologue) pour sélectionner un partenaire dans l'élaboration du projet urbain<sup>29</sup>.

Le site qui fait l'objet de l'AMI fait partie de la ZAC Bordure, opération d'aménagement dans un tissu urbain constitué à la limite du centre-ville de La Métropole. Ce site est caractérisé par une forte présence d'activités et très peu de logements. Un grand équipement commercial privé en est la « locomotive » – c'est ainsi que le terrain l'appelle. Avec des milliers de visiteurs par jour, cet équipement représente l'activité la plus dynamique du secteur, qui génère un chiffre d'affaires remarquable et qui constitue l'emblème de ce morceau de ville. Pour cette raison, il est présenté aux candidats à la fois comme élément à garder et à mettre en valeur par le projet, et comme site à réaménager car source de soucis importants liés au parking et à la mobilité, et, on le verra plus tard, à l'image.

La réunion de lancement est l'occasion d'annoncer le calendrier, d'explicitier le cahier des charges et de répondre aux questions des opérateurs qui par leur présence à ce rendez-vous se manifestent comme possibles candidats<sup>30</sup>.

La réunion commence avec une mise en contexte de la part du DGA de l'EPA :

« Tout d'abord merci d'être venus si nombreux.

On va s'en tenir à une réunion de deux heures, tout d'abord parce qu'il fait chaud, en plus il y en a qui ont des avions et parce que ça va nous permettre de mieux cerner les problématiques et le projet.

Je souhaitais en introduction seulement rappeler quelques mots sur la nature procédurale dans laquelle on lance l'appel à manifestation d'intérêt.

Donc vous savez que l'îlot qui vous sera présenté tout à l'heure plus longuement, est situé dans une ZAC qui est la future grande ZAC de l'opération et qui va faire l'objet d'un arrêté pour sa proclamation, prévue pour [...] [dans deux mois et demi].

29 Ouvert à tout opérateur privé, l'AMI aurait permis de sélectionner un partenaire de l'EPA avec lequel sera conclue une convention d'objectifs sur une durée prévisionnelle de 12 mois, Soit une année d'étude pour affiner le schéma d'urbanisme conçu par l'architecte urbaniste. A l'issue de cette période d'étude, le lauréat pourra se voir confier une première phase de construction de l'ordre de x mètres carrés sur le secteur. Une convention-cadre sera alors signée entre l'Établissement Public et le groupement lauréat. L'objectif est que la mutation soit rapide, que les équipements, les rues, les immeubles, les arbres sortent de terre dans des délais réalistes de 5 ans. Communiqué de Presse EPA de la même année.

30 L'appel à manifestation d'intérêt est envoyé au préalable par un avis de pré-information aux opérateurs. Pour cette raison, les opérateurs présents au lancement étaient des possibles candidats et donc des concurrents sur le dossier. D'où l'intérêt pour chaque participant d'observer attentivement les dynamiques à l'œuvre en amont et en aval de la réunion.

Le dossier de réalisation a déjà été délibéré par notre sénat [...] [il y a deux mois], le programme des équipements publics qui fait partie du dossier de validation a été voté par les collectivités en charge de le réaliser. Tout sera voté d'ici le mois [...] [prochain]. Ce qui vous permet de demander ensuite au Préfet l'arrêté de réalisation de la ZAC à compter de [...] [dans deux mois et demi].

Ce qui veut dire derrière que nous sommes également en déclaration d'utilité publique permettant à l'EPA de maîtriser l'intégralité du foncier de l'îlot [par l'expropriation<sup>31</sup>], à compter probablement de l'année prochaine c'est-à-dire au moment de la mise au point du projet.

D'ores et déjà je peux vous dire que des accords fonciers ont été pris tant dans l'îlot que dans le secteur qui est situé à proximité et qui fait partie également de cet appel à projet».

Puis il continue en mettant l'accent sur les enjeux et les objectifs de cet appel à manifestation d'intérêt :

« La volonté de l'EPA c'est de créer rapidement un macro-lot<sup>32</sup> en appui de ce que nous avons appelé Le Démonstrateur et qui est la première opération qu'on va bientôt avoir et recevoir dans le territoire.

Notre volonté est de développer cette opération de manière extrêmement rapide et résolue en essayant de développer le plus rapidement possible une masse critique. Raison pour laquelle on s'est lancé dans un appel à manifestation d'intérêt de façon à avoir tout de suite un groupement en face de nous, en capacité de développer un projet ensemble.

31 « La procédure d'expropriation permet à une collectivité territoriale de s'approprier des biens immobiliers privés, afin de réaliser un projet d'aménagement dans un but d'utilité publique. Cette procédure est nécessaire en vertu du code civil qui prévoit (article 545) que "nul ne peut être contraint de céder sa propriété, si ce n'est pour cause d'utilité publique et moyennant une juste et préalable indemnité" » <http://www.gers.gouv.fr/Politiques-publiques/Environnement/Operations-d-amenagement-Declaration-d-Utilite-Publique-cessibilite-autres/DUP-Declaration-d-Utilite-Publique-et-Cessibilite/Expropriation-procedure> consulté le 15/01/2019

32 « Le macro-lot peut se définir comme un îlot-lot formé de plusieurs entités fonctionnelles et formelles associant plusieurs maîtres d'ouvrage dont l'un est généralement le leader, avec (ou non) plusieurs architectes dont l'un est le coordinateur ». Réseau des Aménageurs GT 2 " Evolution des modèles contractuels de l'aménagement " Séance du 12 mai 2015 : le macro-lot comme outil de la production public-privé de la ville. [http://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/2015-20-12\\_-\\_Note\\_macro-lots.pdf](http://www.reseaunationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/2015-20-12_-_Note_macro-lots.pdf) consulté le 10/12/2018

Ce projet que nous allons élaborer ensemble pouvant être mis au point et en œuvre dans un délai qui va être un délai réduit.

[...] C'est la nécessité que nous avons d'avoir une approche globale en possibilité avec les contraintes qui sont importantes, de circulation, d'accessibilité et également la présence de l'équipement commercial, destiné à être conservé sur place, mais évidemment à muter et à rentrer dans le droit commun des équipements commerciaux

Cet appel à projet s'inscrit également de manière résolue dans le cadre d'Ecocité. Dans ce cadre-là, nous allons mettre en place, et l'îlot en sera une pièce importante, un dispositif de développement durable. Ça veut dire que nous on développe une architecture qui tient en compte les spécificités climatologiques qui sont les nôtres, mais également qu'on rentre dans des équations économiques qui sont les équations économiques [...] qui nous sont propres. Vous allez noter d'ailleurs que la charge foncière repose sur des valeurs extrêmement raisonnables pour permettre cet effort.

La mise au point de l'îlot sera faite tout au long de l'opération avec nous, dans le cadre, je dirais, d'ateliers, et dans le cadre des comités de pilotage qui seront conduits avec nos partenaires. J'entends les services délivrant le permis, tant la métropole que la ville, et qui nous accompagneront tout au long et qui nous permettront de mettre en place ce que nous préfigurerons un jour, l'organisme de projet.

Par ailleurs, la question de l'innovation est une question très importante pour nous et de ce point de vue les réponses qu'on attend sont des réponses qui effectivement doivent aller dans le sens de l'innovation au service des usagers et au service du coût global de l'ensemble de l'opération. On a fait la mise au point de ce qui a fait l'îlot démonstrateur, et de ce point-là il est important que les équipes puissent faire valoir leur point de vue sur la question.

Tout ceci doit permettre de développer une ingénierie qui soit duplicable, dans l'opération, dans la métropole et probablement au-delà. C'est pour nous une question essentielle». DGA de l'EPA, Réunion de Lancement de l'AMI, Année 0, Carnet de terrain#1

Il laisse ensuite la parole à l'architecte urbaniste chargé de l'élaboration du plan masse de la ZAC à l'intérieur de laquelle le site de projet s'inscrit. Une vingtaine de minutes ont été consacrées à l'illustration des intentions de projet à l'échelle de la ZAC affirmées dans le plan masse qui, au cours de la présentation, a été plusieurs fois qualifié comme étant flexible et adaptable.

A la fin de l'intervention de la maîtrise d'œuvre de l'EPA, le DGA reprend la parole :

«Nous souhaitons faire une présentation très exhaustive de l'opération et notamment de la ZAC pour vous montrer que ce projet a une cohérence et une force particulière mais qu'il convient de tempérer tout ceci par un échéancier qui ne sera pas forcément immédiat dans tout ce qu'on vous a présenté»

Nous reviendrons par la suite, sur le contenu de la commande avec une analyse et mise en contexte de sa généalogie dans un chapitre dédié (cf §1.2). Ce sur quoi nous nous focaliserons dans ce premier chapitre est l'aspect procédural, la nature de l'ingénierie - de sélection et de mise en œuvre - choisie, l'AMI, cet «organisme de projet» dont le DG de l'EPA parlait, ses rythmes et ses temporalités qui ont fait naître les questionnements et la réflexion que nous partageons ici.

### 1.1.1 «L'instrument matérialise les intentions»<sup>33</sup>

«Nous entendons par l'instrumentation de l'action publique l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale. Il s'agit non seulement de comprendre les raisons qui poussent à retenir tel instrument plutôt que tel autre, mais d'envisager également les effets produits par ces choix.» (Lascoumes, Le Galès 2004 : 12)

L'effervescence et la prolifération de l'Appel à manifestation d'intérêt, le caractère à la fois diffus et nouveau de son application à l'aménagement du territoire, sa mise en avant par les discours de plusieurs acteurs du politique comme emblème d'innovation, nourrissent le besoin d'essayer de comprendre son fonctionnement, les implications et les conséquences de son application à la transformation d'un territoire<sup>34</sup>.

L'AMI et la façon dont le processus a été présenté au début du cheminement que nous allons mener dans les interstices d'un «projet urbain complexe» (Arab 2007), sont ainsi les premiers objets de notre réflexion.

L'analyse se révélant complexe, un pas en arrière nous paraît à ce point nécessaire : avant de se demander de quoi cette procédure serait-elle évocatrice nous sentons le besoin de partager une question apparemment simple qui nous a habité pendant le travail de terrain. Qu'est-ce un AMI ? Au-delà de la définition fournie par son encadrement juridique, autrement dit dans la pratique : est-ce une démarche de sélection parmi d'autres possibles, ou

33 LASCOUMES, SIMARD 2011

34 Pendant l'année académique 2018-2019 l'axe 1 du Laboratoire Architecture Ville Environnement (LAVUE - UMR 7218) a dédié une série de rencontres à la réflexion autour des appels à manifestation d'intérêt et des appels à projet qui prolifèrent dans la fabrication de la ville en France. Dans la même année, un projet de ANR proposé par le LAVUE ensemble avec le UMR PACTE de Grenoble et le UMR AAU de Nantes s'est mis en place autour de ces dispositifs de l'urbanisme opérationnel.

est-ce un dispositif<sup>35</sup>, un instrument (Lascoumes, Le Galès 2004) qui règle le processus de fabrication de la ville dans un partenariat entre acteurs publics et privés ?

Pour diriger notre analyse nous partons du terrain.

Dans le discours de lancement de la procédure que nous venons de décrire, ce que l'EPA désignait comme AMI va bien au-delà de la consultation. Il parlait d'«organisme de projet».

Cette expression nous a interpellée. Parmi les significations attachées au terme organisme, celle qui suit paraît nous aider dans la démarche de compréhension qui nous renvoie à une «institution formée d'un ensemble d'éléments coordonnés entre eux et remplissant des fonctions déterminées» (CNRTL).

Les modalités, les éléments et les spécificités de cette procédure allaient imposer donc un *modus operandi* et un rythme affectant aussi bien la phase de sélection que celle d'élaboration du projet urbain qui, par cette procédure, prenait le caractère de partenariat entre acteurs hétérogènes, tout en gardant la main – au moins dans les intentions de l'EPA - sur l'élaboration du projet.

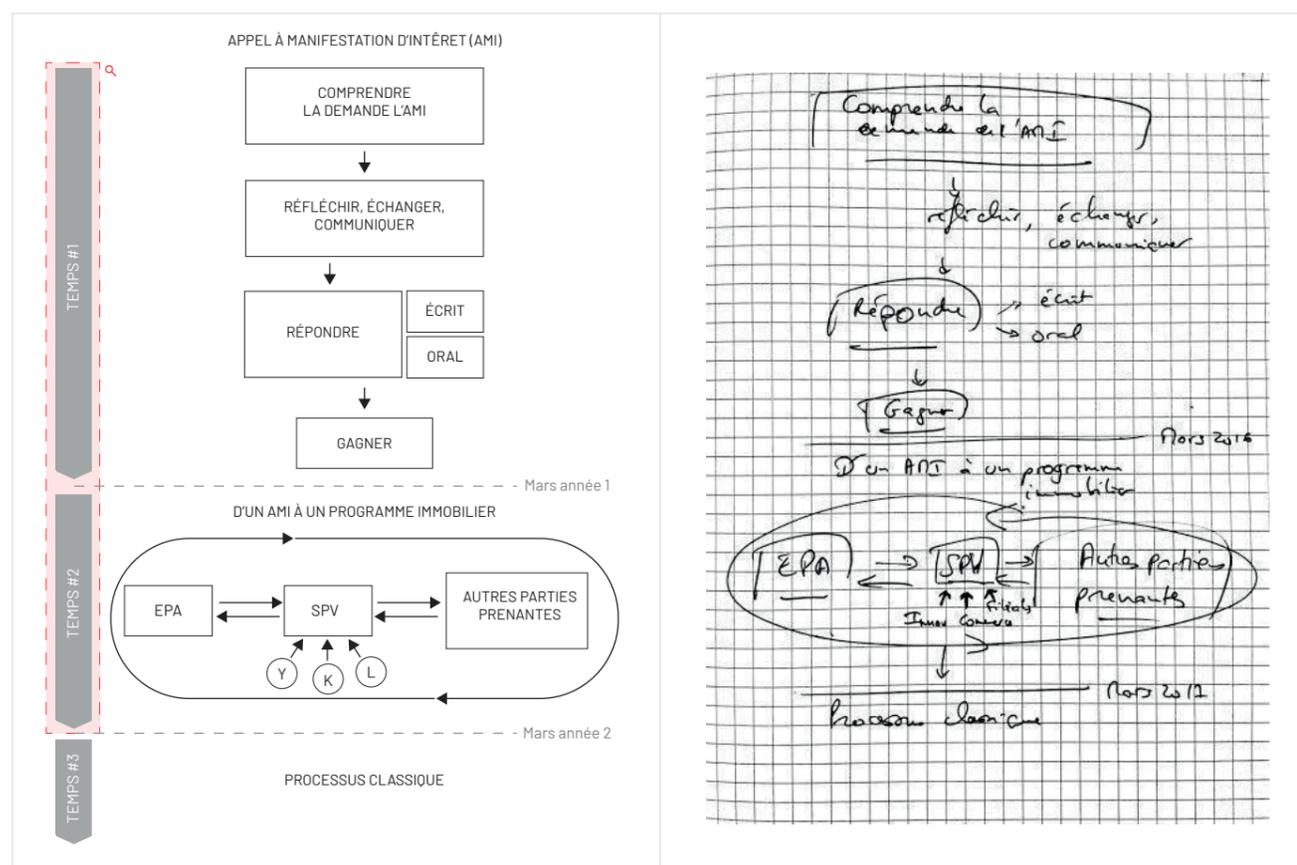
De même, du côté des opérateurs privés le terme «appel à manifestation d'intérêt» était employé pour désigner aussi bien la phase de sélection que celle de co-conception et donc le partenariat.

**OS**, Responsable Innovation au sein de l'opérateur Y du groupement lauréat (ainsi s'est-il présenté), membre de l'équipe qui a produit le dossier de réponse du groupement lauréat, interviewé pendant la deuxième partie du terrain, il illustre, pour désigner l'AMI, la totalité du processus du lancement de l'appel à la réalisation en mettant en avant les actions qui ont caractérisé chaque phase. Il s'agirait ainsi de «comprendre, réfléchir, échanger,

35 Si dans le langage commun «dispositif» est un terme à «application diffuse», au sein du débat central en sciences humaines et sociales, la notion de «dispositif» ne peut pas faire abstraction de la notion de contrôle, de mesure sécuritaire de la part du pouvoir public. Portée par Foucault en 1976 cette réflexion sera qualifiée par Deleuze en 1989 et ensuite par Agamben en 2006. Dans le cas observé, si le contrôle était présent dans les intentions qui ont amené l'acteur public commanditaire à choisir la procédure d'AMI, nous ferons par la suite l'expérience d'un acteur public dont le rôle se réduit à celui de «simple évaluateur» (cf § 3.1). Nous tournons alors notre regard encore une fois vers les sciences politiques et nous empruntons la définition qui suit : «Dans le domaine des politiques publiques le terme est davantage utilisé par les acteurs pour décrire un regroupement d'objets de même nature, des actions publiques, que par les chercheurs pour désigner un phénomène d'assemblage d'éléments hétérogènes. [...] À cette hétérogénéité très forte des objets et des finalités s'ajoute une difficulté supplémentaire pour définir ce concept, l'identification de l'intentionnalité qui a guidé le regroupement. Il faut dire que non seulement cette intentionnalité n'est pas toujours explicite, laissant le champ ouvert à de multiples interprétations, mais qu'en plus elle est souvent brouillée par les conséquences inattendues qui émergent pendant sa mise en œuvre » (Zittoun 2013).

communiquer, répondre et gagner »(OS) pour la phase de sélection et d' «échanger, négocier, innover et co-concevoir» (*ibid*) avec les différents métiers du groupement et avec des tiers acteurs : «EPA, Autres parties prenantes» (*ibid*) pour la phase d'élaboration du projet dans laquelle (fig.6) :

«Les commerçants, les gens dans la rue, les élus, les élus de l'EPA, associations, entreprises, tout le monde il y a des échanges, des interactions, et on fait ça en boucle, non-stop». (OS, Responsable Innovation Entreprise Y du Groupement Lauréat. Entretien#1, Année 2 -Carnet de terrain#2)



[fig.6] Le processus d'AMI - Définition de l'appel à manifestation d'intérêt par OS (Responsable Recherche et Développement, Entreprise Y, groupement Lauréat) Fig. iso Figure. Entretien#1 Année 2. Carnet de terrain#2

Une mise à plat et une lecture problématisée du processus dessiné par notre interlocuteur nous a permis d'identifier trois temps, chacun rythmé par des étapes intermédiaires.

Dans le premier, le Temps#1 que nous avons identifié avec la phase de sélection, le candidat passe de la compréhension au succès (de «comprendre» à «gagner») en un mois et demi, à un rythme qui s'impose comme soutenu. Par la suite, un deuxième temps que nous avons appelé Temps#2, celui du partenariat et de la négociation, plus long cette fois-ci, mais qui ne dépasse pas une année, a été consacré à l'élaboration du projet. Le dernier temps, le Temps#3, trop éloigné pour être identifiée au moment de l'entretien qui était alors en plein Temps#2, a structuré la phase du «processus classique»(OS) entre aménageur et promoteur (fig.6).

Tant la sélection que l'élaboration du projet urbain sont impactées par le rythme et les échéances proposées par la consultation qui a donc cadré l'intégralité du processus, de l'appel à la finalisation d'un projet urbain. A la suite de cela le processus «classique» de relation entre un public commanditaire et un privé bâtisseur (livraison des permis de construire, démarrage du chantier etc.) s'est mis en œuvre.

A l'époque du lancement de la consultation, la procédure de l'Appel à manifestation d'intérêt était encore dépourvue de définition officielle et d'encadrement juridique dont le premier texte n'est arrivé qu'avec l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et dont la définition n'a été formulée plus en détail que dans le cadre du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics<sup>36</sup>.

Cependant, il ne nous a pas été possible d'identifier dans le texte du décret une définition claire du fonctionnement de l'Appel à manifestation d'intérêt appliqué à l'aménagement du territoire.

D'ailleurs, encore aujourd'hui, entreprendre l'exercice intellectuel de définition des nouveaux dispositifs de fabrication de la ville signifie se retrouver face à une énorme confusion et un usage parfois indistinct entre AMI et Appels à Projets Urbains Innovants (APUI). Cet élément apporte une difficulté supplémentaire dans l'effort de montée en généralité

36 «L'invitation à confirmer l'intérêt» est clairement encadrée par le législateur dans le décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, un an après l'appel à manifestation qui fait l'objet de notre terrain. En effet, à l'article 37 dans la section 3 du Chapitre 3 du décret susmentionné, dédié à la publicité préalable d'un appel à concurrence pour un marché public donné, le législateur détermine les huit éléments constitutifs de l'invitation des opérateurs économiques à confirmer leur intérêt.

que nous sommes en train de faire afin de comprendre un processus de transformation urbaine et ses enjeux.

Descendant direct de l'appel à projet innovant (API) «Réinventer Paris », lancé en novembre 2014 par la Mairie de Paris, l'Appel à manifestation d'intérêt appliqué à l'aménagement du territoire serait assimilé à ce dernier et considéré par les acteurs de la constellation de la fabrique de la ville – collectivités, aménageurs, maîtres d'ouvrages (publics et privés), opérateurs immobiliers, urbanistes, collectifs etc. - comme une des formes emblématiques de partenariat entre public et privé dans les montages dits innovants.

A l'heure actuelle, une définition spécifique à chaque dispositif et une vision homogène de leur *modus operandi* dans le cadre de l'aménagement du territoire ne sont toujours pas facilement accessibles.

Afin de poursuivre notre analyse nous intégrons dans notre corpus la production du Réseau National des Aménageurs (RNA) aux données des terrains.

Les travaux du réseau des aménageurs de France définissent l'AMI comme un mode de présélection de candidats préalable aux marchés publics (Hebert, Moreil, Le Corre, 2017) et nous renvoient au législateur qui l'encadre dans le marché public.

Dans un article publié en juin 2017 sur le site du RNA nous trouvons une définition du mécanisme de l'AMI à l'heure actuelle et un appui pour notre hypothèse sur la confusion qui existe autour de ce terme parmi les acteurs de la fabrication de la ville :

«Le mécanisme peut être résumé ainsi : par un avis de pré-information valant avis de publicité, l'acheteur – [l'acteur public] invite les candidats à manifester leur intérêt pour le marché identifié dans l'avis. Une fois l'acheteur prêt à engager la procédure de sélection, il demande aux candidats ayant manifesté leur intérêt de le confirmer par la remise d'une candidature, étant entendu que seuls les candidats ayant manifesté leur intérêt dans les conditions requises par l'avis de pré-information peuvent participer à la procédure de passation du marché considéré. La situation ainsi créée par l'ordonnance du 23 juillet 2015 est d'autant plus délicate que les acteurs concernés utilisent souvent le nom d'appel à manifestation d'intérêt sans que cette appellation corresponde strictement à celle que lui confère désormais le droit de la commande publique.» (Hebert, Moreil, Le Corre, 2017:4)

Afin de saisir ces dispositifs de la commande et de définir leur apparition, Josso et Trautmann (2016) nous proposent d'associer les origines des expressions AMI et Appel à projet aux «nouveaux modes de financement de la recherche par l'État ou l'Europe». Cependant, il font une distinction entre les «AMI de l'aménagement du territoire» et les «AMI de la recherche». Elles ne se rapprochent que par leur appellation, mais « les deux présentent plusieurs points en commun, notamment le processus. Une différence marquante réside dans le mode de financement, majoritairement privé pour les AMI de l'aménagement alors qu'il est souvent public pour les consultations dans le domaine de la recherche » (Hebert, Moreil, Le Corre, 2017).

Très à la mode dans les opérations de transformation urbaine des dernières années en contexte métropolitain voire dans toutes échelles territoriales<sup>37</sup>, et moins onéreux pour l'acteur public que le contrat classique de Partenariat Public Privé- qui prévoit une redevance et une série d'obligations à la charge de l'acteur public pendant toute la durée du contrat en contrepartie de la mise à disposition du foncier (cf Prologue) - l'Appel à manifestation d'intérêt, par la création d'un organisme de projet, est considéré comme un des dispositifs phares de l'urbanisme de projet au sein du débat contemporain qui touche aux opérations parmi les professionnels publics et privés de l'urbanisme opérationnel.

Issu d'un débat entre professionnels dès les années 1990<sup>38</sup>, l'urbanisme de projet n'est encadré formellement et officiellement par le ministère de l'Écologie qu'en 2012, faisant suite au programme «Urbanisme de Projet en Chantier (UPEC)», lancé par le PUCA en 2011. En miroir du capitalisme par projet propre aux acteurs du secteur industriel (Boltanski et Chiapello 1999), la démarche «Pour un urbanisme de projet» a simplifié et adapté le code de l'urbanisme afin d'injecter la souplesse et la flexibilité qui permettraient aux nouveaux acteurs de la transformation urbaine de prendre place dans le processus de production de la ville et de répondre ainsi à la complexité d'enjeux à travers des projets urbains partena-

<sup>37</sup>Notre terrain de recherche se situe sur un projet urbain en contexte métropolitain. N'ayant aucune évidence quant à d'autres contextes, nous choisissons donc de limiter notre constat au phénomène métropolitain. Cependant nous formulons l'hypothèse que cette approche de la transformation du territoire dont l'AMI est évocateur, est pertinente sur toutes les échelles territoriales - villes moyennes, secteurs péri-urbains et zones rurales - car elle relève d'une contrainte budgétaire, d'un type de vision politique, d'une approche de l'aménagement du territoire (renouvellement urbain, urbanisme d'austérité etc.) qui ne sont pas propres qu'au milieu métropolitain.

<sup>38</sup>Dans le débat sociétal, l'architecte urbaniste Alexandre Chemetoff apparaît comme précurseur de la démarche à l'occasion du Projet de l'île de Nantes.

riaux sur mesure<sup>39</sup>. Les travaux issus des réflexions du Réseau National des Aménageurs le soulignent de façon claire :

«À l'heure où la contribution des opérations d'aménagement à la production de la ville a besoin d'être renforcée et la production de logements neufs accrue, l'aménagement opérationnel fait face à une complexification des projets urbains et à une diminution des finances publiques locales. La coproduction de l'aménagement opérationnel entre partenaires publics et privés s'appuie sur des montages innovants dans une logique d'urbanisme négocié : les appels à manifestation ou les appels à projets entrent dans un paysage jusqu'ici fortement dominé par la ZAC, le concours ou le permis d'aménagement. En organisant une consultation préalable en amont de l'élaboration d'un programme, les collectivités locales donnent ainsi de la souplesse et de la liberté aux équipes de concepteurs». *Blondeau, Gravit RNA 2016 GT1*

L'EPA parlait bien de fabrique de la ville innovante, car l'innovation résidait dans l'ingénierie choisie et devait résider dans le montage et dans les produits programmatiques (Meunier, Redoutey, Zetlaoui-Leger, 2018) que les équipes allaient proposer. L'innovation ici se trouvait dans le fait qu'il n'y avait pas une programmation définie, mais que la planification exprimée par le plan masse servait plutôt à «donner une indication» (DGA EPA) sans que rien ne soit figé (Arab 2018). A part le besoin de changer l'image de cette portion de ville et d'attirer une population spécifique, aucune exigence urbaine ni architecturale n'était exprimée et une méthode à la fois *ad hoc et* duplicable était demandée aux candidats. D'ailleurs, cette souplesse dans les outils de l'urbanisme opérationnel répondrait à une volonté politique marquée de «laisser faire» propre à la culture néolibérale des politiques de l'aménagement, parmi d'autres, (Gatta, 2014) et ouvrant à l'«urba-

39 «Les trois objectifs de cette démarche étaient les suivants :

Répondre aux enjeux du Grenelle et aux défis environnementaux : lutte contre l'étalement urbain, résultant notamment d'une absence de projets «pensés» et organisés en amont, et densification du bâti ; utilisation des friches, des dents creuses et des zones sous-urbanisées ; intégration de l'aménagement et des réseaux de transport dans une optique de développement durable ; prise en compte des continuités écologiques.

Promouvoir l'offre de logement : faciliter la production de logement notamment en zone tendue ; réguler l'économie foncière et favoriser les opérations maîtrisées.

Passer d'une logique de normes à une culture de projet : faciliter la réalisation de projets urbains ; simplifier et coordonner les procédures.»

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/lurbanisme-projet> consulté le 19 mai 2018

nisme négocié»<sup>40</sup>. Cela faciliterait l'entrée d'acteurs hétérogènes - notamment de nature privée - en amont du processus d'élaboration du projet urbain (cf Prologue). La présence d'acteurs hétérogènes à la table de l'élaboration du projet urbain serait donc considérée par les professionnels de l'aménagement et par nos interlocuteurs, les opérateurs urbains, comme une condition nécessaire pour l'acteur public afin de faire face aux enjeux environnementaux (Tabouret 2012) et aux défis imposés aux territoires par la concurrence. Les conclusions des travaux du Réseau National des Aménageurs nous confortent dans cette hypothèse.

A partir de là nous formulons l'hypothèse selon laquelle, le choix de procéder par Appel à manifestation d'intérêt serait non seulement la réponse à un contexte et aux enjeux qu'il impose, mais faire appel à l'AMI serait en soi évocateur d'une posture et d'un état d'esprit néo-libéral de l'acteur public vis-à-vis de l'aménagement des territoires, justifiés par le contexte d'austérité (Peck 2012, Briche 2016) et qui faciliterait l'entrée des opérateurs privés en amont des projets d'aménagement.

A travers des outils comme l'AMI, l'acteur public décide et met en place le cadre et les conditions, nous semble-t-il, pour que l'acteur privé assume un rôle de décideur dans la construction des valeurs sous-jacentes du projet urbain. Ce changement d'échelle ajouterait ainsi une dimension politique à l'intervention de l'opérateur privé qui assume un rôle stratégique dans la transformation du territoire dans une démarche de «régulation par délégation» (Pollard 2018).

Passant de l'échelle de l'immeuble (ou de l'ilot) à l'échelle du quartier, les opérateurs de l'immobilier deviennent «opérateurs urbains», comme ils se définissent eux-mêmes, grâce au processus de délégation que l'État mettrait en place en les invitant à agir sur des échelles plus larges. De plus, ce changement d'échelle d'intervention de l'opérateur privé impose une anticipation de leur intervention dans la démarche de projet. Leur participation passe

40 Dans le débat sociétal et plus précisément dans le débat entre professionnels, par cet expression, l'on entend la co-construction du projet urbain entre acteurs publics et acteurs privés dans une démarche partenariale, d'où la dimension de négociation. L'expression reflète la pratique du projet partenarial dont le statut de précurseur sur le territoire français est attribué à la SAMOA, maître d'ouvrage public du projet urbain sur l'île de Nantes lancé en 2003. Symbolisé ensuite par la démarche d'élaboration du projet urbain en atelier dans le cadre de l'opération d'aménagement «Bassins à Flot» à Bordeaux, cette expression a été « officialisée, modélisée, cadrée » par ANMA (Agence Nicolas Mangin et Associés). Le point culminant étant le livre de Hugo Christy, *L'urbanisme négocié* (2016) dans lequel le journaliste raconte la démarche d'élaboration du projet urbain de l'opération «Bassin à Flot» en faisant une identification entre l'opération spécifique et la démarche d'urbanisme partenariale dont elle en devient l'emblème.

en amont du processus et cela faciliterait la mise en œuvre d'une nouvelle façon d'élaborer le projet qui se rapprocherait des sciences de gestion (Arab 2007, Harvey 1989). Le choix de procéder en AMI faciliterait donc la mise en place d'une ingénierie concurrente typique du secteur industriel, avec un «acteur projet fort» (Arab 2007), le porteur du projet, pour l'exercice duquel les pouvoirs publics cèdent la place aux opérateurs privés.

Dans un rapport de réciprocité entre forme et contenu, ce glissement serait miroir et conséquence des logiques et des enjeux qui régissent les actions de transformation des territoires dans l'urbanisme de projet vis-à-vis de la planification classique (Ingallina 2009, Sassen 2006, Harvey 1989).

Ce phénomène entraînerait par la suite l'évolution des métiers qui se traduirait par un changement des figures professionnelles et des compétences requises dans le processus de projet (Claude 2006, Biau, 2009) (cf Prologue).

Quelle ville en résulte ? Destinée à qui ? Selon quels enjeux est-elle fabriquée, renouvelée ou transformée ? A ces questions et d'autres nous allons répondre avec ce travail de thèse et une analyse de la transformation urbaine par ses instruments qui peut en être un point de départ fertile afin d'en poser les bases.

### 1.1.2 De l'urbanisme d'austérité

Dans la limite de dix pages - imposé dans le cahier de charges et bien souligné à toutes les étapes de la communication entre le groupement candidat observé et l'établissement commanditaire<sup>41</sup> - les candidats devaient élaborer une projection, construire ainsi un imaginaire qui aurait permis un changement d'image rapide<sup>42</sup>. Au début de notre travail de terrain nous nous attendions à retrouver une dichotomie entre acteur public et privé au niveau des objectifs auxquels l'opération devait répondre, où les uns auraient été concentrés sur des politiques publiques territoriales de redistribution keynésienne et les autres auraient visé le bilan de l'opération et la marge comme seul objectif. Cette dualité carica-

---

41 Multiples sont les moments de communication entre un EPA et les opérateurs : au-delà du projet pour lequel la sélection est lancée, la collaboration entre public et privé, n'est pas chose nouvelle et s'étend à la plupart des opérations sous différentes formes. Cela implique qu'une relation de confiance se mette en place et qu'elle soit faite d'échanges informels et de plusieurs moments de rencontre (cf Prologue).

42 Le commanditaire demandait que les premiers éléments du projet sortent de terre dans un délai de 5 ans. Horizon qui, comme nous le verrons par la suite, n'était pas considéré comme vraisemblable par le candidat observé pendant l'élaboration du dossier et encore moins par le lauréat une fois que l'année d'étude commença.

turale issue d'une vision naïve de la fabrique urbaine et de l'action publique a été cassée dès les premiers pas dans le terrain. Déjà dans la scène de démarrage de l'opération que nous avons proposée en ouverture, notre hypothèse avait été remise en cause par l'aplatissement des différences entre acteur public et acteur privé dans les enjeux et les objectifs mis en avant lors du lancement de l'opération, notamment par l'attitude managériale dont le commanditaire faisait preuve, plus précisément par la demande de faire mieux avec moins, appelé par l'expression «low cost - easy tech» sur le terrain, qui relèverait de la culture des moyens propre à l'idéologie managériale s'imposant comme doctrine politique dominante (de Gaulejac 2009).

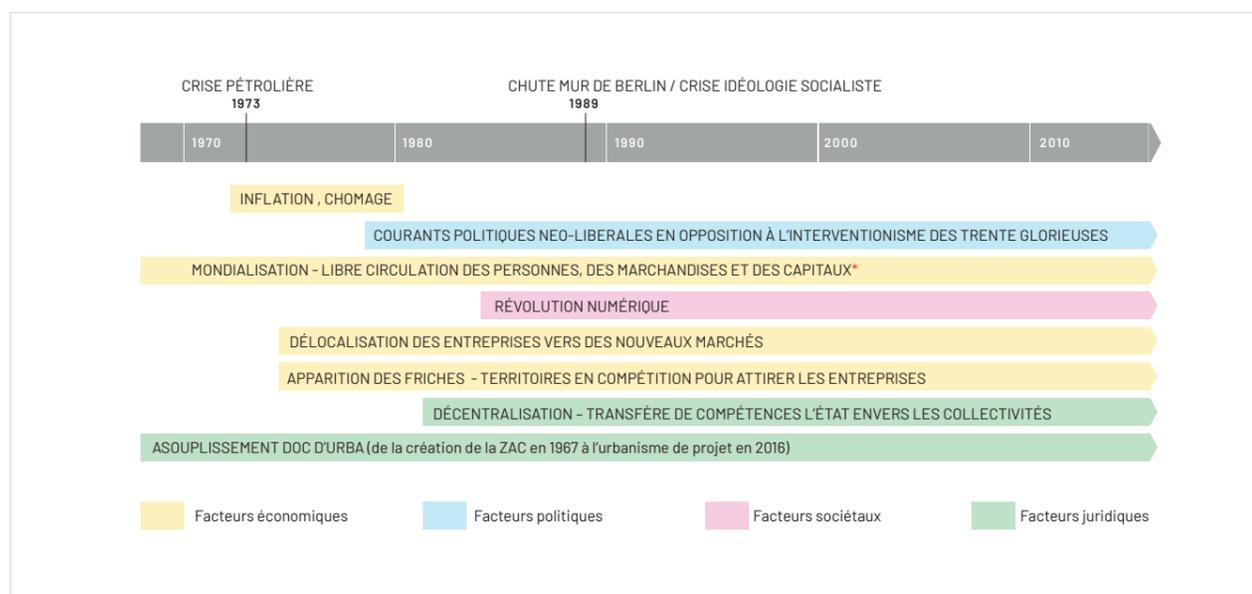
L'ethnographie, nous permet ici d'ajouter un degré de complexité à la lecture du processus et d'aller «plus loin» qu'une lecture du dispositif faite en superficie ou à posteriori du dispositif. L'observation de l'intérieur des différents moments qui l'ont constitué depuis son démarrage, nous permet d'affirmer que, dans l'aménagement du territoire, au rétrécissement du rôle de la puissance publique -qui passe, nous semble-t-il, de planificateur à évaluateur (cf § 3.1) - s'ajoute le fait que l'acteur public adopterait posture, dynamique et vocabulaire propres au monde des opérateurs privés s'en appropriant (Zaza 2018) tout en agissant selon des logiques propres aux acteurs de marché.

Plusieurs facteurs concourent à expliquer pourquoi et de quelle façon les territoires (et donc leur aménagement) sont soumis aux logiques de marché. A l'aide de la fructueuse production des économistes comme Porter, Veltz, Chesnais, Krugman et Michalet qui ont nourri le débat autour de la mondialisation dans les années 1990, grâce enfin aux travaux de Ghorra Gobin autour du dictionnaire de la mondialisation, nous tentons de construire une mise en contexte historique à une échelle qui dépasse les limites nationales afin d'avoir une vision d'ensemble dans l'objectif d'affiner notre regard (fig.7).

A cette fin les économistes considèrent pertinent de remonter aux années 1970, et plus précisément à l'année 1973, année de la crise économique et du premier choc pétrolier qui a impacté l'Europe et les USA, crise aggravée par le deuxième choc de 1979 produisant inflation et chômage dans les économies occidentales<sup>43</sup>. La crise a été un terrain fertile pour la diffusion et l'affirmation de la pensée libérale dans cette partie du globe. L'élection

---

43 Par ce terme nous faisons référence spécifiquement à l'Europe et aux USA. Nous ne voulons pas par cela limiter les effets du choc pétrolier dans ce cadre, mais ne connaissant pas en profondeur les dynamiques des autres pays nous restreignons notre analyse à ce périmètre.



[fig.7]  
 Pourquoi les territoires sont soumis aux logiques de marché ?  
 Fig. iso Figure. Élaboration de l'auteur.

de Margaret Thatcher en 1979 en Royaume Uni, de Ronald Reagan en 1981 aux USA avait créé les bases en termes de circulation d'une certaine philosophie politique. En France, l'ouverture consentie par Mitterrand au marché en 1983 est inspirée de cette même politique adoptée par son homologue anglais qui avait construit sa stratégie de sortie de la crise économique sur la pensée libérale (Campagnac 2001). Cette posture de consensus (Augé 1993) devint ainsi la réponse politique répandue engendrant un bouleversement de la politique économique mondiale. En parallèle, depuis la fin des années 1950, plusieurs processus d'intégration se sont mis en place à l'échelle mondiale entre les nations européennes et le reste du monde. Sur le plan économique, les échanges s'intensifient avec la libre circulation des marchandises, des capitaux et des personnes. Dans le secteur industriel et tertiaire européen, déjà à partir de la deuxième moitié des années 1970, avec un pic dans les années 1990, les entreprises délocalisent une partie ou l'intégralité de leur processus de production afin de baisser les coûts. Ceci est facilité par une plus libre circulation des biens et des données garantie par des traités commerciaux, par le développement des technologies et par la création formelle d'un marché européen intégré. Les territoires connaissent

alors un premier degré de compétition pour attirer les entreprises à s'installer «chez eux» et ils la mettent en œuvre par le biais de concessions fiscales, d'offres d'infrastructures et d'autres services facilitateurs de processus productifs (Caroli 1999, Lamarche 2003). Pour caler ce contexte dans le paradigme essentiel du marché, entendu comme la rencontre de la demande et de l'offre, les entreprises représentent la demande et les territoires l'offre.

En France<sup>44</sup>, la crise de l'industrie lourde, comme par exemple la sidérurgie, et des secteurs plus affectés par la concurrence, comme le textile, font fermer des sites industriels. Des territoires en friches apparaissent alors, faisant augmenter l'offre vis-à-vis de la demande, générant une pression concurrentielle entre territoires en quête d'attirer capitaux, personnes et entreprises. Dans ce contexte, la politique économique néolibérale, devenue pensée dominante depuis les années 1980, induit un processus de décentralisation des compétences de l'État central envers les collectivités ; et ce dès le début des années 1980 avec les lois de décentralisation du 7 janvier et du 22 juillet 1983 dont le dernier geste à ce jour est la loi «de modernisation de l'action publique territoriale et affirmation des métropoles» de 2014<sup>45</sup>. N'ayant pas été suivi par un transfert adéquat de finances de l'État vers ces mêmes collectivités, la source principale de leurs recettes est aujourd'hui strictement liée aux impôts locaux et donc directement dépendante de la capacité financière de la population qui habite et travaille sur le territoire en question. Comme déjà théorisé par Harvey en 1989, nous assistons à une évolution de la figure du maire - instance politique en charge de l'aménagement - en réponse au changement de contexte qui est nommé ainsi par le géographe anglais : « maire entrepreneur ». Pour ce dernier « son territoire » est à la fois l'objet de l'action publique et en même temps la ressource à mettre en valeur pour que cette action se fasse. De plus, à partir des années 1980, l'évolution générale du cadre juridique à la recherche d'une plus grande flexibilité des dispositifs et outils d'urbanisme<sup>46</sup>, modifie radicalement les modalités de la planification urbaine, les outils traditionnels de l'urbanisme opérationnel ne permettant plus aux collectivités locales de faire face aux problèmes qu'elles devaient tenter de régler, comme la baisse de l'activité économique par exemple. Les mécanismes traditionnels de l'aménagement (Claude 2006) sont en crise et l'efficacité du «système classique» de production de la ville qui a prévalu entre 1945 et la fin

44 Ce sera le cas dans d'autres économies européennes mais nous mettons en avant le cas français car c'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche.

45 <https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-dossiers/2012-Dossiers/La-decentralisation-a-30-ans#:~:text=Les%20lois%20des%207%20janvier,Acte%20I%20de%20la%20d%C3%A9centralisation%22.>

46 Nous nous référons à la loi SRU de 2000, la loi urbanisme et habitat de 2003, la loi Grenelle de 2010.

des années 1970 est remise en cause (*ibid*). Enfin, la contrainte budgétaire des collectivités locales imposée par une diminution progressive des financements étatiques au nom de la réduction de la dette publique - le cas de l'aménagement est un exemple parmi d'autres - les oblige à recourir aux capitaux privés pour financer la production urbaine et l'aménagement. Les territoires doivent alors s'adresser au marché pour répondre aux impératifs de bilan cherchant à attirer des capitaux qui viennent d'investissements extérieurs, de l'implantation des sièges ou des unités de production d'entreprises non-présentes sur le territoire, de l'investissement de fonds financiers étranger qui parient sur l'opération d'aménagement comme une pure opération financière. Des nouvelles pratiques d'aménagement se mettent en œuvre et rappellent celles des projets industriels des entreprises. L'analogie entre le secteur industriel et le secteur de l'aménagement, que nous mettons en avant dans ce travail, prend ses origines ici. Le géographe canadien Jamie Peck a forgé en 2012 la notion d'urbanisme d'austérité pour désigner la soumission des pratiques de l'aménagement du territoire à des logiques néo-libérales imposées par un contexte de pression budgétaire et de contrainte des finances publiques. Puis cette notion a été importée en France par Henri Briche en 2016 dans son travail sur le rétrécissement de la puissance publique dans les villes en déclin et nous la reprenons dans notre analyse du projet urbain complexe (Arab 2007) dans le contexte contemporain français.

Dans ce contexte d'urbanisme d'austérité, les opérations d'aménagement sont menées selon «une démarche qui consiste à se projeter dans l'avenir pour définir précisément l'objet futur, puis à procéder à un découpage séquentiel des étapes successives à réaliser, étapes dont les phases et les contenus sont définis à partir de cet état futur» (Janvier, 1996<sup>47</sup> in Arab 2007 : 152).

De par la nature propre aux opérateurs privés, cette attitude est considérée comme un impératif dans l'aménagement du territoire et elle devient une injonction à une remise en question des pratiques et des logiques propres à l'acteur public. A ce stade, où l'on pose les bases de la réflexion qui construit ce travail de thèse, il nous paraît important de questionner le statut d'injonction à l'austérité. Pour ce faire, il nous faut remonter les échelles institutionnelles. Si à l'échelle des collectivités territoriales la réduction des fonds publics disponibles est en effet une contrainte reçue, au niveau étatique cette même contrainte vient d'un choix et d'une posture politique. Le fait de procéder à la décentralisation délé-

---

47 Y. Janvier (1996), «Nouveaux enjeux de société», in C. Martinand et J. Landrieu (dir.), L'aménagement en question, ADEF-DAEI, Paris, p. 13-83.

gant des compétences propres à l'État (comme l'aménagement par exemple) sans transfert de sources financières adéquates aux collectivités locales est une décision supportée par la production d'un appareil juridique – évoqué auparavant - qui le délibère et le met en œuvre.

Ne pas faire suivre un transfert adéquat (ou comparable aux postes de bilan étatique passés) de ressources financières attirées à la matière déléguée est le fruit d'une décision et d'un choix de politique économique qui défend la réduction de la dépense publique comme solution à l'injonction européenne de réduction de la dette étatique. Intervenir, ou ne pas intervenir et laisser faire, est une décision politique assumée et supportée par la pensée politique dominante portée tant par les partis le plus libéraux que par les années post-1980 « historiquement socialistes » (Pollard 2018).

Un exemple d'actualité hors l'aménagement du territoire et qui touche de près le monde de la recherche pourrait nous aider à la compréhension du mécanisme et de la mise en question que nous proposons. Ainsi l'autonomie financière qui s'impose aux universités est une injonction étatique issue d'une décision politique qui s'est traduite dans la production d'un cadre juridique qui le délibère, le légitime et l'organise. La loi sur les Responsabilités des Universités (loi LRU) promulguée en 2006 prévoit le passage – devenu effectif en 2021 – aux « Responsabilité Compétences Élargies (RCE) » des établissements d'enseignement et de recherche et les amène à se questionner sur le modèle de gestion à mettre en place par l'imposition de l'autonomie financière et le transfert de la propriété des biens immobiliers de l'État vers ces universités<sup>48</sup>.

Pour le ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), l'autonomie financière des universités devrait conduire à «libérer les énergies des universités françaises»<sup>49</sup>. Si cette «libération» doit doter les universités de plusieurs leviers d'organisation, c'est dans le but de devenir plus «réactives», et donc performantes en termes économiques, sur la scène universitaire internationale. Par le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), la loi LRU a favorisé l'ouverture des universités sur le monde économique (Gillot, Dupont, 2013).

---

48 Depuis 2006, le processus de transformation du paysage universitaire français a été conduit à travers deux directives : le regroupement des universités en grands pôles d'enseignement (PRES, devenues avec la loi 2013 COMUES) et la mise en place d'une plus grande autonomie de gestion pour les établissements. Ces deux directives ont donc conduit à la mise en place de dispositifs qui se sont succédé aux cours des dernières années au nom de l'« autonomie des universités ».

49 <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid55933/comprendre-l-autonomie-des-universites.html> consulté le 5 mars 2019.

Revenons maintenant à l'aménagement du territoire et ses enjeux.

L'austérité est considérée par la pensée économique dominante comme une condition donnée dans laquelle la collectivité doit exister et y trouver les moyens d'exister. En réalité, elle serait la conséquence directe d'une décision prise par une instance politique à une échelle plus large selon un modèle de politique économique libérale qui habite la stratégie politique des dernières années et qui s'impose comme seule voie possible. D'où vient cette décision ? Si cette austérité n'était le seul cadre possible et le seul contexte donné, aurons-nous d'autres pratiques de gestion du territoire et par conséquent de son aménagement ?

La décision de limiter les transferts de ressources financières de l'État vers les collectivités locales partirait d'un constat pris comme postulat indiscutable désignant dette et dépenses publiques comme signes de mauvaise santé d'un territoire ou d'une nation. Postulat pour la compréhension duquel il faut se déplacer à une échelle plus large et interroger les paramètres fixés par la politique économique de l'Union européenne. Opérant désormais sur le champ politique, à l'austérité s'ajoute nous semble-t-il une dimension d'appréciation et de choix. La condition imposée de l'austérité comme contexte peut être relativisée et une autre possibilité, ou au moins un questionnement, sur d'autres possibilités peut alors s'ouvrir. Pourquoi et de quelle façon l'expression «gestion du bon père de famille», souvent utilisée pour définir l'action publique, imposerait une action de réduction des postes des dépenses mettant les collectivités dans l'obligation de générer de recettes ? Pourquoi certaines dépenses ne seraient-elles pas un investissement là où ils sont pris en compte comme des coûts ?

Pourquoi l'endettement qui aujourd'hui est caractérisé par des taux d'intérêts très bas - ce qui dans le milieu de l'économie et de gestion des entreprises est considéré comme une démarche financière rentable en raison de la capacité de l'endettement à produire un effet levier fort sur la rentabilité dans l'opération capita-

liste<sup>50</sup> - est décrété comme absolument négatif dans le cas de la gestion publique ? Pourquoi réduire les postes de dépense publique à niveau étatique serait forcément le seul chemin de politique économique à emprunter ? Pourquoi l'austérité serait le seul cadre, le seul contexte ?

Malheureusement nous ne pourrions parcourir et déployer ici ces questionnements en détail, mais pour ce faire nous nous référons au travail de l'économiste Laurent Davezies qui dans son ouvrage *La république et ses territoires* publié en 2008, nous propose notamment une lecture critique des systèmes de valeurs qui dirigent les stratégies et pratiques de développement des territoires, mettant en avant le paradoxe de la «croissance sans développement». De plus, nous empruntons les réflexions produites par Serge Latouche, et celles produites pas le collectif de chercheurs Les économistes atterrés (Berr, Charles, Jatteau, Marie et Pellegris) que nous mobiliserons en aval de cette thèse, ainsi que l'anthropologue David Graeber comme des références centrales dans le débat sur croissance et décroissance, austérité et dette.

### 1.1.3 Rétrocession de la place de l'acteur public

Au cours d'un entretien avec le Directeur du Pôle Technique de la Société de Projet (SPV), entité issue de la fusion des entreprises faisant partie du groupement lauréat, nous avons pu échanger en détail autour du partenariat qui s'était mis en place à l'époque depuis déjà un an, de ses enjeux et des conséquences opérationnelles qui au moment du lancement n'étaient pas explicites :

**NiTech** : «L'AMI sert en fait à l'EPA à déléguer une partie de ses prérogatives à un opérateur privé, en particulier une grosse partie des études est déléguée à l'opérateur privé que nous sommes et en contrepartie pour financer cette opération, donc en contrepartie des prérogatives qui nous sont confiées par la puissance publique, on obtient le droit de réserver à la construction une certaine partie de l'opération pour notre groupe.

<sup>50</sup> «L'endettement peut impacter positivement la rentabilité des capitaux propres lorsque l'entreprise l'utilise par exemple pour financer un outil de production, et que cet outil permet de dégager un résultat opérationnel suffisant à la fois pour financer les charges financières induites par ce dernier, et de dégager un résultat net important. Dans cette hypothèse une augmentation relative des dettes se traduira par une augmentation du résultat net et donc une augmentation du taux de rentabilité des capitaux propres, on parle d'un effet de levier»  
<https://www.compta-online.com/definition-et-calcul-de-effet-de-levier-financier-ao3444>

Il s'agit bien de déléguer une partie des prérogatives de l'aménageur public :

[...] Il délègue tout ce sur quoi il y a une variabilité. Il garde ce qui est visible, il a gardé la démolition des superstructures. Les structures enterrées, il ne sait pas ce qu'il y a donc il délègue, la dépollution du sol il ne sait pas ce qu'il y a, il délègue.

[...] Et il délègue aussi la création du projet urbain sur l'ensemble du quartier hors espace public. Donc à savoir la conception architecturale en particulier avec un urbaniste qu'on a pris à notre charge pour créer un tout homogène sur l'ensemble du quartier et la réalisation des études techniques correspondantes pour créer des équipements techniques et des services qui soient entièrement réfléchis, mutualisés pour certaines parties à l'échelle du quartier.

C'est bien ça l'intérêt de la procédure de l'AMI : il n'y a pas besoin d'AMI pour faire réaliser une opération privé sur du domaine public, par contre avec l'AMI on augmente la taille et on oblige l'opérateur à raisonner à l'échelle du quartier et pas simplement d'un îlot et à se rassurer sur une cohérence d'ensemble» .

F : «Et pourquoi ? C'est le dispositif de l'AMI qui permet cela ? »

**NiTech** : «Je pense que l'AMI permet d'attaquer avec un seul opérateur privé une opération de plus grande ampleur qu'autrement ; je ne pense pas qu'un opérateur public vendrait un marché public à un opérateur privé [...] (autant d') hectares pour qu'il réalise exactement ce qu'il (l'opérateur public) veut. Par l'AMI l'aménageur reste public, officiellement c'est lui qu'impose tout, c'est lui qui valide, qui fixe le cadre, tout en faisant financer et porter ces études par le privé et ensuite le faire réaliser par le privé en contrepartie.

Il délègue une partie de ses prérogatives, il garde le contrôle où en tout cas la supervision et par contre tout ce qui coûte et tous les risques il les délègue au privé.

C'est un peu ça le cadre de l'AMI et tout cela de manière simplifiée parce que en plus passer un AMI c'est très facile, c'est un appel à candidature qui tient, entre guillemets, en quelques pages, on répond et on est sélectionné sur des intentions, uniquement sur des intentions, les candidats ont été sélectionnés sur des intentions, il n'y a pas d'éléments tangibles à ce moment-là, les études se feront après. » (Extrait d'entretien avec

**NiTech**, Dir. Pôle Technique SPV, entretiens#1. Année 1 - Carnet de terrain#2 )

À la relation classique entre acteur public et opérateur privé semblerait s'ajouter une prestation de conseil stratégique dont le livrable est une projection plus qu'un projet (Bouti-

net 1990). L'opérateur privé lauréat, prendra en charge l'exercice de programmation et le portage du projet par la phase des études, devenant ainsi la maîtrise d'ouvrage *de facto*, et s'affirmant comme l'acteur du projet (Arab 2007, Midler 1996)- pour emprunter un terme propre aux sciences de gestion. Il ne s'agirait pas d'une délégation totale, au moins officiellement, mais à cause des différences de ressources financières à disposition entre les deux acteurs, la stratégie programmatique et sa traduction en projet sont portées de fait par l'opérateur privé, l'acteur public ne pouvant pas assurer un suivi adapté (cf §3.1)<sup>51</sup> .

Si nous suivons la démarche de mise en parallèle du travail du Réseau National des Aménageurs sur le sujet en les couplant à nos données de terrain nous recueillons des éléments sur lesquels appuyer notre analyse :

« Source d'innovation et d'adaptation aux réalités du marché, l'AMI est plutôt dans la logique où la collectivité locale - ou l'opérateur - va chercher des idées de projet urbain auprès du marché, notamment pour chercher une valorisation foncière optimale. L'AMI aboutit le plus souvent à un contrat de vente immobilière. L'attente de la collectivité est que les projets remontent du marché ». RNA GT1 2016

Quelle serait donc la finalité de procéder en intégrant un opérateur privé en amont et de le faire par la procédure de l'AMI ?

Nous trouvons une réponse très éloquentes sur le terrain, dans le discours du DG de l'EPA au lancement de la consultation :

«[...] C'est la nécessité que nous avons d'avoir une approche globale en possibilité avec les contraintes qui sont importantes». (DG, Réunion de Lancement, Année 0, Carnet de terrain#1)

et selon une des nos interlocuteurs de la Société de Projet (SPV) :

<sup>51</sup> Au-delà du portage financier de la phase d'étude, l'investissement de l'acteur privé se traduit aussi dans la création et la mise à disposition d'une structure ad hoc dédiée entièrement à l'opération. Sous la pression de la rentabilité et du retour sur investissement, cela impacte forcément les rythmes de travail et les temporalités qui deviennent incompatibles avec la volonté de suivi en continu de l'acteur public.)

«[L'AMI permet d'] avoir une vision cohérente sur l'ensemble du quartier. À travers le marché public je ne crois pas que l'on pourrait avoir un seul opérateur.» (NiTech, Directeur du Pôle Technique de la Société de Projet, Année 1, Carnet de terrain#2).

Chaque candidat aurait illustré sa vision du changement du quartier, considéré aujourd'hui comme non «qualitatif» (cf §1.2). Un nouvel imaginaire découlerait donc de cette vision, un imaginaire institué qui doit diriger le projet (Maynadier 2014). Cette vision ou «ambition de projet» pour utiliser les mots du terrain, devait être complétée par une présentation sur la façon dont le candidat envisageait de traduire l'ambition de projet en action, avec qui et avec combien d'argent. Au même titre, «l'écosystème des partenaires»<sup>52</sup> et le processus mis en place, la répartition des missions au sein de l'équipe et les moyens financiers proposés auraient dû être bien explicités dans la réponse des candidats.

Cela dans une temporalité très courte imposée de deux mois et demi.

Une autre raison derrière une telle intégration de l'opérateur privé dans le processus de maîtrise d'ouvrage surgit du terrain. Elle concerne le besoin de l'acteur public d'avoir un bras armé à envoyer en première ligne dans la négociation avec les propriétaires et occupants présents sur le site et qui vont devoir être déplacés pour ouvrir le chemin de l'opération de transformation du territoire.

«Aujourd'hui on gère des emprises foncières importantes pour lesquelles on est en accession libre donc elles ont été libérées. Alors pour certaines on est, ou sous compromis, ou déjà acquises. On a un terrain qui est aujourd'hui occupé par des containers en réparation et qui est un terrain extrêmement important qui appartient aujourd'hui à la métropole et à la communauté d'agglo, donc on a un potentiel de foncier qui est déjà relativement libéré.

<sup>52</sup>La notion d'écosystème est centrale dans le processus observé tant du côté de l'acteur public commanditaire que de l'opérateur privé. Ce terme, très présent dans les échanges et dans les préoccupations des candidats, désignait un groupement suffisamment large et hétérogène d'acteurs à mettre en place, un univers d'acteurs à intégrer à différents niveaux dans l'équipe pour garantir la pertinence et la bonne réussite du projet. Avoir un bon écosystème était considéré comme un des facteurs de qualité dans l'élaboration du projet urbain, présumé que l'on hérite de l'urbanisme négocié. Dans l'objectif de réduire l'incertitude, créer l'écosystème en amont, signifie pré-définir les acteurs censés intervenir dans le processus de projet, de la production à l'usage. Le premier degré étant celui de l'intégration des opérateurs privés de l'immobilier dans la maîtrise d'ouvrage (partage du risque financier), l'écosystème concerne aussi les associations d'habitants, les collectifs, les futurs usagers dans ce qui est nommé aujourd'hui la maîtrise d'usage.

Après je ne vais pas dire plus parce qu'on est en négociation aujourd'hui sur un certain nombre de terrains. Et puis il y a un certain nombre de négociations qui seront probablement accélérées à partir du moment où on a un groupement identifié en face et qui sera à même éventuellement de faire les propositions y compris de relogement sur place.

Alors ça fait partie aussi des sujets qui sont importants. Pourquoi est-ce qu'on veut avoir des opérateurs avec nous ? Par ce que on veut avoir des opérateurs en possibilité de discussion avec notamment l'équipement commercial. A l'évidence il faut aller voir pour les quatre équipes le propriétaire actuel et une équipe qui sera retenue en interne et qui sera en capacité de mener une négociation...

Ce que j'exprime là pour l'équipement, je peux l'exprimer pour un certain nombre d'entreprises qui sont aujourd'hui sur le site, qui nous ont posé des questions qui sont prêt à se déplacer éventuellement in situ ou hors du périmètre et qui attendent d'avoir un contact et une dispo pour pouvoir préciser leur sortie». (DG réunion de lancement AMI, Année 0, Carnet de terrain#1)

Ce dernier point, non des moindres, a été source de court-circuits dans les interactions en termes de compétences de chaque acteur du projet qui a eu un impact fort dans le projet en lui-même (cf §3.1).

S'agissant d'une implication en amont de l'opérateur privé dans l'opération d'envergure d'un morceau de ville plus ou moins vaste, s'agissant de parfois plus que de la cession de foncier public ou de foncier «délaissé et dévalorisé», s'agissant en gros d'un transfert des responsabilités de maîtrise d'ouvrage de la part des collectivités – ou d'autres opérateurs publics - vers des opérateurs privés, par le dispositif d'Appel à manifestation d'intérêt, le risque est par conséquent transféré de l'acteur public à l'opérateur privé. De quel risque parle-t-on ?

La soumission de l'aménagement aux logiques de marché engendre la fragilisation des opérations par l'incertitude qui lui est propre.

«Cette nouvelle donne s'applique aussi bien aux marchés immobiliers et financiers avec lesquels il [l'aménagement] doit jouer qu'au déroulement des projets ou encore à propos du bon fonctionnement futur des morceaux de ville réaménagés. Non seulement cela remet en question une vision statique du déroulement des projets mais va jusqu'à rendre très incertain l'aboutissement même des projets» (Arab 2007 : 152). Au risque politique que

l'échec d'une opération représente dans le cas où la collectivité serait la seule porteuse du projet, s'ajoute le risque financier et donc la préoccupation de sécuriser l'opération par l'intégration d'autres acteurs dans le processus de projet, ou par la délégation d'une partie des prérogatives publiques à l'opérateur privé plus à l'aise dans le contexte d'incertitude imposé par les logiques de marché.

Cette réflexion est d'ailleurs un constat au sein du débat proposé par le réseau national des aménageurs :

«La participation en phase conception et en phase réalisation des opérateurs privés est donc un facteur de sécurisation des opérations, permettant d'intégrer des réponses opérationnelles et financières sans pour autant contrecarrer l'intérêt général. » RNA 2015 GT 2

Sans ouvrir le débat sur la notion d'intérêt général (Cretois, Roza, 2017), nous sommes obligés de cerner et de définir l'acception que nous privilégions dans le cas d'une notion si large. En aval du travail de terrain, nous parlerions plutôt d'objectifs posés par le commanditaire public que d'intérêt général, ou de l'intérêt général entendu dans l'acception anglo-saxonne comme une somme d'intérêts particuliers (Smith 1776), plutôt que comme la «volonté générale» propre à Rousseau.

#### 1.1.4 Présentisme et besoin d'accélération du rythme des opérations

A l'incertitude imposée par le marché, la fabrique urbaine répond d'un côté par l'intégration d'acteurs hétérogènes, qui engendre le partage ou le transfert du risque, et de l'autre par un rétrécissement maximal du temps d'action.

Le présentisme et l'accélération qui habitent la société contemporaine (Hartog, 2003) est aussi répandu parmi les instances du pouvoir public et régiront toute prise de décision se traduisant dans le besoin de trouver des solutions dans les plus brefs délais. Dans un état d'urgence qui devient structurel, l'impératif de l'instantanéité s'affirme aussi dans l'aménagement du territoire (de Biase, 2016). Le fait d'intégrer les opérateurs et les usagers en amont du projet urbain complexe permettrait de créer - comme mes interlocuteurs le disent - un «effet de masse» et donc de fournir une réponse rapide au besoin de transformation du territoire.

La rapidité ressort du travail de terrain comme une valeur et un objectif central de l'acteur public commanditaire : un gage d'efficacité (Biau 2020) s'inscrivant et participant à la construction du contexte idéologique dominant, managérial, et selon une logique de performance, marquant la nécessité d'un retour mesurable et quantifiable de toute action (de Gaulejac 2009).

«Ce qui se passe c'est que l'aménageur au sens légal du terme reste l'EPA donc en théorie ils sont censés garder la conception du projet, donc ils doivent se justifier. Donc tout ce qu'on fait, ce qu'on produit, ils en ont besoin pour se justifier et justifier leur travail. Tout ce qu'on fait c'est relaté comme quoi ça vient d'eux. Tout est présenté comme si l'EPA décidait, a fait l'étude, ceci cela... alors que c'est totalement nous. Nous on se tait, on laisse faire, on joue le jeu. Nous on fait beaucoup de choses et ils essayent de justifier que c'est eux qui les ont réalisées. C'est le jeu». (NiTech, Directeur Pôle Technique SPV. Entretiens#1 Année 1. Carnet de terrain#2)

L'urgence et l'accélération sont mises en avant par le commanditaire dans le choix de procéder en AMI :

«Notre volonté c'est de développer cette opération de manière extrêmement rapide et résolue en essayant de développer le plus rapidement possible une masse critique. Raison pour laquelle on s'est lancé dans un Appel à manifestation d'intérêt de façon à avoir tout de suite un groupement en face de nous, en capacité de développer un projet ensemble.

Ce projet ensemble pouvant être mis au point et mis en œuvre dans un délai qui va être un délai réduit.

[...] C'est la nécessité que nous avons d'avoir une approche globale en possibilité avec les contraintes qui sont importantes, de circulation, d'accessibilité et également la présence de l'équipement commercial, qui est un équipement destiné à être conservé sur place, mais évidemment à muter et à rentrer dans le droit commun des équipements commerciaux». (DGA EPA - réunion de lancement AMI)

Par la réduction des délais d'études en phase préliminaire, les appels à manifestation d'intérêt sont perçus comme capables d'accélérer le rythme des opérations (Meunier, Redoutey, Zetlaoui-Leger, 2018). Cette accélération est un enjeu central tant pour l'acteur public (col-

lectivités/élus/opérateurs publics) préoccupé à trouver rapidement une solution pour des sites en déprise et à donner une visibilité à son action, que pour l'acteur privé guidé par des perspectives de rentabilité<sup>53</sup> (Citron 2016).

Le fait de procéder par AMI porterait donc en soi la réponse à un besoin primaire du pouvoir public jouant ainsi un rôle décisif vis-à-vis de son succès dans l'urbanisme opérationnel.

Tout au long de cette thèse nous allons découvrir le processus tel qu'il a été observé en proposant les éléments d'analyses tels qui se sont présentés au moment où il sont apparus et qui vont se structurer au fur et à mesure de notre travail. Nous allons compiler ensemble une «histoire attentive et intime» (de Biase 2014) qui nous permettra de mieux questionner les enjeux, les acteurs et les dynamiques, étape par étape. Ainsi nous pouvons amplifier le potentiel de l'ethnographie dans le mérite qu'elle a de parcourir le projet urbain par les chemins secondaires, à l'aune du détail, (Piette 1996) et d'en restituer ainsi complexité et profondeur.

Dans l'exercice qui suit, nous allons tenter de procéder à la déconstruction, à la reconstruction et à la restitution d'une première schématisation du processus tel qu'il a été présenté dans le discours de lancement. Un premier double constat est à faire : peu d'éléments structurent le processus à ce stade et le rythme marqué par les temporalités courtes imposées par le commanditaire est accéléré.

Nadia Arab nous propose (2007) une première schématisation d'un processus de projet que nous employons ici pour illustrer le processus tel que l'acteur commanditaire l'a présenté pendant la réunion de lancement.

Quatre grandes phases émergent (fig.8):

- Un «avant-projet» de créativité, pendant laquelle les candidats jouent le jeu autour des intentions ;

- Une phase d'études «qui stimule l'exploration des possibles dans un souci d'optimisation des solutions à retenir et de réduction du risque de remise en cause tardive» ;
- «La phase de la conception détaillée et des décisions irréversibles sur le projet où l'enjeu est de verrouiller le projet et de clore les débats» ;
- «La phase de réalisation ou de passage à l'acte où les délais et l'urgence deviennent les variables structurantes » (Arab 2007 : 157).



[fig.8]  
Quadripartition du processus  
Élaboration de l'auteur.

Cette quadripartition relève d'une apparente simplicité que l'ethnographie nous a permis ensuite de déconstruire. Si dans notre corpus d'analyse, nous ajoutons au discours du lancement, les documents que nous avons pu consulter par la suite comme le cahier de charges, les réponses aux questions dans le cadre de la réunion de lancement et les premiers entretiens menés le même jour, une première mise à plat du processus se profile. Il s'agit du premier jet de la partition d'un morceau d'improvisation qui est en train de se jouer dans lequel le seul impératif est le temps rapide.

Au moment du lancement, à part une vision assez floue d'un procédé par ateliers, la seule imposition de l'acteur public commanditaire sur la façon selon laquelle le partenariat allait se développer concernait les temporalités avec des échéances qui devaient être respectées. De l'application opérationnelle à la collaboration en passant par le rôle de chaque membre

<sup>53</sup> A ce propos, je joins un morceau d'entretien qui pourrait donner plus d'éléments

F : «Donc il y a une hiérarchisation des études selon ce que ces études vont apporter en termes de faisabilité financière ?

Ni Tech : Tout à fait. Donc dans le cadre de la convention d'objectifs qu'on a signée, l'EPA nous a imposé une série de livrables à faire, en particulier des études. On ne s'est pas arrêté sur cette liste-là, on fait aussi des études en plus qu'il nous paraissait judicieux de faire également, mais on a une vision sélective des études techniques à réaliser» (Ni Tech, Directeur Pôle Technique Société de projet - entretien#2 - Année 2 - Carnet de terrain#3)

du groupement et chaque partenaire, il était de la responsabilité des candidats de proposer une méthodologie et un processus *ad hoc*.

Le processus de sélection tel qu'il avait été annoncé lors du lancement prévoyait l'élaboration d'un dossier écrit à rendre deux mois après.

Un mois après avoir rendu le dossier écrit, les quatre candidats ont soutenu un oral avec une présentation de vingt minutes de leur proposition suivie de vingt-cinq minutes de questions-réponses face à un jury. Comme pour les autres composantes du dispositif choisi, aucune information n'avait été donnée concernant le jury. Taille, membres, instances représentées : autant d'éléments étaient méconnus au moment du lancement et ils le sont restés jusqu'à la veille de l'audition.

## 1.2 EN\_JEU(X)

«Si nous commençons par le hameau paysan comme notre unité initiale, en oubliant les arrière-pays de pâturage, de forêt et de chasse (une erreur à laquelle l'auteur qui écrit sur les villes est naturellement enclin), l'anthropologue nous rappellerait rapidement qu'en oubliant le chasseur, nous aurions oublié le germe essentiel du militarisme actif, et donc très largement de la domination aristocratique. De façon similaire, en ignorant la vie pastorale, nous perdrons de vue une source principale de pouvoir spirituel, et cela non seulement en ce qui concerne les religions historiques, mais aussi tous les éléments ultérieurs de culture, de la poétique à la pédagogie. En bref, il faut donc toute la région pour construire la ville». (Patrick Geddes Civic Survey 1904 tda)

15h28 : La présentation Powerpoint laisse place aux questions du public.

Le DG de l'EPA, son adjoint - le DGA - et l'architecte-urbaniste choisi comme maître d'œuvre (MOE) de la ZAC, sont debout face à nous. Le DG qui a pris le rôle d'orateur pendant presque la totalité de la présentation, distribue maintenant la parole parmi les participants qui lèvent la main les uns après les autres.

La première question porte sur les opérations voisines à l' et les temporalités des projets en cours dans les sites de projet situés dans le même secteur de . La réponse est sèche et le DG invite à se concentrer plutôt sur le site qui fait l'objet de la consultation d'aujourd'hui car suffisamment complexe :

«Une autre question, allez-y là-bas au fond»

dit-il avec ton affirmatif.

Une voix se lève dans le public et une femme au fond de la salle en tailleur prend la parole. Micro à la main, elle partage son interrogation:

«Bonjour. Pour l'opérateur que vous allez désigner et qui va travailler pendant un an pour la phase d'étude, comment vous voyez l'issue à la suite de ce travail ? »

Le DG de l'EPA tourne le regard vers son adjoint qui est debout à sa droite, et il lui dit :

«Prends-moi le slide»

Le DGA fait alors dérouler en arrière-plan toute la présentation jusqu'à la page «*MERCI*», avant d'arriver vite sur une slide qui illustre de façon schématique un calendrier sous la forme de ligne pointillée et qui présente les quatre étapes qui suivent:

1. «Remise du dossier», la date prévue est située dans les deux mois-et-demi à compter d'aujourd'hui.
2. «Oral», ce rendez-vous se situe un mois après la remise du dossier écrit. Cette temporalité, représentée sur le schéma par une ligne noire qui débute à la date d'aujourd'hui, indiquée en ouverture du schéma, et qui s'arrête au rendez-vous «oral». Après l'oral, la ligne passe du noir au rouge. En dessous de la

partie noire est marqué en majuscules «PHASE DE SÉLECTION». Au-dessus de la partie rouge il y a écrit «PROJET PARTENARIAL».

3. «Convention d'objectifs», prévue à partir de six mois après l'oral, cette étape s'inscrit en plein au milieu de la ligne rouge.
4. «Convention cadre» - située à la fin de la ligne de temps illustrant le processus, ce rendez-vous clôture la ligne rouge et avec elle la phase de «projet partenarial». Elle est prévue dans les six mois après la convention d'objectifs.

Le DG pointe du doigt l'image arrêtée, puis il dirige son regard vers le public et il répond à la question posée :

«Voilà, il est décrit d'une manière assez claire.»

Puis, il longe la ligne rouge qui sépare la convention cadre de la convention d'objectif et il continue :

«Donc il y a deux phases : il y a une phase à proprement parler de mise au point du projet.»

Puis il s'arrête, il pointe le début de la ligne et en lisant le schéma projeté sur l'écran derrière, à sa gauche, il continue :

«A ce stade, [aujourd'hui] on est vraiment au tout début.»

Puis en faisant balancer son doigt entre la remise du dossier écrit et l'oral, il poursuit la lecture attentive de la ligne de temps dessinée pour illustrer le processus qui s'ouvre devant nous et il continue:

«L'équipe aura rendu le contenu du dossier tel qu'il est noté [sur le cahier de charge], aura rendu sa méthodologie où il va expliquer comment il va mener le projet et aura fait une audition devant le jury.

C'est le jury qui procèdera donc à une sélection et qui choisira qui sera le lauréat final.»

Il s'arrête alors sur la convention d'objectifs et il déclare d'une voix ferme et en regardant la salle :

«Donc dans ce cadre-là on passe une convention avec des objectifs précis dans laquelle on se dit dans quel délai on souhaite avoir la mise au point du projet.»

La dame qui avait posé la question reste immobile debout. Elle prend note. Puis, avec son portable, elle prend une photo du schéma projeté. Elle ne dit rien.

Le DG la regarde, elle pose successivement son regard sur son cahier de notes, l'orateur et ses collègues. Un lourd silence remplit l'espace entre le commanditaire et les possibles candidats.

Le DG regarde le schéma, puis tourne son regard vers la salle et avec ton résolu avant de dire:

«Enfin c'est simple. Les questions qui vous sont posées sont :

- la présence d'un équipement commercial : comment va-t-on le faire muter ?
- L'accessibilité au site et les mutations des axes importants, c'est la modification des transports en commun etc. Comment on en tient compte ?
- La question pour vous c'est surtout : comment fait-on arriver des classes moyennes dans ce secteur délaissé tout en conservant le nombre de mètres carrés nécessaires pour
- le logement social, plus le PLAI etc.»

Il regarde à nouveau le support et pointe la date de la convention d'objectifs :

« Là, on met au point le projet et on se donne les objectifs au regard de comment mettre en place le phasage général de l'opération. Puis on passe à la phase numéro deux». (DG de l'EPA, Lancement de l'AMI-moment des questions Année 0- Carnet de terrain#1)

A nouveau, les yeux fixés sur le public comme pour livrer une confidence, il poursuit la synthèse de ce que lui, directeur général de l'EPA commanditaire, attend du processus auquel il vient de convier les opérateurs privés de l'immobilier :

«Alors on se dit six mois et si votre projet est déjà très clair, très avancé et très pertinent on n'est pas obligés de faire des études pendant un an !

Si on vous dit un an c'est pour arriver à tenir cet objectif qui est de réaliser les choses rapidement.»

Son regard et son doigt repartent sur le schéma projeté sur le grand écran qui descend derrière lui:

«On arrive dans la deuxième phase qui est la mise au point des montages et des programmes immobiliers et là, à la toute fin, on a une convention cadre.»

Et, se tournant à nouveau vers le public:

«Et bien évidemment on ne passera pas par une [seule] promesse de vente pour la vente de [la totalité des] mètres carrés à réaliser dans les 5 ans.

Ça va être une succession de promesses de vente qui vont se caler avec les programmes, qui vont se caler avec les montages, qui vont se caler avec les options juridiques que vous aurez pris pour loger les différents programmes et à ce moment-là, évidemment, chacun de ces programmes tiendra compte des capacités d'organisation, de l'interaction, de la réalisation des équipements communs parce que, bien évidemment, dans un programme probablement il faudra trouver une forme d'utilisation de l'infrastructure etc. [...]

Quelques secondes de silence dans la salle et puis une autre question surgit :

«Bonjour, le PLU aujourd'hui permettra-t-il une densification dans le secteur ? »

L'urbaniste prend le micro et il répond :

«Ce qu'on a fait c'est qu'on a anticipé sur l'ensemble de la ZAC lors du passage du POS au PLU et on a intégré l'ensemble des règles permettant de réaliser le projet tel qu'il est sur le plan masse [...]

Donc dans l'avancement dans le moyen terme de l'opération s'il y a des ajustements qui vont être envisagés pour faciliter la suite du projet, ça sera dans la temporalité je dirais de l'administration qui sera celle de la métropole.»

Une fois que l'urbaniste a terminé sa réponse, le DGA prend la parole et, s'adressant aux opérateurs face à lui, il dit :

«Pas d'autres questions ? Un petit point administratif avant de clore la séance :  
Rappelez-vous de bien indiquer votre présence sur la feuille, afin de vous adresser un certificat de présence qui sera une pièce du dossier de manifestation d'intérêt...»

Une main se lève dans le public :

«Une dernière question ! »

dit une troisième femme assise en plein milieu de la salle:

«Vues les temporalités, n'avez-vous pas pensé à donner un petit peu plus [de temps], comme une dizaine de jours, afin de laisser aux équipes le temps de s'organiser ?»

Le DGA qui avait encore son micro à la main répond dans la foulée:

«Vous avez vu la nature du dossier demandé. On est sur la base d'une méthodologie, d'une méthodologie d'ailleurs réduite, parce que, grosso modo, on envisage dix pages dans lesquelles vous identifiez toutes les questions qui sont posées dans le cadre de notre AMI et vous répondez de manière argumentée. C'est-à-dire en expliquant bien comment votre groupement, comment vous allez vous organiser de la manière la plus intelligente possible afin d'avoir des équations entre les questions posées et la réponse proposée. Nous on estime qu'il n'y a pas aujourd'hui un investissement majeur à réaliser par l'ensemble des équipes.

Vous allez avoir un investissement intellectuel si vous voulez, mais il ne me semble pas utile d'avoir déjà quinze architectes identifiés et des bureaux d'études dans l'ensemble du dossier.

On a le sentiment d'avoir en face des promoteurs, des opérateurs, qui eux sont même rodés à ces questions importantes. Qui ont suffisamment de bon sens pour pouvoir répondre intelligemment.

Je pense qu'on a mis déjà longtemps à lancer [la consultation], parce que faire la synthèse autour de ce sujet, le faire arriver dans le cadre d'une politique du logement générale de la métropole etc., ça a été déjà compliqué.

Donc aujourd'hui on a lancé la dynamique. Je pense que retarder la dynamique serait grave. Il faut absolument qu'on y vienne d'une manière assez résolue, je suis désolé, ça va vous obliger à bosser pendant le mois [...] [prochain].

Je pense qu'il y aura une réflexion nécessaire à mener au mois [...] [d'après aussi] qui vous permettra d'avoir une vision neuve et performante pour la [remise du dossier] et je pense que retarder serait aujourd'hui une erreur.»

Il est 15h48. La réunion, commencée à peine une heure plus tôt, finit dans le brouhaha du public.

Partagé en petits groupes, l'auditoire commente et se questionne autour de la présentation qui vient de lui être livrée. Les réponses aux questions, les alliances possibles, les courtes temporalités du processus, la pertinence de la demande formulée, les premières hypothèses de réponse, tout est sujet à échanges car tout n'est pas clair et car «c'est nouveau». J'entends le dire par plusieurs dans la salle.

Petit à petit le public se lève et dans un rythme régulier et ordonné, chacun se dirige vers la sortie en gardant la capacité dont il avait fait preuve avant la réunion, de tenir un échange actif avec les membres de son équipe tout en maintenant un regard attentif aux autres groupements, qui étaient parfois en train de se former sur le moment.

Tout le monde sort. Moi en dernière.

Comme dans le moment qui a précédé la réunion, le trottoir se transforme en agora de la ville en train de se faire ; les commerces et les négociations prennent forme. Plusieurs relations dont les germes avaient été lancés précédemment se consolident, de nouvelles se forment et des nouveaux accords sont pris. Vis-à-vis de mes interlocuteurs, j'essaie de rester invisible pour ne pas donner l'impression de déranger, tout en étant visible en même temps pour susciter une invitation à un moment de débrief entre les équipes qui, à mon avis, va se faire (cf Introduction).

Le directeur des grands projets de l'entreprise D, rencontré pour la première fois la semaine dernière (cf Prologue), vient vers moi pour m'annoncer que notre rendez-vous de la semaine prochaine devra être annulé car il a un empêchement. Je le regarde assez déçue

mais résignée, et je le relance de suite lui disant que l'on se verra probablement avec le reste de l'équipe pour discuter du dossier de candidature à l'AMI. Il me répond avec un sourire que je prends comme une preuve d'ouverture et de contrainte à la fois.

Il me demande alors si je connais le reste de l'équipe. Je lui dis que pour l'instant je ne connais que **Pi**, mon interlocuteur principal, Président de la division Ensemblier Urbain et directeur général de l'entreprise A.

Il adresse alors son regard vers deux dames qui étaient à ses côtés:

«Elles travaillent chez A elles aussi, et elles vont travailler à temps plein sur le dossier dans le groupement que nous sommes en train de monter»

me dit-il.

Je suis à peine en train de me présenter aux deux dames que **Pi** se joint à nous. Il avait fini de faire son tour des négociations et des commerces avec l'architecte-urbaniste de la ZAC, avec le DG de l'EPA, et d'autres gentilshommes bien habillés en costard – cravate faisant partie de l'auditoire. Il nous annonce qu'il va y avoir un café de débrief de l'équipe suite à la réunion, et il me propose de me joindre à eux.

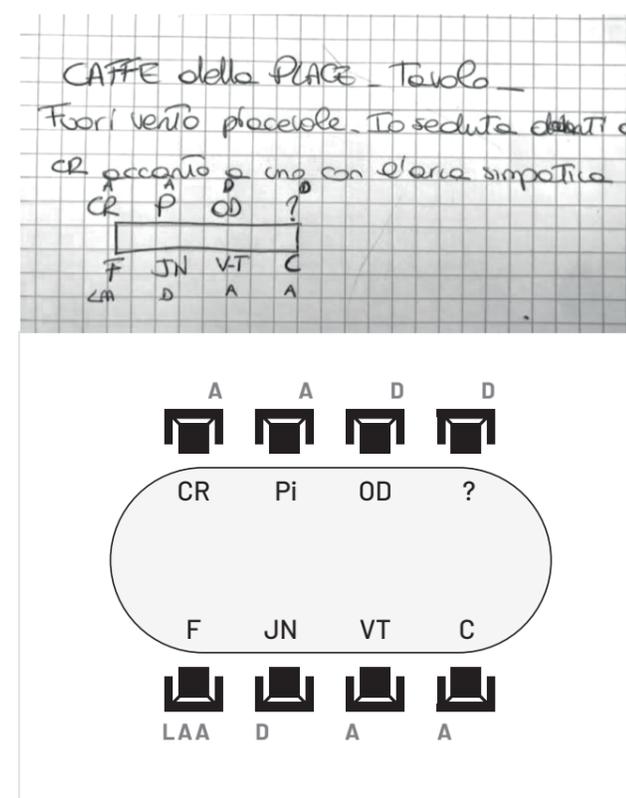
Ça y est, le seuil est franchi - me dis-je - un pied est dans le terrain, il faut maintenant gagner leur confiance, me faire accepter par le reste de l'équipe, ce qui pourra m'assurer la participation aux rendez-vous futurs.

Il est 16h15 et nous nous sommes dirigés au café de la place adjacente pour un débrief en interne : un premier échange à vif suite à la présentation.

Les tables en terrasse au soleil sont caressées par le vent d'été, les verres de jus et de toute sortes de sirop pointillent de couleur le tableau qui s'ouvre devant nous, rendant le cadre de cette première réunion de travail informelle et décontractée (fig.9).

En face de moi, **CR**, directrice générale adjointe Développement Grands Projets chez A. A côté d'elle l'on retrouve **Pi**, son niveau hiérarchique *n+1* comme l'on dit en langage corporate. Plus vers la droite, il y a **OD**, le directeur général Grands Projets d'Aménagement chez D et, à sa droite, un membre de la «sous-équipe» de la même entreprise dont le nom est resté incognito.

À ma droite, **JN**, Directeur Régional Promotion Résidentiel chez D, suivi par **VT** Directrice de Projet chez A, collaboratrice de **CR**, et puis **C** Directrice Régionale Promotion Résidentiel chez A.



[fig.9]

la formation du groupement présent au lancement table du débrief et détail du carnet de terrain#1<sup>54</sup>

Des échanges à bâtons rompus se lancent entre ces professionnels - jusqu'à ce jour officiellement étrangers, car appartenant à deux entreprises concurrentes – qui, sur ce projet commun et à partir de ce moment vont constituer une équipe :

«Comment s'y prendre ? »

«Comment travailler sur « de l'existant ? »

«Comment gérer les relations avec l'équipement commercial présent sur le territoire et dont il faut inciter la transformation ? »

54 Traduction de l'italien : « Table à l'extérieur, vent plus qu'agréable. Je m'assois vite devant la S, à côté à un monsieur qui avait l'air sympathique »..

«Qui sommes-nous pour le faire ? »

«C'est rare de travailler sur une vraie reconversion urbaine.»

«Tricoter un quartier avec un équipement commercial c'est pas évident, il y a les bagnoles.»

«L'îlot est une pièce emblématique, potentiel de transformation majeur du dispositif mis en place pour la reconversion de tout le morceau de Ville.»

«On doit se rappeler qu'autant de mètres carrés on ne les confie pas aux privés, cela ne se fait pas. Donc on doit penser à ce que nous on peut faire mieux qu'eux, rapidité, commercialisation, mais ce qui nous demandent élaborer la stratégie de changement d'image par exemple ! »

[...]

membres du groupement 1 - réunion de débriefe suite au lancement de l'AMI- Année 0 - Carnet de terrain#1

En à peine une heure le commanditaire, représenté par son Directeur Général et le Directeur Général Adjoint, accompagnés par la maîtrise d'œuvre (MOE) urbaine et paysagère qui a élaboré le plan masse de la ZAC dans laquelle l'opération s'inscrit ont passé en revue la procédure de la consultation, les temporalités requises, et enfin les ambitions et les enjeux politiques, urbains et économiques de l'opération, les ambitions de la ville et celles de la métropole à travers des perspectives et des vues aériennes, des croquis et des illustrations d'ambiance. Du parc à la promenade, du métro au tram, les ambitions en termes d'usages sont convoquées au rendez-vous avec les possibles candidats. Les projections de la MOE sont ainsi livrées en guise de fond de plan d'un récit de projet dont la formulation est demandée aux candidats, l'élaboration au futur lauréat, et dont la traduction en projet urbain partenarial - entre acteur public et opérateur privé - était prévue pour l'année suivante.

Au milieu d'une présentation nébuleuse et rapide faite d'informations floues, de projections à l'horizon incertain et de contraintes procédurales de très court terme, une demande clairement formulée a jaillit:

«La question pour vous c'est surtout comment on fait arriver des classes moyennes dans ce secteur délaissé tout en conservant le nombre de mètres carrés nécessaires pour le logement social plus le PLAI etc. ? » (DG de l' EPA, Lancement de l'AMI - Questions/ Réponses. Année 0. Carnet de terrain#1)

Par sa simplicité féroce, cette demande venait prendre une place centrale parmi les demandes du commanditaire car elle ouvrait une brèche sur les enjeux que l'opération de transformation du secteur portait en termes de projet de territoire (Arab 2007). Une place qui nous paraît d'autant plus importante que les messages concernant la stratégie et les actions de transformation du secteur demeuraient à ce moment dans le flou et l'incertain. À la sortie de la réunion, nos interlocuteurs s'interrogeaient sur la logique et la raison à l'origine de la décision de confier «aux privés la transformation d'un morceau de ville si étendu» et sur la direction à prendre pour créer le «récit gagnant». Par conséquent, ils se questionnaient sur les attentes et les enjeux du commanditaire afin de construire une réponse adaptée à ce qu'aurait dû être leur rôle au sein de la stratégie territoriale de laquelle cette opération découlait.

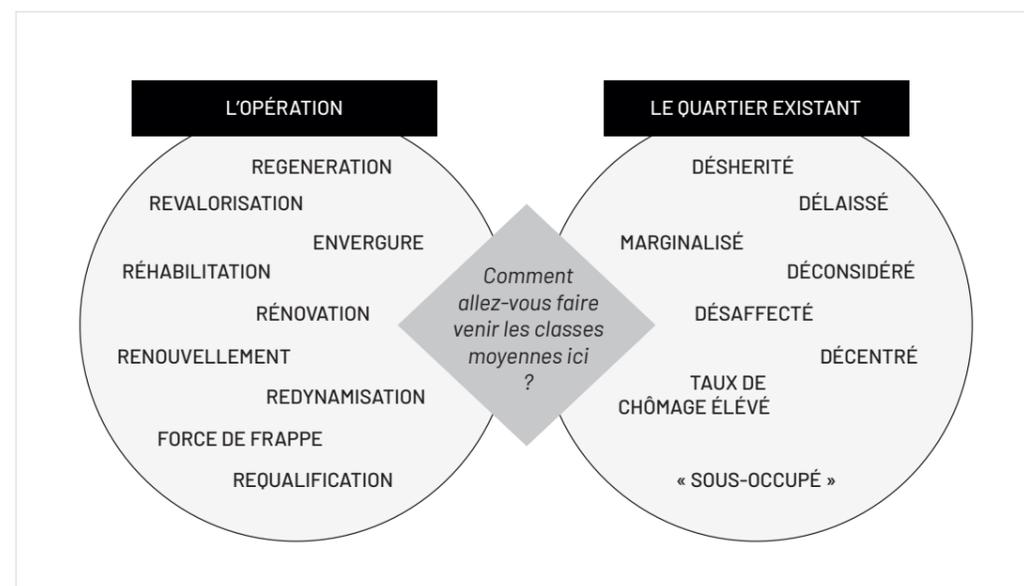
À la suite d'une mise en contexte quant aux contraintes et au cadre procédural dans lequel l'opération s'inscrivait, révélateurs de l'état d'esprit de l'acteur public commanditaire (Lascoumes et Le Galès 2005), ce deuxième chapitre est dédié à la compréhension des intentions derrière la commande (Secchi 2006) et à la reconstruction de sa genèse. Nous proposons ainsi de fournir une vision holistique de la transformation du territoire (Geddes 1904) qui, mettant en exergue l'articulation des échelles temporelles, spatiales et institutionnelles, permettrait de mettre en dialogue, la «ville actuelle» avec la «ville projetée» (de Biase 2014) dont notre commanditaire aurait hérité. En suivant un cheminement artisanal (Olivier de Sardan 2004), nous proposons ainsi de comprendre les liens de l'opération observée avec le projet urbain et avec la stratégie de développement territorial dans lequel elle s'inscrit. Nous choisissons de le faire en intégrant aux données produites lors de l'ethnographie, l'analyse des documents de planification et les textes techniques, comme les analyses socio-économiques sous-jacentes qui ont servi à guider l'action et qui sont elles-mêmes à considérer comme des éléments à part entière de la production urbaine (Ratouis 2003).

Enfin, les opérations urbaines ayant une place centrale dans la stratégie nationale de politique économique (Brenner 2004, Pinson 2009) et les transformations de la politique urbaine ayant joué un rôle crucial dans une refonte fondamentale de l'État national, «mettre l'accent sur la transformation urbaine revient à appréhender le monde comme un espace incertain, révélateur des processus macro et micro qui traversent la société en train de se faire» (LAA 2013). Par une anthropologie de l'urbain, nous avons donc l'ambition d'interroger le «déficit du sens» (Augé 1993 p. 131) qui, en affectant la fabrique urbaine, engendrent des espaces standardisés. Si dans le premier chapitre nous avons interrogé l'évo-

lution des politiques d'aménagement des territoires au regard du contexte économique, des choix politiques et de l'apparat juridique dans lequel ces choix se sont déclinés (la réduction des finances publiques, les logiques de marché auxquelles les territoires seraient soumis, l'incertitude qui lui est propre et l'attitude entrepreneuriale de l'action publique), au cours des prochaines pages, nous allons mettre au premier plan la dimension capitaliste sous-jacente à la production urbaine.

### 1.2.1 D'un existant non-conforme au quartier vitrine

Lors du lancement de la consultation présenté en ouverture de chapitre - et ensuite dans les notes de carnet de terrain produites au cours de l'ethnographie, quand il s'agissait de définir l'opération et de décrire la dynamique de transformation de territoire qui allait se déclencher par cette opération, les mots régénération, envergure, rénovation et renouvellement, revalorisation, rapidité, redynamisation se greffaient sur un quartier dit délaissé, déshérité, décentré, désaffecté, etc. (fig.10).



[fig.10]  
La commande : deux champs sémantiques opposés desquelles une demande jaillit<sup>55</sup>  
Élaboration de l'auteur

<sup>55</sup> Pour des questions de place dans l'illustration la demande textuelle a été réduite substituant par «ici» une partie de la question posée dont la version originelle est reportée plus haut dans le texte et dans la scène de terrain.

Les épithètes : «qualitatif, beau et attractif» qualifieraient le quartier qui, actuellement délaissé et caractérisé par un taux de chômage élevé, résulterait de l'opération de transformation par le biais d'un projet urbain «redynamisant» (cf §3.2). Puisque un «lieu n'est lisible qu'au travers de ceux qui y habitent ou de ceux qui habiteront» (Panerai 2018), nous proposons d'interroger cette dichotomie, et la demande livrée, à travers les outils analytiques de la philosophie sociale.

Partant alors d'un présupposé épistémologique selon lequel l'espace et son aménagement seraient des indicateurs de la manière dont les relations de reconnaissance sont constituées, et en intégrant le fait que le principe de reconnaissance serait le cœur du social (Honneth 2001 :154), nous proposons de convoquer les modèles factuels d'estime sociale pour élaborer une lecture des enjeux et des logiques sous-jacentes à la commande et donc des ambitions de l'opération.

Nous adoptons ainsi une hypothèse élaborée par Honnet, selon laquelle il existerait un lien systématique entre certaines expériences de mépris et le développement structurel de la société (Honneth, 2008 : 197).

Si une formation réussie de l'identité passe par trois formes de reconnaissance sociale<sup>56</sup>, l'estime sociale est alors intimement liée à la contribution que l'individu apporte à la société en termes de travail formellement organisé. Cette contribution serait évaluée sur la base du cadre d'attente normatif relatif à la structure sociale dominante. C'est à partir de cette évaluation que le processus de reconnaissance d'un individu se mettrait, ou non, en place (op. cit. : 197).

Dans une société capitaliste, la catégorie du travail est ainsi porteuse d'estime<sup>57</sup> et sa négation, le chômage (fig.10), ou le travail non formellement organisé (et pour cela non reconnu), engendrerait une absence d'estime sociale selon la raison instrumentale dominante. De ce fait, au sein de la société marchande dans laquelle la transformation des territoires s'inscrit, un phénomène de mépris serait détectable au regard de l'existant défini comme un quartier délaissé, déshérité etc. par le fait d'être habité - et pratiqué - par des individus dont le processus de reconnaissance ne serait pas accompli. Privés de travail, la valeur

<sup>56</sup> «L'amour ou de l'amitié dans la sphère intime, la reconnaissance morale de l'individu en tant que membre responsable d'une société et l'appréciation sociale des prestations et capacités sociales de l'individu» (*Ibid*)

<sup>57</sup> Le mécanisme qu'on tente d'esquisser est le même qui amène nos interlocuteurs à se sentir fiers et accomplis par le fait d'occuper un poste qui leur permettrait d'intégrer une place centrale et privilégiée dans la décision des stratégies de production urbaine, place qu'ils définissaient comme politique par le fait de participer de façon active à l'aménagement des territoires, activité qu'ils considéraient, de fait, comme politique (cf Prologue).

de la population habitant le site ne serait pas reconnue, ou bien pas reconnaissable, car leur activité, pas formellement organisée, serait invisible en termes de création de valeur marchande, ou encore elle serait inacceptable (le cas des vendeurs à la sauvette en a été un exemple sur le terrain) selon le cadre d'attente normatif moral établi en vue des opportunités de création de valeur potentielle permise par le projet.

Nous inscrivons cette lecture critique (ou radicale) de la fabrique urbaine dans l'analyse proposée par la géographie radicale anglo-saxonne (Brenner, Theodor, Harvey, Peck etc.) car lors de nos observations, nous avons pu constater un lien étroit entre les ambitions du commanditaire, la conception du dispositif d'urbanisme opérationnel, le *statehood* néolibéral (Brenner 2004) et une morale dominante (Gintrac 2012). Cependant, le travail de terrain nous a aussi montré que la pluralité d'acteurs intervenant dans le processus «fait déboucher sur des résultats toujours plus imprévisibles qu'on ne le pense généralement» (Pinson 2009 : 26) car liés à la non-linéarité de toute action collective (cf §2.1, §3.1). Nous sommes donc conscients que le processus de projet serait soumis à une articulation constante de points de vue et d'enjeux particuliers par le fait d'être partagé par une hétérogénéité d'acteurs. De plus, son cheminement étant très éloigné d'un processus linéaire, le projet urbain qui en résulte ne serait pas la simple traduction formelle des objectifs déclarés en amont<sup>58</sup>.

Néanmoins, le terrain nous a montré à plusieurs reprises que le caractère financier primait dans la définition de la notion de valeur associée à l'intervention et transformation de l'existant. Aux yeux du commanditaire, la réussite de l'opération était strictement liée à l'équation financière de réévaluation de la charge foncière, source de recette pour l'aménageur d'un côté, et à la présence d'une typologie de population de l'autre. Cette dernière serait en capacité financière d'assurer une injection de revenu fiscal de sorte à transformer le morceau de ville en générateur de recettes plutôt qu'en absorbeur.

Dans ce contexte, nous proposons de poursuivre et d'affiner cette première analyse des ambitions de la commande, posée à partir de la façon de la définir et à partir de l'objectif donné par le commanditaire : «faire venir les classes moyennes» (DG de l'EPA). À cette

---

58 Pour une compréhension fine des effets de l'action collective en termes de complexification du processus de projet et par extension de gouvernement des villes, une lecture intéressante est proposée par l'intégration des travaux de la sociologie de l'action et les travaux sur la gouvernance. Nous faisons référence notamment à l'approche proposée par Pinson pour l'analyse des politiques publiques et sa réflexion sur une théorie implicite de l'État et de ses transformations (Pinson 2015).

fin, nous mobilisons le principe de performance (Honneth 2008) et les paradoxes qui lui sont associés.

Dans les sociétés capitalistes modernes à caractère social-démocrate, la performance représentait un principe émancipateur des individus dans leur processus de reconnaissance au sein des sociétés, au même titre que l'individualisation, la responsabilité et les relations pures (Honneth 2008)<sup>59</sup>. Défini comme un des progrès moraux des sociétés capitalistes modernes (*Ibid*), le principe de performance est celui selon lequel, suite à une professionnalisation croissante, l'individu peut se réaliser en autonomie par son travail et «plus il se réaliserait et il aurait un succès grâce à ses propres efforts, plus grand serait ainsi la possibilité de participer aux positions statutaires» (*Ibid*). Dans le débat sociétal ce principe de performance est sous-jacent à la notion de méritocratie (Sandel 2021).

Cependant, la capacité émancipatrice de la performance, permise par les progrès moraux propres aux sociétés capitalistes, ne peut pas s'exprimer sans la présence des dispositifs de *welfare* propres à l'État social qui, par son intervention, se révèle être une condition de réalisation de ce principe et donc un garant de son efficacité. De ce fait, lorsque l'État se désengage, passant de *Keynesian welfare state* à *Schumpeterian workforce State* (Jessop in Pinson 2009, Pinson 2020), la valorisation des individus par le travail perd ses effets émancipateurs et le mécanisme tombe nous semble-t-il dans des effets pervers en termes de reconnaissance et d'estime sociale. Ce que Pinson appelle les dérives il-libérales du néolibéralisme (Pinson 2020).

Avec le développement des sociétés néolibérales, le rétrécissement de la place de l'État engendre donc une pression sur le fonctionnement même du principe de performance : son rôle de facilitateur pour l'acquisition de la reconnaissance au sein de l'ordre social serait miné, passant d'un processus de réalisation et de valorisation à une mise à l'écart et au mépris.

Dans le cadre de notre terrain, cette notion et son paradoxe constitueraient la *ratio legis* de laquelle découlerait l'opposition entre une opération régénératrice et un existant-inexis-

---

59Le principe de performance proposé par Parsons est présenté dans l'ouvrage de Honneth comme un des progrès moraux des sociétés capitalistes modernes. Le principe d'individualisme institutionnalisé aurait permis la réalisation authentique de son propre être grâce à une distanciation des rigidités liées à l'appartenance à une classe ou bien aux liens familiaux vis-à-vis de la réussite de l'individu. Un deuxième principe émancipateur des sociétés modernes aurait été selon Honneth celui de la responsabilité, qui engendrerait celui d'égalité de droit et i grâce auquel l'être humain pourrait atteindre une réalisation de soi autonome. Enfin, les relations intimes de couple ou amoureuses au sens large, se libèrerait de leur rôle social, faisant primer ainsi la relation « pure » (Honneth 2008) par rapport au lien de mariage comme stratégie d'affirmation sociale ou convention (Bourdieu couple in *Choses dites*, 1987).

tant non cohérent avec les attentes normatives du contexte néolibéral dans lequel le marché serait l'instance incontournable d'évaluation (Honneth 2008 : 299).

Même si peu après avoir été introduit - dans les années 1960 aux Etats-Unis d'Amérique - ce principe a été très critiqué par les sciences sociales à cause de sa portée parfois illusoire ou bien par son inclinaison à se transformer en idéologie<sup>60</sup> (*Ibid*), la réduction de l'aide de l'État social et l'affirmation de la suprématie du marché, en France comme en Europe depuis les 1980, ont exacerbé les effets pervers d'un principe initialement affranchisseur des sociétés modernes.

Dans le discours de lancement du commanditaire, de la même façon que lors de mon observation ou bien lors des différents entretiens, la sémantique de la performance a gagné en importance, et sa mesure, ainsi que la garantie de son efficacité dépendent essentiellement de la réponse du marché, «perdant ainsi ses éléments de réalité» (Honneth 2008 : 299).

«Quand on a un volume comme ça d'opération à commercialiser ce n'est pas du tout la même chose que quand on a une petite opération de cinquante logements. Ils peuvent clairement faire de la merde dans 50 logements et se barrer. Là ils vont être là pendant quatre, cinq, six ans de commercialisation, donc ils ont intérêt à bien faire, des bons usages, des bons services, faire en sorte que les commerces fonctionnent rapidement etc. pour pouvoir faire que les premiers occupants seront satisfaits et puis ainsi que le rythme de commercialisation croisse plutôt que décroisse, pour que le marché réponde bien ! Même s'ils [l'opérateur lauréat] ont des contraintes financières, ils ont aussi des contraintes afin que l'opération marche et si ça marche c'est que le marché peut se créer. Le marché va se créer par la qualité de ce qu'ils vont produire et nous en tant qu'aménageur on doit être en capacité de créer aussi pour créer cette valeur-là et ça passe par les espaces publics attractifs et puis par les grands équipements, le tram etc.» (PG, Directeur de la ZAC, entretien 2. Année 2 - Carnet de terrain#2)

60 Nous intégrons la définition d'idéologie proposée par le CNRTL : Ensemble plus ou moins cohérent des idées, des croyances et des doctrines philosophiques, religieuses, politiques, économiques, sociales, propre à une époque, une société, une classe et qui oriente l'action. comme une vision du monde, c'est-à-dire une construction intellectuelle qui explique et justifie un ordre social existant, à partir de raisons naturelles ou religieuses...

<https://www.cnrtl.fr/definition/ideologie> consulté le 15 avril 2021.

Plus largement nous entendons par idéologie : un système de représentations, d'idées et des doctrines

La définition de ce qui serait qualitatif semble être collée à la capacité de générer une réponse positive du marché.

Cependant, le marché étant une réalité profondément incertaine «le hasard et la chance provoqueraient une déstabilisation de la valeur et du statut des performances» (op. cit. : 300). Du moment où les logiques marchandes ont pris une place dans l'aménagement des territoires comme dans d'autres domaines de l'action publique se définissant comme *new public management* (Biau 2020, Pinson 2009 et alii), un phénomène de déstabilisation du principe de performance - et ses effets pervers liés à une suprématie du marché - pourraient être observés sur le site. Le principe de performance deviendrait ainsi une barrière et un discriminant vis-à-vis de certains morceaux de la Ville actuelle qui ne participeraient pas ou plus - car en friche par exemple - à la création de la valeur telle qu'elle est conçue de façon utilitariste. Ce phénomène est d'autant plus marqué que l'emplacement ou les caractéristiques spatiales du territoire concerné peuvent faire émerger des opportunités marchandes - en termes de marchés potentiels - et d'opportunités financières - en termes de revalorisation de la charge foncière qui découlerait d'une opération de transformation. Sur des sites à proximité du centre ville, ou bien d'une infrastructure de type aéroport, autoroute et autre, des sites jouissant de la présence d'équipements (commerciaux ou publics) qui se trouvent à proximité d'un élément naturel de qualité paysagère remarquable etc., les grandes friches urbaines ainsi que les zones d'activités deviennent des opportunités de densification et d'attractivité de populations d'habitants, d'usagers ou bien d'entreprises (ou la combinaison des trois) ayant des caractéristiques spécifiques en lien avec les objectifs de stratégie de positionnement territorial dans laquelle le projet urbain s'inscrit (cf §3.3). De ce fait, toute ville actuelle qui ne saisit pas ces opportunités se trouverait en déficit de valeur, voire méprisée.

La question posée aux candidats «Comment allez-vous faire venir les classes moyennes ici ? » annonce donc l'objectif du projet, là où un «objet bien déterminé, spatial, temporel, économique, social» (Boutinet, 1990, p 68) se situerait à l'extérieur de l'action projectuelle. Le processus de projet se situerait ainsi dans le décalage entre un existant non conforme et l'idéal projeté dont cet existant hériterait et qui dirigerait sa transformation (de Biase 2014). Pour revenir au vocabulaire de la philosophie sociale, l'opération d'aménagement serait ainsi un processus de mise en conformité, de modernisation et de rationalisation

selon les forces structurelles propres aux logiques utilitaristes<sup>61</sup> (Voirol in Honneth 2008 : 15). Dans ce contexte, le processus de reconnaissance serait inachevable en faveur d'une re-connaissance (action de re-connaître) de l'existant en vue d'une population porteuse de valeur, action que le processus de projet viserait. Ce processus permettrait donc à la ville actuelle, une fois transformée, d'être conforme (Althusser in Honneth 2008 : 246) et ainsi visible et appréciable dans l'échange marchand<sup>62</sup>.

Par contre, la caractérisation de la population cible, la définition de ses besoins en termes de logement, usages et pratiques de l'espace public - ainsi que la qualification des espaces existants - étaient remis à sa seule représentation :

«On va faire quelque chose de chouette à la place des espaces publics pourris et délabrés qui ont plus de 50 ans». (PG directeur ZAC - EPA - entretien 2 Année 2. Carnet de terrain#2.)

Notion tant floue que complexe et évolutive (Battistini 2020), «la classe moyenne a, un temps dans l'histoire, bénéficié d'une certaine unité, qui pouvait légitimer son singulier. Aujourd'hui le pluriel s'impose pour des classes moyennes qui se sont étendues et banalisées» (Damon 2013 : 3). S'agissant d'une demande potentielle, tant sa quantification en termes d'ordre de grandeur que sa qualification étaient issues d'une projection. Par le fait d'intégrer les données de terrains produites avec les documents de planification stratégique d'un côté, et les discours et dispositifs étatiques dans lesquels l'opération s'inscrit de l'autre, nous pourrions interroger l'origine de cette demande de faire venir les classes moyennes par le projet, et nous pourrions ainsi comprendre à quel enjeu territorial et politique cette demande répond.

---

61 «Cet emprunt à la philosophie sociale et plus précisément à la théorie de la communication proposée par Habermas n'est pas sans risque car une dichotomie si stricte entre un monde vécu et système serait à dépasser» (Honneth 2008). Cette conception à deux étages de la société contemporaine présuppose une différence radicale entre, d'une part un monde vécu structuré par les normes d'entente langagière et de la discussion sans contraintes et d'autre part, un univers systémique intégralement traversé par la contrainte fonctionnelle et par les rapports de pouvoir. Selon l'auteur «une théorie du conflit social aurait permis d'éviter cette opposition tranchée en concevant simultanément des rapports conflictuels dans la sphère de la communication et des formes d'institutionnalisation des normes du monde vécu dans l'univers fonctionnel du système » (*op. cit.* : 18).

62 La reconnaissance, représentant l'affirmation de l'autre, peu importe lequel serait son «apport», régit la communication entre individus, alors que la connaissance serait une condition préalable à l'échange marchand. (Habermas in Honneth 2008).

## 1.2.2 Pensée stratégique et territoires en projets

«La volonté de l'EPA c'est de créer rapidement un macro-lot en appui de ce que nous avons appelé et qui est la première opération qu'on va bientôt avoir et recevoir dans le territoire.

Notre volonté est de développer cette opération de manière extrêmement rapide et résolue en essayant de développer le plus rapidement possible une masse critique. Raison pour laquelle on s'est lancé dans un appel à manifestation d'intérêt de façon à avoir tout de suite un groupement en face de nous, en capacité à développer un projet ensemble. Ce projet [que nous allons élaborer] ensemble pouvant être mis au point et mis en œuvre dans un délai qui va être un délai réduit.

[...] C'est la nécessité que nous avons d'avoir une approche globale en possibilité avec les contraintes qui sont importantes, de circulation, l'arrivée du métro, la prolongation du tramway, et également la présence de l'équipement commercial, destiné à être conservé sur place, mais évidemment à muter et à rentrer dans le droit commun des équipements commerciaux.

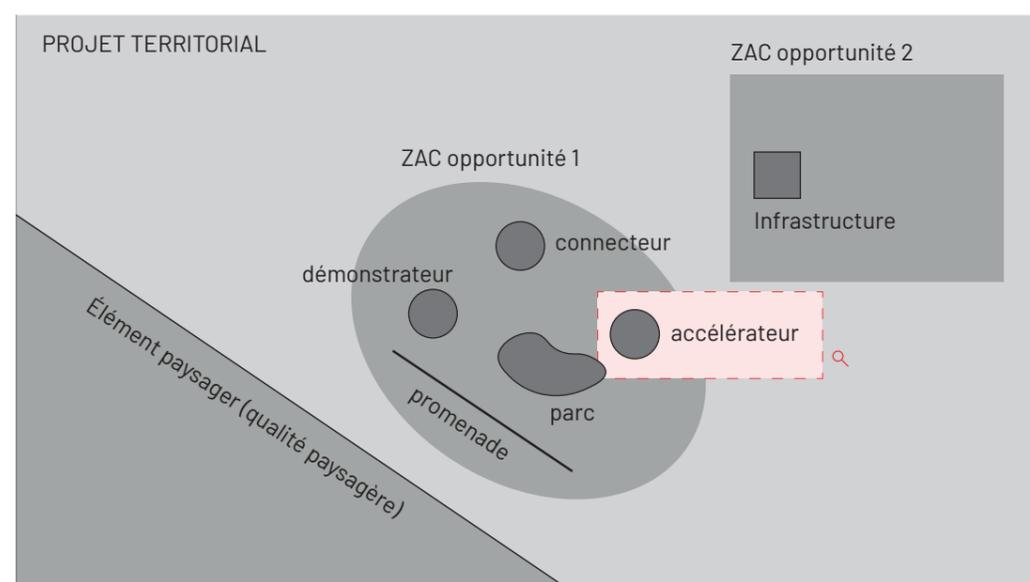
[...]La mise au point de l'îlot sera faite tout au long de l'opération avec nous, dans le cadre, je dirais, d'ateliers, et dans le cadre des comités de pilotage qui seront conduits avec nos partenaires. J'entends les services délivrant le permis, tant la métropole que la ville, et qui nous accompagneront tout au long et qui nous permettront de mettre en place ce que nous préfigurerons un jour, l'organisme de projet.

Par ailleurs la question de l'innovation est une question très importante pour nous et de ce point de vue les réponses qu'on attend sont des réponses qui effectivement doivent aller dans le sens de l'innovation au service des usagers et au service du coût global de l'ensemble de l'opération. On a fait la mise au point de ce qui a fait l'îlot et de ce point-là il est important que les équipes puissent faire valoir leur point de vue sur la question.

Tout ceci doit permettre de développer une ingénierie qui soit duplicable, dans l'opération, dans la métropole et probablement au-delà. C'est pour nous une question essentielle». (DGA EPA, Lancement de l'AMI. Année 0. Carnet de terrain#1)

L'opération s'inscrivait spatialement et institutionnellement dans une échelle plus large de projet d'aménagement : la zone d'aménagement concertée (ZAC) qui, à son tour,

était inscrite dans une échelle de projet territorial encadré par le schéma de cohérence territoriale (SCoT). Telle qu'elle a été annoncée par le commanditaire, l'opération avait un rôle d'accélérateur et de pièce emblématique dans la stratégie de transformation de la portion du territoire concerné par la ZAC en ligne avec la transformation de l'imaginaire qui lui était attribué. A côté de l'opération dont la consultation faisait l'objet, d'autres projets étaient en cours à l'intérieur du même secteur, et chacun aurait participé à sa façon à la transformation du morceau de Ville, voire de la : un venait d'être achevé au moment du lancement, un parc avait le rôle de «relier et venir apaiser le paysage urbain aujourd'hui



[fig.11]  
Articulations entre l'îlot, la ZAC, la Ville et la Métropole - les rôles  
Élaboration de l'auteure  
Extrait de carnet de terrain #2

marqué par la pollution» (maîtrise d'œuvre de la ZAC), «un pôle multimodale viendrait connecter ce secteur au territoire métropolitain» et ainsi de suite (Fig.11).

Selon les analyses produites par l'INSEE en préalables à la rédaction du SCoT de la métropole, une catégorie socio-économique de la population n'était pas suffisamment présente sur le territoire métropolitain au moment de la rédaction du document pour que les objectifs de dynamisme économique<sup>63</sup> et le positionnement de la métropole au regard du référentiel puissent être satisfaits (fig.12).

Dans ces analyses, plusieurs constats en termes des typologies des populations présentes sur le territoire métropolitain, de leur évolution et de leur apport au regard de l'économie du territoire, ont été élaborés à côté des constats de fragilité en termes de tendance du marché de l'emploi et de solde migratoire (fig.13).

«Or, en affichant un objectif de + X 000 emplois, le SCoT exprime nettement la volonté de renforcer l'attractivité du territoire et d'améliorer la situation socio-économique des habitants». Évaluations socio-économiques et foncières des objectifs du SCoT Agence Urbanisme de Métropole

Des constats socio-économiques sont nés des objectifs de gestion, de planification et de transformation du territoire métropolitain. L'absence et donc le besoin d'attirer des «cadres» sur ce territoire en étaient deux parmi d'autres. L'expression très spécifique, et liée à un statut professionnel particulier, aurait représenté la cible des politiques d'attractivité dans lesquelles notre projet se situe.

Ce phénomène n'est pas nouveau, car la classe moyenne a depuis toujours été interpellée comme un destinataire privilégié des politiques de logement (Pollard 2018:63). Dans l'opé-

63 Par «dynamisme économique» nous faisons référence à la notion utilisée par l'INSEE pour déterminer la bonne santé d'une ville, notion selon laquelle les paramètres à prendre en considération sont :

- le nombre d'entreprises et nombre de grandes entreprises (plus de 100 salariés)
- le niveau des salaires (salaire net horaire moyen)
- le solde migratoire (nombre de nouveaux habitants par an)
- le nombre d'entreprises nouvellement créées en 1 an
- le taux de chômage
- le PIB par habitant
- l'évolution du nombre d'emplois cadres
- le nombre de jeunes entreprises (créées il y a moins de 5 ans)

<http://www.loi-duflot.fr/conseils-loi-duflot/selectionner-le-logement-le-plus-adapte/le-dynamisme-economique/>

**OBJECTIFS DECOULANT DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE DU TERRITOIRE**

Un renouveau démographique à accompagner

Des personnes âgées nombreuses, une jeunesse disponible à former

Beaucoup de ménages pauvres, une offre de logements sociaux à adapter

Un taux de chômage élevé, des secteurs à développer

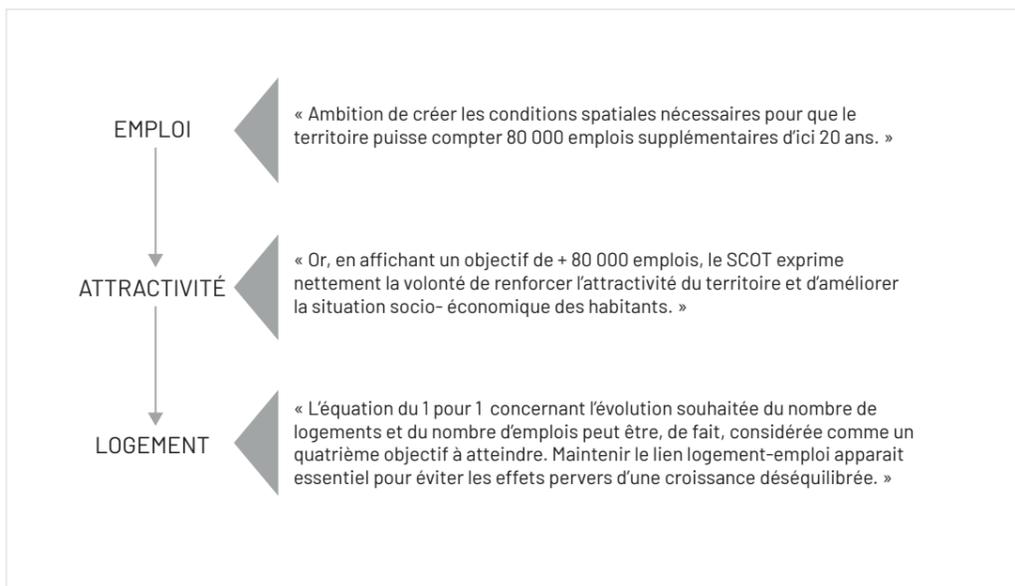
Attirer davantage de cadres

Des déplacements de plus en plus nombreux à organiser

Un enjeu environnemental : favoriser l'usage des transports collectifs et des modes actifs

Les cadres sont moins présents sur la Métropole qu'au sein du référentiel : ils représentent 15,8 % des actifs résidents de 15 ans ou plus (19,2 % sur le référentiel). Leur pouvoir d'achat élevé et les dépenses qu'il permet font de cette catégorie sociale un atout potentiel pour le territoire. Leur présence favorise en effet l'emploi résidentiel (commerces, services à la personne...) et améliore la fiscalité locale. Un enjeu pour la Métropole consiste donc à attirer davantage de cadres sur son territoire, mais aussi à retenir les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, cadres potentiels.

[fig.12]  
Des constats aux besoins : premiers éléments de qualification de la demande. Source SCOT  
Ré-élaboration de l'auteur.  
Carnet de terrain#2



[fig.13]  
Résumé des prescriptions du SCOT  
Élaboration de l'auteur - Carnet de terrain#2

ration observée, l'identification entre le besoin de faire venir les classes moyennes et la politique d'attractivité pour des cadres découlerait ainsi directement de l'élaboration du SCOT qui révélait une faiblesse de la métropole en termes de chômage et donc de génération d'emploi.

Une fois les objectifs en termes d'emploi et les objectifs de production de logements déterminés, le SCOT explicitait l'ambition de créer les conditions spatiales nécessaires pour que le territoire puisse bénéficier des emplois supplémentaires. L'opération de transformation semble avoir pris ainsi le rôle de levier d'attractivité d'une population cible par laquelle passerait la redynamisation du territoire.

Selon les sciences de gestion, l'attractivité ne peut pas être dissociée du champ financier. Notion à caractère gestionnaire, l'attractivité d'un territoire se mesurerait par sa capacité à attirer des flux de personnes et de capitaux (Damon 2013, Caroli 1999, Porter 1990 et alii). De plus, «l'équilibre financier des collectivités territoriales dépend de deux clés : les rentrées fiscales (en particulier celles qui sont liées à l'activité des entreprises) et le chiffre de la population des communes qui commande le poids politique des collectivités dans les structures intercommunales ainsi que l'accès à diverses ressources» (Bourdin 2001 : 154). Dans l'opération observée deux types de demande potentielle seraient donc à chercher par le projet : les grands comptes, autrement dit les grandes entreprises qui s'implantent dans le quartier permettant de générer des recettes par leur injection fiscale et, en lien avec le premier type, les cadres et les jeunes diplômés identifiés à l'époque du lancement de l'opération comme absents et qui, inversement, par leur présence, stimuleraient les consommations et permettraient d'inverser les tendances en termes d'emploi et de pouvoir d'achat :

«Les cadres sont moins présents sur la Métropole qu'au sein du référentiel : ils représentent 15,8 % des actifs résidents de 15 ans ou plus (19,2 % sur le référentiel). Leur pouvoir d'achat élevé et les dépenses qu'il permet font de cette catégorie sociale un atout potentiel pour le territoire. Leur présence favorise en effet l'emploi résidentiel (commerces, services à la personne...) et améliore la fiscalité locale. Un enjeu pour la Métropole consiste donc à attirer davantage de cadres sur son territoire, mais aussi à retenir les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, cadres potentiels». Analyse Territoriale «Métropole» INSEE Année - 4

Si l'on poursuit la lecture du même document, rédigé en Année -4 par rapport à l'opération que nous avons observée, la démarche de spatialisation des objectifs socio-économiques énoncés, s'explique à travers l'appellation de «territoire en projet» mobilisée dans le texte de planification territoriale. Celle-ci manifeste, nous semble-t-il, le lien entre transformation des territoires et l'ambition de création d'emploi :

«• Les territoires de projet pourraient générer Xx 000 logements, soit 1/3 des objectifs, et Xx 000 emplois, soit presque la moitié des objectifs.

• La part des projets en cours ou approuvés est par contre moins importante que celle des centralités. Toutefois, la maîtrise des risques d'inondation pourrait avoir des conséquences non négligeables sur le potentiel de certains territoires, [...]

• Ensemble, centralités de premier niveau et territoires de projet représenteraient environ 70% des objectifs de logements et 90% des objectifs d'emplois.»

Extrait du SCoT. Année -4

La transformation de certains secteurs de la métropole, appelés dans le document de planification stratégique «les territoires en projet» allait donc être une opportunité pour créer les conditions spatiales et programmatiques afin de la rendre attractive vis-à-vis de la cible fixée.

Après avoir défini un besoin socio-économique, un moyen pour y répondre et un marché potentiel auquel s'adresser, l'EPA a commandé un bureau d'étude pour l'élaboration d'une étude de marché qui allait pouvoir apporter des éléments à l'élaboration de la stratégie territoriale en train de se faire et qui a déterminé la façon dont ces territoires en projet allait contribuer à atteindre l'ambition et répondre aux besoins identifiés.

Pour ce faire, habitants et usagers ont été classifiés selon leurs comportements d'achat et plus largement selon leur relation envers des produits immobiliers. Ils incarnent ainsi des segments de marché. En conséquence les secteurs de Ville auraient été évalués selon leur degré d'attractivité vis-à-vis de ces segments.

Les conclusions de cette étude ont généré des recommandations en termes de segment de population souhaitable desquels la commande semble avoir découlé.

De ce fait, à l'issue de l'étude de marché, deux scénarii s'ouvraient aux yeux du commanditaire: un scénario dit «pragmatique» qui aurait permis de «saisir l'opportunité de la relance des “ventes-investisseurs” avec un recentrage vers des ventes-investisseurs et primo-accédants du quartier». Et un deuxième qui allait agir sur la «création d'une identité

en passant par l'action de cibler les jeunes actifs locaux (Villois) à revenus intermédiaires et supérieurs pour créer un quartier ayant une identité marquée: jeune, urbain, mobilité, services...». (fig.14-15)

Au vu du discours du lancement de la consultation que nous avons analysé dans les pages qui précèdent, ce deuxième scénario semble celui que le commanditaire public a choisi. La raison pourrait être inscrite au sein du dispositif rituel élargi qui permettrait de servir les objectifs socio-économiques par la transformation du territoire. De plus, la raison se trouverait dans la volonté de mise en spectacle du changement qui passe nous semble-t-il par la dimension d'emblème donnée à cette opération. Le lien se ferait par la volonté d'accompagner et de nourrir un discours politique, de créer un récit politique par le projet. Le premier scénario semblait être explicitement trop restreint au regard du discours et des ambitions politiques apparues lors de l'ethnographie.

Le commanditaire a ainsi demandé à l'opérateur privé de lui fournir une stratégie permettant d'augmenter le positionnement sur le marché défini par l'instance de la planification territoriale ;un positionnement issu d'un besoin économique-fiscal lui-même lié à l'absence d'un certain type de population sur le territoire métropolitain et lui permettant une optimisation dans le panorama compétitif des villes.

Affaiblié dans sa capacité financière d'un côté, et soumise à des logiques de marchés de l'autre, la puissance publique est confrontée à l'imprévisibilité. La dimension incertaine étant intégrée dans l'attitude projective (Boutinet 1990), elle a toujours été un élément central de l'acte de faire la ville car elle représente une caractéristique propre au régime temporel du futur dont le projet est imprégné (Hartog 2003). Dans les sociétés modernes, l'incertain était apaisé ou partiellement apaisé, car ses effets financiers étaient portés et contenus entre les mains des politiciens et au niveau central. Primant sur une vision déterministe et une action volontariste de l'État, seul décideur et porteur des grandes opérations de production urbaine, la planification à long terme qui a caractérisé l'action publique avant les années 1980, représentait une chimère de garantie face à l'incertain, par la mobilisation de finances publiques et agissant ainsi sur l'accumulation de la dette publique.

Aujourd'hui, et de façon croissante depuis les années 1980, «le développement urbain s'est détourné de toute politique de redistribution et de régulation des intérêts privés, passant d'un mode de régulation keynésien à un mode d'accumulation flexible du capital» (Harvey, in Briche, 2016 : 4). Suite à la matérialisation du désengagement étatique sur plusieurs fronts, la flexibilisation de l'apparat productif en faveur d'un fonctionnement par projets

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTS SEGMENTS DE MARCHÉ			
	OPPORTUNITÉS	MENACES	
INVESTISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• passage en zone A</li> <li>• Renforcement de l'attractivité du dispositif Pinel</li> <li>• Amélioration de l'image du secteur A et B</li> <li>• Un pôle d'emplois qui se densifie qui devrait pérenniser une demande locative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une offre locative déjà importante</li> </ul>	
ACQUÉREURS UTILISATEURS	Primo-accédants	Plan de relance bonification PTZ en lien avec zonage A : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargissement du potentiel de ménages vers des classes plus solvables</li> <li>• Légère augmentation de la capacité de financement</li> <li>• Un potentiel d'actifs sur le secteur qu'il faut convaincre de s'installer dans un quartier en devenir</li> </ul>	Quid de l'attractivité de l'opération en terme d'image : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés d'ouverture vers clientèles d'autres secteurs de la ville</li> <li>• Quel volume d'offre en direction de cette clientèle à moins de 3 000 €/m<sup>2</sup> ?</li> <li>• Environnement / Aménagement/ qualité de vie à court et moyen terme ?</li> </ul>
	Secundo-accédants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une attractivité qui émerge sur les secteurs les plus aboutis et finalisés</li> <li>• Mais un profil plutôt orienté vers des ménages non originaires de Ville</li> <li>• Une alternative aux produits classiques dans une gamme de prix concurrentielle (surfaces et aménagements non standardisés)</li> </ul>	Quid de l'attractivité de la ZAC : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement / Aménagement/ qualité de vie à court et moyen terme ?</li> </ul>

LES SCÉNARIIS DE DÉVELOPPEMENT POSSIBLES		
	Scénario 1 « pragmatique »	Scénario 2 « création d'identité »
Investisseurs résidences services	**	*
Investisseurs classiques	***	**
Jeunes primo-accédants originaires du quartier	***	**
Jeunes actifs du secteur, CSP intermédiaires et sup	**	***
Jeunes actifs du centre ville		**
Secundo-accédants de Ville		*?
Secundo-accédants extra-régionaux	*	**

Saisir l'opportunité de la relance des ventes investisseurs avec un recentrage vers des ventes investisseurs et primo-accédants du quartier

Cibler les jeunes actifs du secteur de la métropole à revenus intermédiaires et supérieurs pour créer un quartier ayant une identité marquée : jeune, urbain, mobilité, services...

[fig.14\_15]  
 Conclusions de l'étude de marché  
 commissionnée par EPA Année 0.  
 Rendu anonyme par l'auteur.  
 Carnet de terrain#2

SCÉNARIO RETENU

prend une place considérable dans les sociétés néolibérales, autant dans le secteur de l'aménagement urbaine que dans n'importe quel autre secteur industriel (Boltanski, Chiapello 1999). La flexibilité et la simplification du cadre réglementaire sont considérées comme des solutions permettant de répondre aux aléas inscrits en tant que norme dans les logiques de marché (cf §1.1).

De plus, par la pression d'une incertitude structurelle, l'opération de transformation aurait besoin d'être sécurisée car «toutes les prestations qui ne sont pas couronnée de succès dans leur conversion en profits sur le marché deviennent du coup incertaines» (Honneth, 2008 p. 300), justifiant l'appel de la puissance publique à créer des relations partenariales avec l'acteur privé. Par sa nature, ce dernier est apparu au commanditaire, apte à s'organiser de la manière la plus intelligente possible afin d'avoir des équations entre les questions posées et la ressource et contexte données, là où historiquement l'acteur public aurait conduit et aurait porté l'opération.

Les termes de résilience et d'agilité s'imposent dans le débat industriel depuis les années 1990 (*Ibid*) rejoignant aussi l'aménagement des territoires et les projets urbains<sup>64</sup>:

«Chez tous mes clients, de l'ANRU à l'opérateur XY, les projets doivent apparaître agiles et résilients». (AMO du groupement 1 entretiens 3. Année 0. Carnet de terrain#1)

Ce caractère résilient serait favorisé et garanti à travers une flexibilisation de l'apparat bureaucratique et réglementaire de tout le processus de projet, qui deviendrait alors dynamique et contextuel:

«La mise au point de l'ilot sera faite tout au long de l'opération avec nous, dans le cadre, je dirais, d'ateliers, et dans le cadre des comités de pilotage qui seront conduits avec nos partenaires. J'entends les services délivrant le permis, tant la métropole que la ville, et qui nous accompagneront tout au long et qui nous permettront de mettre en place ce que nous préfigurerons un jour, l'organisme de projet.» (DG EPA lancement de l'AMI. Année 0. Carnet de terrain#1)

<sup>64</sup> Aujourd'hui les mots employés seraient frugal, recyclage, circuit-court etc.. un travail sur les mots de l'aménagement et leur trajectoires du secteur industriel, aux opérateurs urbains (constructeurs promoteurs etc.) jusqu'aux acteurs publics (collectivités territoriales, ministère du logement, ANRU etc.) nous paraît être digne d'intérêt et très utile dans la saisie des dynamiques qui traversent la fabrique de l'urbain.

Dans l'aménagement des territoires, ces pratiques se matérialisent au sein de la démarche opérationnelle appelée l'urbanisme de projets. Cette dernière résulte d'une attitude de réponse entrepreneuriale (Harvey 1989) lors de la construction d'une politique territoriale dans laquelle l'incertitude apparaît comme une conséquence inévitable du registre et du fonctionnement de l'action collective (Barthes, Callon, Lascoumes 2001) «les pouvoirs publics se trouvant dans l'obligation de se conformer aux pratiques d'acteurs du marché» (Harvey in Briche 2016 : 4).

En parallèle, la globalisation des entreprises, l'intégration des États nationaux, le développement de la technologie, la mobilité des personnes, des capitaux et des entreprises, la croissance économique de nouvelles régions du globe et le fait que l'offre pour l'emplacement des entreprises soit plus élevée que la demande, élargissent hors des frontières nationales l'échelle de compétition à laquelle les territoires font face (cf §1.1). Les flux sont nombreux, puisque capitaux, personnes et marchandises sont de plus en plus mobiles. Les opportunités augmentent et donc, en miroirs, les incertitudes. Chaque flux à attirer représente une demande potentielle et s'inscrit dans un marché à convoiter : les touristes, les retraités, les cadres, les entreprises hi-tech, les entreprises créatives, les établissements publics, les grands équipements, les événements sportifs (comme les jeux olympiques par exemple) et ainsi de suite (Gollain 2018).

La présence de marchés différents et d'un contexte concurrentiel multi-échelle, combinée à la réduction des sources budgétaires des collectivités, imposent aux territoires d'assumer une attitude stratégique (Pinson 2009) en réponse à cette incertitude croissante.

Codifiée par les sciences de gestion, la pensée stratégique peut être définie comme ce processus mental ou réflexif dans le cadre de la réussite d'un jeu entre attitudes d'anticipation et de projection<sup>65</sup>, dont le livrable semble être ce que les sciences de gestion appellent «la vision». La vision prend la forme d'un «thème directeur» qui articule la nature de l'entreprise (de l'opération) et ses intentions pour l'avenir (Caroli 1999).

Ce jonglage entre anticipation et projection imposerait un avancement par projet (Boltanski et Chiapello 1999) ; phénomène que nous observons dans l'action publique en générale et dans l'aménagement des territoires en particulier (Pinson 2009).

---

65 Le jeu d'échecs est une figure emblématique très utilisée pour expliquer le fonctionnement de la pensée stratégique d'une entreprise. (Caroli 1999)

Par conséquent, comme tout acteur opérant dans un marché, les acteurs politiques en charge du développement du territoire<sup>66</sup> se retrouvent appelés à définir une vision et à élaborer une stratégie pour atteindre un objectif que dans l'opération observée serait:

«C'est simple. Les questions qui vous sont posées sont :

- la présence d'un équipement commercial : comment va-t-on le faire muter ?
- L'accessibilité au site et les mutations des axes importants, c'est la modification des transports en commun etc. Comment on en tient compte ?
- La question pour vous c'est surtout comment fait-on arriver des classes moyennes dans ce secteur délaissé tout en conservant le nombre de m2 nécessaires pour le logement social plus le PLAI etc. ?» (DG EPA - lancement AMI, Année 0. Carnet de terrain#1)

Cette stratégie passerait donc par la transformation de la ville actuelle et de ses représentations comme outil de revalorisation dans le cas où l'existant - et son imaginaire - ne répondait pas de façon symbolique et factuelle aux attentes prédéterminées dans un dispositif dont les limites spatiales et institutionnelles allaient au-delà de l'échelle de l'opération.

### 1.2.3 L'attractivité comme obsession des politiques urbaines

Si la commande que nous sommes en train d'analyser découlait d'un dispositif plus large de définition de positionnement et d'approche stratégique de la métropole au sein du contexte compétitif des villes, le discours qui la structure est aussi un héritage d'un d'une chaîne de filiation institutionnelle qui passerait par une contribution financière non négligeable en contexte d'austérité, et par la déclinaison du système de valeurs libérales.

«Cet appel à projet s'inscrit également en manière résolue dans le cadre d'Ecocité. Dans ce cadre-là, nous allons mettre en place, et l'îlot en sera une pièce importante, un dispositif de développement durable. Ça veut dire que nous on développe une architecture

---

66 Urbanisme et développement économique se côtoient de plus en plus dans les intitulés des élus de l'aménagement du territoire. «Redynamiser le territoire», au sens proprement économique, est ainsi un des objectifs primaires des actions de transformation urbaine. Dans le cas de notre terrain, ces instances sont concentrées au sein de l'EPA car son conseil d'administration est représentatif des différentes instances territoriales, de la Ville à l'État : Ville, Métropole, Département, Région et État.

qui tient compte des spécificités climatologiques qui sont les nôtres, mais également qu'on rentre dans des équations économiques qui sont les équations économiques qui nous sont propres. Vous allez noter d'ailleurs que la charge foncière est sur des valeurs extrêmement raisonnables pour permettre cet effort». (DG EPA - lancement AMI, Année 0. Carnet de terrain#1)

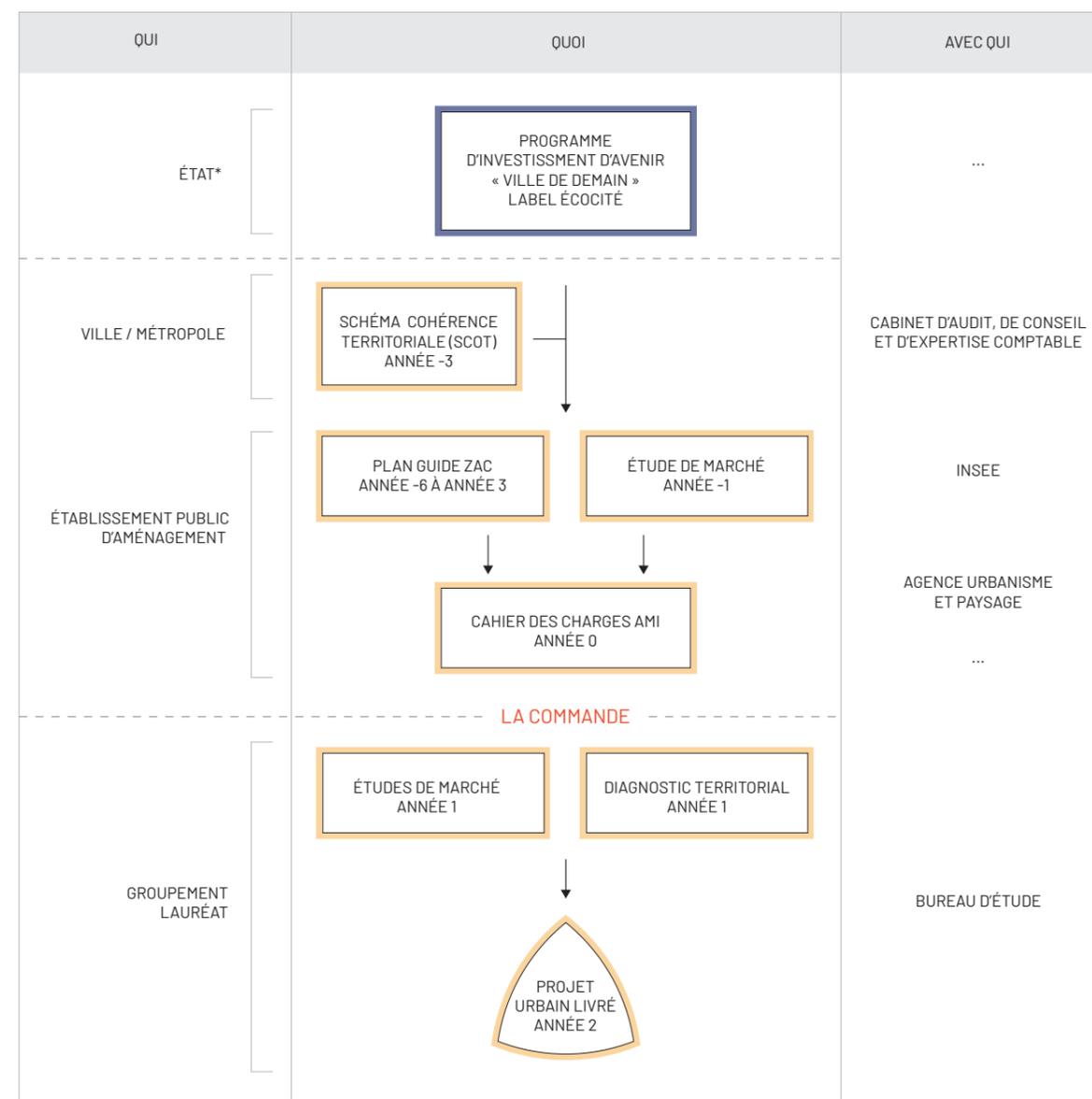
La définition des grandes lignes qui encadrent l'opération résultait d'un appel à projet auquel l'EPA avait répondu, dans le cadre du programme d'investissement d'avenir (P.I.A) «ville de demain» qui, formulé par le gouvernement, inscrivait l'opération dans la démarche Eco-cité incarné par le label homonyme (fig.16).

La démarche ÉcoCité a été lancée en 2008 par la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature de l'actuel Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. Elle consiste en un accompagnement de l'État à destination des métropoles et des grandes agglomérations qui en font la demande pour des opérations d'aménagement à la suite d'un processus d'évaluation du Gouvernement. Lancé par le Ministère du logement et le Ministère développement durable et piloté par le Commissariat général à l'investissement, cet accompagnement se traduit par un soutien financier mis à disposition dans le cadre du PIA qui consacre 668 millions d'euros à l'action «Ville de demain» gérée par la Caisse des dépôts.

Le label, et le programme qui l'encadre, jettent les bases pour la construction d'un imaginaire, qui se voulait l'imaginaire de la «ville de demain» et qui serait capable de produire un «quartier vitrine» - tel qu'était appelé le quartier issu de l'opération et défini comme un «quartier attractif» - emblème du changement de Ville et Métropole, enjeu central de la transformation du site.

Le terme «attractivité» et ses déclinaisons, que l'on a vu apparaître dans les documents analysés plus haut comme le ScoT, ainsi que dans l'analyse Insee et dans l'étude de marché produits à l'échelle métropolitaine, habitaient tant le vocabulaire du maître de l'ouvrage de l'opération que les instances étatiques positionnées à des échelles institutionnelles plus larges, définissant ainsi un champ sémantique dominant et redondant, qui a guidé la définition de l'opération.

À l'échelle de l'opération cadrée par l'appel à manifestation d'intérêt, les enjeux, les moyens par lesquels l'EPA envisageait de répondre aux enjeux, ainsi que les premiers éléments de projet prévus dans le plan masse de la ZAC nous sont apparus comme les trois catégories,

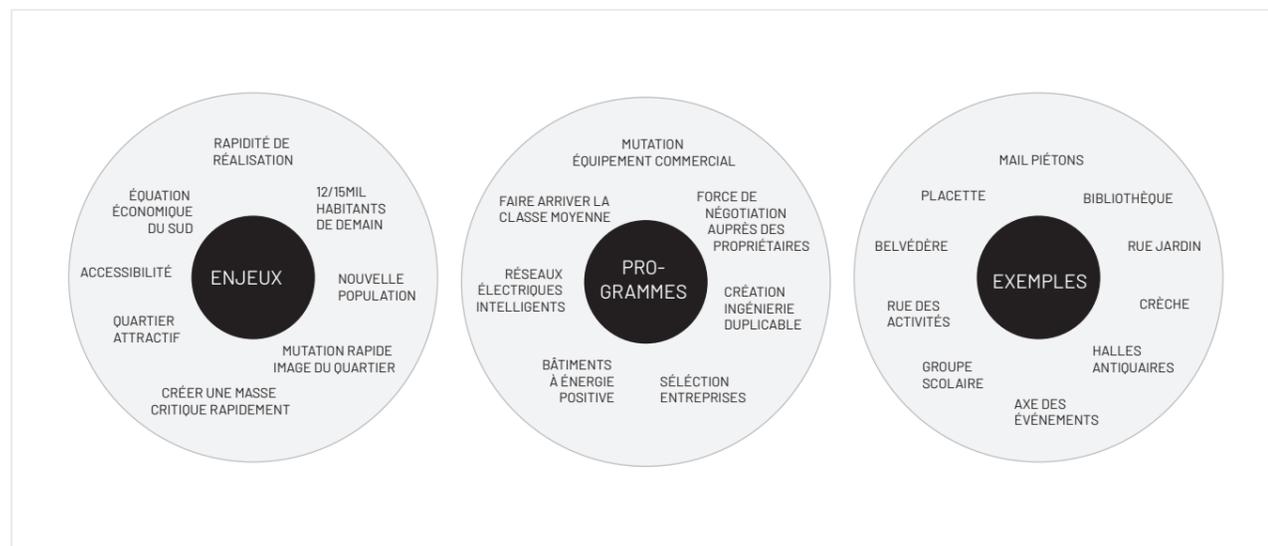


\* MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉV. DURABLE ET DE L'ÉNERGIE  
 MINISTÈRE DU LOGEMENT, DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DE LA RURALITÉ  
 COMMISSARIAT GÉNÉRAL À L'INVESTISSEMENT  
 CAISSE DES DÉPÔTS

ÉCHELLE NATIONALE   
 ÉCHELLE LOCALE 

[fig.16]  
 Genèse de la commande  
 Élaboration de l'auteur  
 Carnet de terrain#2

par lesquelles nous pouvons déceler le discours du commanditaire et les représentations qui en découlent (fig.17).



[fig.17]  
Résumé de l'AMI.  
Élaboration de l'auteure - Carnet de terrain#2

Si dans les documents de projet la programmation prévue à ce stade se répartissait quantitativement en pourcentage de logement, bureau, commerces etc., illustrer la commande sur la base des trois catégories qui la construisaient (enjeux - moyen - éléments de programme) permet de mettre en exergue l'hyper-présence de la sémiosphère de l'attractivité qui s'impose comme un impératif ou une obsession des politiques urbaines métropolitaines (Pinson 2020) dans l'instrument d'urbanisme opérationnel étudié.

Si l'on devait faire la synthèse des préconisations du label tel que le Ministère l'a présenté dans ses communiqués officiels, une esquisse d'imaginaire très générique apparaît:

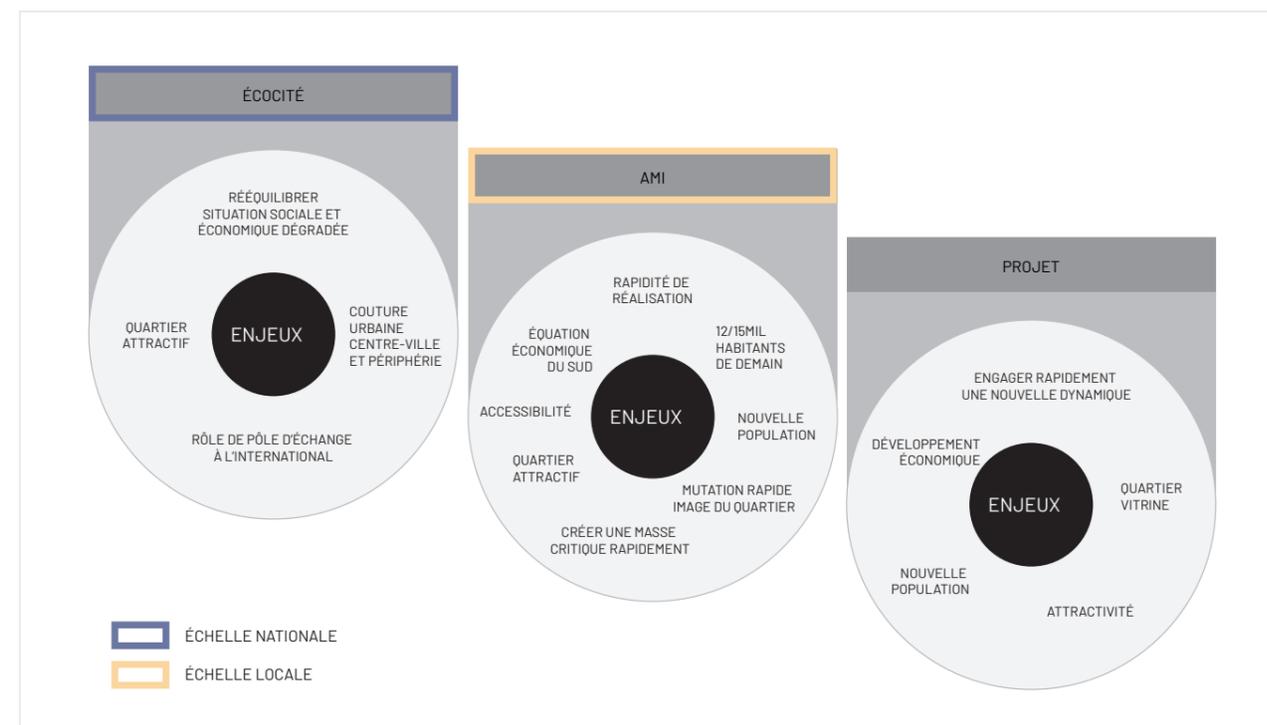
«"Ville de demain" favorise l'émergence d'une nouvelle façon de concevoir, construire et gérer la ville dans le cadre de la démarche "écocité" dans l'objectif de développer des villes attractives et résilientes qui préservent l'environnement, la cohésion sociale et la qualité de vie de leurs habitants». (cf <http://www.logement.gouv.fr/les-ecocites>)

Nous devons alors dépouiller le programme étatique construit par volet ; chaque volet étant dédié à des enjeux territoriaux spécifiques:

- Renouvellement Urbain Attractivité des territoires et qualité de vie
- Résilience des territoires face aux risques d'aménagement<sup>67</sup>
- Développement durable (innovation technologiques et d'usage)

Présentés ensemble au titre du premier volet du programme, «renouvellement urbain» et «attractivité» apparaissent comme deux déclinaisons indissociables de la transformation des territoires (Harvey, 1992).

L'analyse des textes introduisant et décrivant le label, articulée à une lecture des enjeux et des objectifs préfixés au moment du lancement de l'AMI et d'une première traduction de ces derniers en termes d'ambitions de projet illustré dans le plan masse de la ZAC, témoignent de la chute à effet domino des termes liés à l'attractivité et à ses déclinaisons, sans pour autant donner des éléments concrets permettant de la saisir (fig.18) .



[fig.18]  
Synthèse des trois échelles  
Élaboration par l'auteure - Carnet de terrain#1

<sup>67</sup>Nous ne sommes pas en mesure de définir l'expression "risques de l'aménagement".

De l'îlot démonstrateur, à l'accélérateur, de la promenade au parc, chaque opération avait un rôle dans la stratégie de redynamisation de Ville qui allait impacter l'échelle de la Métropole - illustrée grâce au SCoT et aux analyses sous-jacentes - lui permettant d'améliorer son positionnement compétitif. L'ensemble des procédures d'aménagement prévues pour le même secteur de la métropole semble composer les parties d'un dispositif élargi de changement d'image et de mise en spectacle répondant à une stratégie d'attractivité construite à plusieurs échelles.

Dans les réunions de travail aussi bien que dans les échanges plus formels, nous n'avons pas observé une attitude interrogative de la part de nos interlocuteurs vis-à-vis de la notion d'attractivité et de ses déclinaisons présentées dans la commande lors du lancement. Cette adhésion aveugle relèverait de la familiarité de nos interlocuteurs, les opérateurs privés de l'immobilier, avec les logiques de marché au sein desquelles le terme d'attractivité serait strictement lié aux performances marchandes : serait attractif ce qui reçoit un bon retour en terme de demande. Ce qui se vend serait attractif. Pour les opérateurs privés de l'immobilier, le lien entre attractivité et le fait de générer de la valeur en terme d'opportunité de marché est explicite et apaisé. En miroir, la prolifération et l'hyper-présence de ces termes lorsque nous interrogeons la commande publique, se nous paraît être une manifestation de la proximité de l'acteur public - et ses choix politiques - avec les logiques marchandes. Factuellement, dans les définitions proposées par les sciences de gestion, la notion d'attractivité appliquée aux territoires porte une dimension quantitative centrale en terme de solde migratoire d'un territoire<sup>68</sup> de la part d'un certain type de population au cœur de la croissance (Pinson 2020). Dans notre terrain, il s'agirait principalement des populations «des cadres et de jeunes actifs hautement qualifiés» (cf fig.12 Extrait des analyses INSEE fig.13 Extrait du SCOT et fig.14-15 Études de marché). La seule qualification factuelle et explicite des destinataires visés dans l'opération pourrait être réduite à une dimension strictement gestionnaire dont l'élaboration était issue des analyses socio-démographiques. Construite comme une stratégie de positionnement du territoire, attirer un nouveau type de population sur l'opération observée ferait ainsi partie constitutive d'un dispositif rituel

68 Le pouvoir d'attraction d'une ville peut se mesurer très objectivement en calculant son solde migratoire (résultat des flux entrants et sortants de populations). Une manière plus détournée consistera à observer l'évolution des prix de l'immobilier, résultant d'un effet de valorisation des villes. En découle un autre type de classement, plus complexe à interpréter. L'attrait, lui, peut être mesuré par ce que l'on nommera l'effet «file d'attente», autrement dit les demandes de mutations des salariés, par exemple, ou celles de visas d'immigration. La recherche de logement peut aussi être prise en compte (Damon 2013).

plus large de redynamisation du territoire métropolitain incarné par la figure mythique du quartier attractif nommé «quartier vitrine». Dans sa vocation à amplifier sur Ville et sur le territoire métropolitain une image renouvelée de la ville actuelle, le site concerné par le projet concernerait une pièce dite emblématique dans cette stratégie. Le projet urbain serait alors le «médiateur symbolique» (Augé 1993) des effets et des changements qui, si formellement et spatialement sont restreints au site, prendraient le rôle de symboles, à mettre en avant à l'échelle métropolitaine, nationale ou internationale, selon le contexte compétitif de la ville concernée.

La dimension symbolique adossée à la transformation du site, nous amène - par analogie - à définir le processus de projet comme un «dispositif rituel élargi» (*Ibid*) en termes d'effets adossables au projet. Le processus de projet serait restreint, avec des effets spatiaux et formels sur le morceau de ville affecté par l'opération (renouvellement du site). De plus, il serait un dispositif rituel élargi à partir du moment où les effets recherchés ou attendus atteignent d'autres échelles spatiales et prennent des formes autres que strictement spatiales. D'ailleurs, la transformation urbaine, passant par le renouvellement d'image de la ville injecté par le projet, répond aux objectifs d'attractivité d'une population dont bénéficient les analyses économiques et socio-démographiques à l'échelle de la métropole entière.

En remontant les échelles institutionnelles, nous avons montré comment une notion purement financière, l'attractivité, se serait transformée en mythe fondateur de la transformation urbaine, mettant en exergue le consensus culturel parmi les acteurs observés, privés comme publics, autour de cette notion, bien que sa définition et sa caractérisation demeuraient dans le flou. Un culte de l'attractivité (Pinson 2020), construit sur la valeur-travail entendu comme productivité et performance, pourrait être identifié dans le processus de projet.

En tant que conséquence directe tant du consensus entre société post-moderne et logiques de marchés, que du paradigme néolibéral qui en découle, il structure l'aménagement des territoires de façon idéologique.

De ce fait, face au mépris qui s'est mis en place nous semble-t-il, envers certaines identités, classes et pratiques présents sur le site avant l'opération qui n'auraient pas répondu aux préceptes normatifs sous-jacents à ce culte de l'attractivité, le projet aurait alors activé un processus de re-connaissance du quartier au sein de Ville d'abord, puis de Métropole; et enfin au sein du contexte de compétition internationale à laquelle elle visait.

Le processus de projet comme processus de mise en conformité et de reconnaissance serait lui-même révélateur de l'idéologie de l'attractivité. Dans ce cadre (processus de projet comme un action de normalisation et de mise en conformité), «les êtres humains ne de-

viennent pas des sujets - aux sens d'une prise conscience de leurs propres droits et responsabilités - qu'en étant assujettis à un système de règles pratiques et d'attribution leur conférant une identité sociale. Dès lors que l'acte d'assujettissement est compris, selon cette définition sur le mode de l'approbation publique [par le marché], ce que nous pouvons nommer reconnaissance perd aussitôt toute connotation positive pour devenir le mécanisme central de l'idéologie : reconnaître quelqu'un signifie alors l'amener, par des sommations répétées et assénées de manière rituelle, à adopter exactement le rapport à soi qui convient au système établi d'attente de comportement» (Althusser in Honneth 2008 : 246). Tel que nous l'avons développé, ce raisonnement nous amène à dire que le déficit mythique (Augé 1993), cause de la chute des grands discours du politique en faveur d'un argumentaire gestionnaire affectant les sociétés contemporaines, serait plutôt le résultat d'un glissement du mythe fondateur donnant un caractère idéologique au phénomène gestionnaire. Érigé comme système de valeur dominant, l'attractivité serait ainsi intégré et mobilisé sans aucun questionnement par les acteurs de la transformation. Ainsi son caractère gestionnaire, profondément économique-financier serait relégué au second plan et elle assumerait un caractère idéologique qui se construit sur la mise en spectacle d'une série de représentations érigées à figures universelles de «l'attractif» par le récit de projet, et que nous appellerons les figures mythiques de l'attractivité (cf §2.2).

L'espace public, la placette piétonne, la promenade, le démonstrateur, l'accélérateur, la rue-jardin, le toit végétalisé, le pied d'arbre et la façade végétalisées, les coworking, le fab-lab, le living lab etc. qui saupoudrent le projet, en seraient les déclinaisons en termes d'usages. Mythifiés, ces usages et pratiques d'éléments spatiaux seraient idéalisés à l'échelle architecturale et urbaine, et donc conçus et véhiculés en tant que figures mythiques (Delgado 2011)<sup>69</sup>.

À cause du caractère emblématique de l'opération, le projet de transformation du site a vocation à devenir un spectacle s'adressant à d'autres dimensions que l'existant et d'autres populations que les habitants et il est pris dans l'image mythique qu'il contribue à entretenir - du quartier vitrine - mais dont l'opérateur privé n'est ni le seul ni le principal auteur. Il faut distinguer ici entre les acteurs du dispositif rituel restreint - l'opération Îlot - que nous avons observés (EPA / opérateurs privés) et les différentes instances (division déve-

---

69 En atterrissage du mythe, la non-linéarité du processus de projet, la complexité des intervenants dans le même processus, sa déstructuration (flexibilité) créent des effets pervers du système dans la rencontre entre le mythe - et ses figures - et le réel et ses acteurs (cf §2.1 et §3.1). Le mythe, et le récit de projet qui en découle, se réduisent à des déclinaisons façonnées dans un compromis entre les ambitions mythiques et les limites du réel.

loppement économique de l'EPA - agences de développement territorial, élus à l'échelle de Ville et de Métropole et département, région etc.) amenés à s'approprier les effets du rite.

«Par ce projet on doit amener l'Epa et la collectivité derrière les micros»

DG entreprise C - groupement 1 - réunion de travail - année 0

Bien que les acteurs du rite restreints - commanditaire et opérateurs - semblent conscients du rôle conféré au projet, puisque les uns l'explicitent dans la commande, et les autres le reçoivent de façon explicite, ce serait d'autres acteurs, les élus, qui peuvent utiliser les effets du projet dans une stratégie de plus vaste ampleur.

## **NOTE D'ENTRACTE #1 : UN CANDIDAT, QUATRE ENTREPRISES, TREIZE INDIVIDUS**

Maintenant, devant nous, à la table du café élu comme siège pour accueillir la première réunion du groupement, il y a trois entreprises de l'immobilier, qui avec une banque, forment le groupement «candidat 1». L'entreprise A, la D et la C entreprise de l'immobilier, sont concurrentes à l'origine et potentiellement en divergence quant à la façon de gérer les processus de projet. L'entreprise B, la banque foncière locale, orbite dans le processus. Chaque entreprise qui compose ce groupement a un fonctionnement, des équilibres, des logiques et des mécanismes qui lui sont propres et qui vont animer et diriger le déroulement de la phase de production du dossier de candidature qui s'ouvre à nos yeux dans l'acte deux.

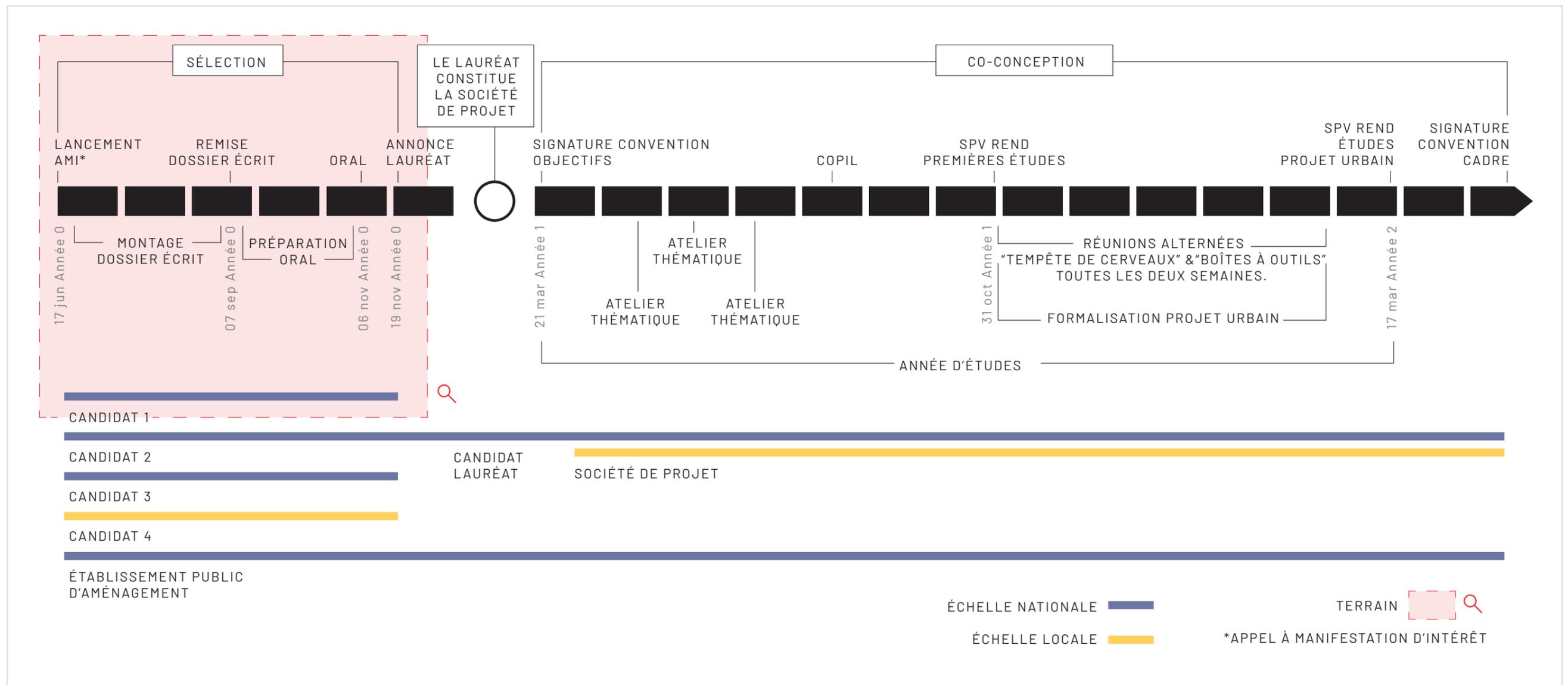
Toujours dans l'objectif de mettre en perspective le processus de maîtrise d'ouvrage urbaine observé avec les logiques et les enjeux plus généraux sous-jacents à la fabrication de la ville, nous proposons de regarder dans l'acte qui s'ouvre à nos yeux, la construction et le déploiement de l'idéologie de l'attractivité et de ses conséquences concrètes dans la ville en train de se faire, à partir du quotidien du candidat 1 que nous avons suivi dans l'élaboration du dossier de réponse à l'AMI pendant la phase de sélection, du lancement jusqu'à l'audition orale (fig.19).

Comment des personnes qui ne travaillent jamais ensemble ont pu s'unir dans une entreprise commune, un projet complexe de changement d'image et de transformation rapide du territoire ? Quels ont été les logiques et les enjeux qui se sont mis en œuvre ? Qui a primé sur qui ? Comment a-t-on gardé une ligne directrice dans une équipe dont les membres étaient si hétérogènes ? Quelle est la partition de la symphonie qui s'est composée ?

Ces questions constituent une partie des questions auxquelles nous essaierons de répondre dans le prochain acte de la réponse, dédié à l'exploration du dedans de la construction du dossier de candidature du groupement 1, qui nous amènera tant dans les interstices de son quotidien, que dans le temps long de sa formation.

Avant de mener l'exploration, nous proposons ici un arrêt sur les acteurs qui faisaient partie du groupement observé.

Les quatre entités qui ont composé le groupement ont entamé la mise en commun d'une partie de leurs ressources (capitaux et compétences) dans une entreprise temporaire qui,



[fig.19]  
 Restitution linéaire du processus - phase de sélection  
 Élaboration de l'auteur.

si sélectionnée allait donner lieu à une Société de Projet, une Joint-Venture<sup>70</sup>. Cela a été le cas pour le groupement lauréat sur lequel nous allons nous attarder dans le troisième acte dédié à la co-conception du projet.

En faisant recours à une schématisation qui nous permet d'introduire, d'explicitier et qualifier séparément les personnages et leur rôle nous avons l'objectif de poser les éléments préalables à la lecture dynamique du processus.

### Des groupements candidats aux individus

Après le temps pris à comprendre l'organisme de projet demandé et les enjeux de la commande dans le premier acte, nous nous engageons maintenant dans les interstices de la phase de sélection (fig.19) à travers une lecture transversale du processus qui a fait l'objet de notre ethnographie.

Comme dans une plongée, l'ethnographie nous a permis d'identifier trois couches d'interactions, chacune avec une typologie d'acteur spécifique au niveau exploré (fig.20) :

Premier niveau : les candidats ;

Deuxième niveau : les entreprises ;

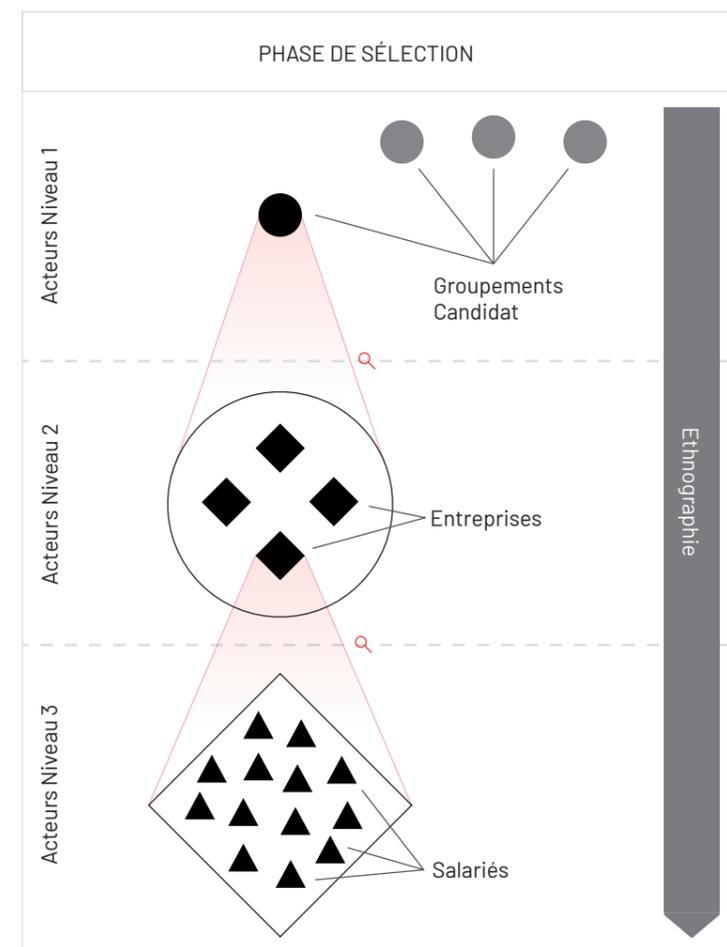
Troisième niveau : les individus.

Chaque groupement étant restitué comme une unité en soi, les relations observées habitent l'interaction des groupements avec des sujets tiers. Une fois que les groupements sont constitués, la relation qui prime entre eux dans la phase de sélection est celle de concurrence. Mais une relation de prestation voire de partenariat a pu se mettre en oeuvre notamment:

- Entre un groupement et le commanditaire. Dans l'opération observée le commanditaire était l'EPA, mais l'on pourrait avoir n'importe quelle collectivité ou maîtrise d'ouvrage publique. C'est la relation de prestation entre l'acteur public et un opérateur privé qui fait l'objet de notre enquête.

<sup>70</sup> L'expression joint venture est un anglicisme couramment utilisé dans le milieu industriel pour définir une société commune à plusieurs entreprises et dont chacune détient le même nombre de parts. Cette société peut être créée pour un partenariat de longue durée ou pour une période limitée lorsqu'elle correspond à un besoin très spécifique. Les entreprises participant à la création du joint-venture cherchent avant tout à créer entre elles des synergies en mettant en commun leurs compétences et leurs savoirs technologiques tout en limitant les frais et les risques. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198943-joint-venture-definition-traduction/> consulté le 15 juin 2020

- Entre chaque candidat et ses éventuels prestataires (Maître(s) d'œuvre, Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage etc.). A ce niveau de lecture superficielle de la constellation d'acteurs intervenant dans le processus de Maîtrise d'ouvrage, des écosystèmes d'opérateurs se mettent en place pour faire face à la complexité des enjeux et pour répondre à un commanditaire en quête de vision.



[fig.20]  
Les trois niveaux d'acteurs observés  
Élaboration de l'auteure

Une fois passé le niveau superficiel des candidats en concurrence (fig.20), armés des prestataires face au commanditaire, le premier palier auquel nous faisons face est un niveau intermédiaire, habité par les entreprises qui constituent les groupements (candidats ou lauréats selon la phase observée) et qui à ce niveau sont traitées comme unités. Les relations peuvent prendre différentes formes entre des sujets moraux intéressés par la consultation (dans notre cas l'AMI) avant de formaliser entre eux la concentration en groupement et devenir candidats. Les entreprises s'observent, dialoguent, préparent un éventuel rapprochement. Pour cela, elles négocient et ensuite elles formalisent les poids et rôles dans un protocole. La création du groupement se formalise sur le temps long (§2.1.XX).

Une fois que le groupement est constitué, des relations de collaboration et de dialogue s'installent au même titre que des relations de supervision (fig.20 p. 150). Selon le protocole du groupement observé, une entreprise était mandataire et les autres associées, mais les équilibres ne sont pas statiques, les forces au sein du groupement ont bougé rendant les négociations permanentes.

Nous arrivons au dernier niveau identifié dans la fig.20, celui habité par les salariés des entreprises qui constituaient les groupements: les individus. Là où l'unité de référence est le poste, c'est-à-dire au niveau du noyau des équipes constituées par ces agents, nous sommes à l'échelle des relations de travail, des relations inter-fonctions au sein de la même entreprise et des relations transversales entre salariés d'entreprises appartenant à la même entité constituée ad-hoc pour la consultation. Il s'agit de relations entre personnes. Des relations de subordination, de coordination, de négociation, de collaboration se sont mises en place continuellement. Des relations d'amitié de confiance, de contraste, de conflit, des relations interpersonnelles au sens large y ont leur place et leur impact.

Nous proposons ainsi de raconter le processus observé à l'intérieur de ces jeux continus dans lequel les trois niveaux de relations sont imbriqués entre eux, l'un influençant l'autre de la même façon que les trois influencent le projet.

Puisque nous nous focaliserons sur les relations entre opérateur privé et commanditaire dans la partie 2 de la thèse et dans une note de présentation du processus de co-conception entre lauréat et EPA, et pour éviter d'ajouter de la complexité à notre analyse, nous commencerons ici notre exploration par le deuxième palier, celui de l'acteur-entreprise dans lequel nous interrogerons ainsi en détail l'unité groupement candidat, de sa formation aux équilibres inter-entreprises.

Par la lecture des multiples relations qui émergent au-delà de l'entreprise d'appartenance par celle de la place centrale de l'individu dans la notion de relation, nous pouvons aborder le troisième palier, celui de l'acteur – individu.

Dans un premier temps nous présentons la formation groupement dans le temps en convoquant le temps passé pour revenir ensuite dans l'hyper présent de la construction du dossier, écrit d'abord et oral ensuite<sup>71</sup>.

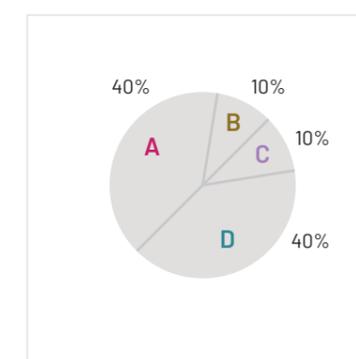
### Le Candidat 1 – Groupement ABCD – entreprises A, B, C, D – 13 individus

Quand l'EPA a lancé l'appel à manifestation d'intérêt, le candidat 1 était un groupement composé de trois entreprises : l'entreprise A et D - deux opérateurs de l'immobilier - et un investisseur, une banque, et notamment une foncière, ici nommée l'entreprise B. Le même jour, une fois la réunion finie, l'entreprise C s'est jointe au groupement et au cours de la procédure de sélection, le candidat 1 était un groupement formellement composé de quatre entreprises, dont trois étaient des opérateurs privés du secteur de l'immobilier<sup>72</sup>.

Ces quatre entités se sont réparties dans le groupement comme il suit :

A détenait 40%, D 40%, C en avait 10% et B, l'investisseur, 10% aussi (fig.21).

La répartition n'était donc pas paritaire, A et D constituant 80% du groupement.



[fig.21]  
La composition du groupement.  
Élaboration de l'auteur.  
Carnet de terrain#1

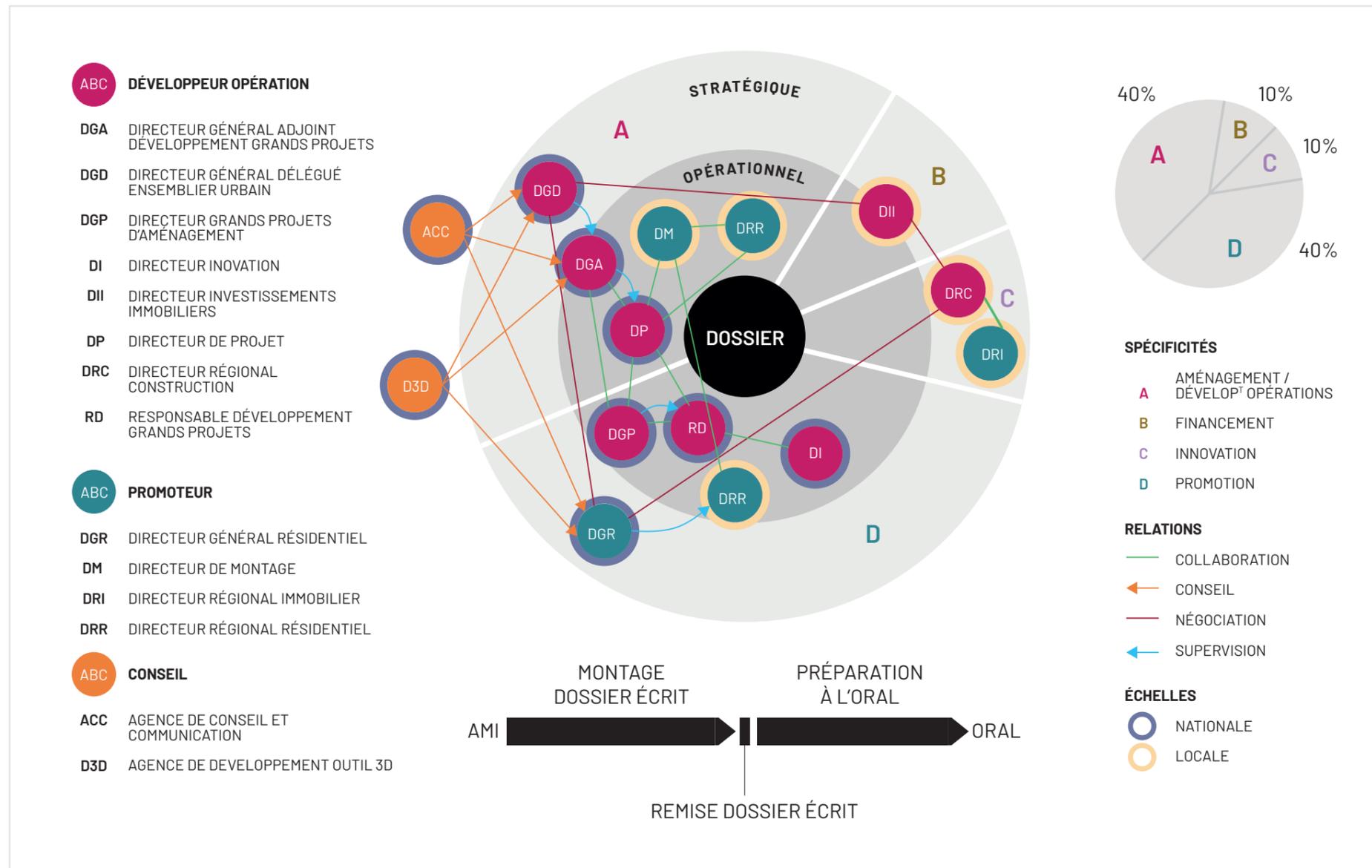
71 En accord avec les enjeux de la restitution anonyme présentés en introduction, toute appellation est substituée par une forme codée qui est dans une police différente du corps du texte pour en favoriser la lisibilité.

72 Je décide de ne pas utiliser l'appellation promoteur (cf Prologue) communément employée pour désigner ces entreprises de l'immobilier car la promotion immobilière est une division parmi d'autres de ces structures : « On n'est pas que promoteur, il y en a chez nous bien sûr. Nous sommes opérateurs, pas foncier, pas spéculatif, opérateur de l'immobilier. Et dans la division que je dirige nous sommes ensemble urbain ». **Pi** – discours d'ouverture de la journée d'intégration de l'entreprise A à laquelle j'avais eu accès une semaine avant le lancement de l'AMI.

## Les Figures du groupement

Quatre entreprises, 13 acteurs divisés en trois grandes familles de métiers formaient le candidat 1 (fig.22) : la promotion immobilière (représenté en vert), la maîtrise

d'ouvrage et la gestion financière de l'opération (investissement, maîtrise foncière, financement) qui, dans la figure sont regroupées sous l'appellation de développeur d'opération (en rouge)<sup>73</sup>, et le conseil (en jaune), représenté par des acteurs extérieurs prestataires du groupement)



[fig.22]  
Photo instantané à l'année 0  
du groupement candidat observé  
Élaboration de l'auteur

<sup>73</sup>Dans le vocabulaire de nos interlocuteurs la maîtrise d'ouvrage rentrait dans la plus grande appellation de développement d'opération avec ses déclinaisons, notamment développement de grands projets et ensemble urbain.

Pour raconter la construction du dossier de candidature et mettre en lumière les interactions en œuvre dans la constellation d'acteurs rencontrés au cours de notre travail de terrain, nous proposons de présenter les acteurs sous une liste des personnages que l'on verra évoluer dans les deux chapitres qui composent le deuxième acte. Nous inscrivons notre posture entre l'analyse stratégique proposée dans la sociologie des organisations (Friedberg, 1972, 1977), et l'anthropologie situationnelle (Mitchell 1959) avec une attention du comportement mineur (Goffman 1973) et au détail (Piette 1996) du monde empirique (Blumer 1980). Chaque acteur est représenté ici par trois éléments, un nom fictif et le poste qu'il occupe dans l'organigramme de l'entreprise à laquelle il appartient et un épithète assimilables à une figure qui, émergée lors de l'ethnographie, a illustré sa place dans le réseau observé et les relations qui se sont mises en place entre les acteurs. Ce choix reste donc fidèle au terrain car les rôles qui ont nourri les figures relèvent directement des équilibres au sein du groupement et ils ressortent du système d'interactions observées. Précisément, la plupart des épithètes que nous avons rapportés comme celui de Maître d'orchestre, flambeur, vendeur, reine - sont issus de l'échange avec **Pi**. Puisque l'ethnographie nous a permis de nous immerger dans le quotidien des opérateurs privés de l'immobilier, et de poser notamment un regard privilégié sur leur propres interactions ainsi que celles entre eux et l'acteur public au sein du processus de fabrication de la ville, ces figures participent à l'illustration des dynamiques en œuvre dans l'univers des opérateurs privés de l'immobilier. Cela nous permet de répondre ainsi à la première question qui compose notre problématique : dans la dichotomie classique - s'il y en a une - opposant acteur public et privé dans la transformation de la ville, qui est «l'acteur privé» ? (cf Prologue)

Au vue de la pluralité des jeux qui se sont mis en place entre les différents acteurs, nous sommes conscients que réduire à une seule figure la description de chaque entité pourrait porter préjudice à la restitution de la complexité des interactions observées, pourtant, un choix s'est imposé à nous afin de présenter chaque acteur entre représentation, présentation et interaction (Goffman 1973).

Pour systématiser les données concernant la constellation d'acteurs qui s'est présentée à notre regard, nous avons partagé ces acteurs en deux catégories selon le type d'action menée au sein du groupement et en tenant compte de la formulation de la réponse et des équilibres entre les différents acteurs.

Acteurs opérationnels : essentiellement salariés des entreprises A et D, ils ont constitué le noyau dur de l'élaboration du dossier de réponse.

Acteurs stratégiques : chaque entreprise en avait un pour garantir sa présence et sa place dans le groupement. Ils apparaissent ponctuellement dans le processus avec une régularité

majeure pour ceux faisant partie des entreprises D et A, plus impliquées dans l'élaboration du dossier. Au regard de l'élaboration de la réponse, ils ont validé le dossier produit par les opérationnels.

#### **I. Entreprise A :**

**Pi**, Directeur Général Délégué et Président de la division dédiée aux grands projets : **«Le Maître d'orchestre»**

C'est mon interlocuteur principal appelé *le passeur* dans les notes de terrain (cf §1.2) à cause de son rôle de facilitateur dans mon accès au terrain. Il a une formation en Sciences Politiques et une carrière passée dans les institutions publiques d'aménagements, carrière qu'il revendique souvent dans nos échanges.

C'était le mandataire du groupement. Il a semé et lancé la collaboration et l'a cultivée et dirigée dès son origine. Pour cette raison, il se nommait le «Maître d'orchestre». Ex-dirigeant d'établissements publics d'aménagement, il gardait un lien très fort avec les acteurs publics. Sa grande capacité dans les relations et sa vision stratégique lui permettaient de tenir ensemble les différents profils - personnels et professionnels - qui habitaient, animaient et composaient les équipes. Dans le groupement comme dans la structure permanente de l'entreprise A, il fédérait les membres de l'équipe autour du projet, me disait-il. Il avait le rôle de faire appel à l'unité et de faire converger les différentes voix. Ainsi faisant, il était souvent appelé à gérer les éventuelles divergences de visions ou d'enjeux pouvant évoluer - et qui parfois ont évolué - vers des impasses. De plus, il était l'élément de façade, la porte d'entrée du groupement vers l'extérieur. Il gardait ainsi le lien avec le commanditaire.

**CR**, Directeur Générale adjoint en charge du Développement : **«La Reine»**

Architecte-urbaniste de formation, avec un rôle stratégique au sein de l'entreprise, au sein du groupement elle s'est positionnée entre les figures stratégiques et les opérationnels. Nous avons qualifié sa posi-

tion de «stratégiquement opérationnelle» car elle faisait le lien entre son chef direct, **Pi**, le Maître d'orchestre, et les opérationnels et car elle se considérait, dans la pratique, comme la chef du groupe de travail. Elle a un rôle principal dans la pièce qui s'est déroulée sous nos yeux lors de l'ethnographie. Par son caractère et ses difficultés relationnelles, elle a été protagoniste de plusieurs conflits et fractures au sein du groupement. La plus frappante a eu lieu suite à l'intervention de la Directrice développement durable (DDD) de l'entreprise C, qui est apparue soudainement dans une réunion pour raconter l'opération sur l'îlot démonstrateur et les démarches considérées innovantes en termes de développement durable, démarches qui allaient devoir être répliquées dans la finalisation de la réponse pour l'audition orale pour «embarquer le jury» (**Lu** cf §2.2, Scène d'ouverture). À cette occasion, la Reine, reine des réunions jusque-là, *a aboyé comme un chien de garde* (**Pi**, cf §2.2, Scène d'ouverture). L'échange s'est endurci à tel point et que la communication s'est coupée mettant fin à la réunion de manière anticipée dans un climat de forte tension.

#### **H. Sa. C.** Trois promoteurs de la filiale locale de l'entreprise A : «**Les gens du terrain**»

Dans leur entreprise d'origine comme dans le groupement, ils étaient totalement opérationnels. Leur présence aux réunions de conception du dossier de réponse n'était pas régulière. Ils sont basés à Ville. Ils avaient le rôle de garantir l'ancrage sur le territoire de la proposition élaborée par le groupement. Ils nourrissaient la réflexion avec des données concrètes autour du marché immobilier local (tendances, demande, offre et concurrence). Ils contribuaient à un niveau très opérationnel dans l'élaboration de la proposition de programmation et les calculs des prix de sortie envisageable à partir de la charge foncière demandée<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> Une proposition de charge foncière était déjà présentée par l'EPA dans le cahier de charges.

#### **VT.** Directrice des Projets : «**Le meeting point**».

Architecte de formation, au moment de la consultation, elle travaillait chez A depuis un an et demi. Auparavant, elle travaillait dans une Société d'Économie Mixte (SEM).

Proche collaboratrice de **CR**, elle était toujours présente aux réunions et elle gardait le fil dans l'avancement de la réflexion. Dans les réunions de travail de construction du dossier elle avait le rôle d'animateur, elle faisait le lien entre les acteurs opérationnels toutes entreprises confondues et enfin elle construisait le document.

#### **II. Entreprise D**

##### **OD.** Directeur de l'Aménagement et des grands projets: «**Le Déconnecté**».

Il était aussi enseignant dans le master de management de l'immobilier d'où sa collaboratrice venait de sortir. Il avait une approche très financière de l'aménagement et de la maîtrise d'ouvrage. Il essayait toujours d'apporter des éléments concrets de programmation, de faisabilité et de charge foncière pour l'élaboration du dossier de réponse à l'AMI dans ce que j'ai nommé le projet-bilan. Comme pour **Pi**, il avait une formation plutôt orientée vers l'administration publique et une carrière dans l'acteur public.

##### **AB.** Responsable développement et des grands projets : «**La Main invisible**»

Avec une formation de base en école de commerce, elle avait, juste avant d'être embauchée chez D, suivi un master en management de l'immobilier dans lequel **OD**, son responsable hiérarchique direct, enseignait. Elle a travaillé énormément dans la construction concrète du dossier, dans le recueil des images et des références auprès des équipes, elle était toujours présente aux réunions, mais elle n'intervenait presque jamais. Souvent elle s'occupait de faire les comptes rendus des réunions, je l'ai donc choisie comme interlocuteur privilégié parmi les opérationnels pour avoir accès aux échanges et aux données aux-

quels je n'avais pas un accès direct, en contrepartie d'un support dans la rédaction des comptes-rendus.

**JN.** Directeur Régional dans la Promotion Immobilière: «**Le flambeur**»

Dans le groupe de travail il était celui qui fournissait les informations dites *de contexte* comme les besoins et souhaits des élus locaux en termes de programmation ou les rumeurs sur la concurrence. Il n'a participé qu'aux réunions qui ont eu lieu à Ville.

**KC.** Directeur de l'Innovation et du Développement Durable :  
«**Le jeune manager**»

Nouveau chez l'opérateur D, ingénieur de formation avec un master en développement durable, il avait, avant de travailler chez D, été employé dans une grande société de l'immobilier commercial. Il n'était pas très actif lors des échanges des réunions opérationnelles, dans lesquelles sa participation était d'ailleurs ponctuelle. Il prenait place dans les débats aux côtés des acteurs stratégiques. Sa participation semblait relever plus d'une formalité, je n'ai pas été capable de saisir la nature de sa contribution au groupement à part lors de la rédaction des fiches à support de l'audition orale.

**PB.** Directeur Général Immobilier Résidentiel : «**L'Apaisant**»

Pôle stratégique de l'équipe de l'opérateur D investie dans l'opération, vis-à-vis du groupement et de la répartition des quatre entreprises, il pourrait être considéré comme le binôme de **Pi**. Par rapport à ce dernier il était beaucoup plus en retrait, tout en ayant eu lui aussi plusieurs fois le rôle de calmer et faire baisser les tensions au sein du groupement. Sa relation avec **Pi** a été apaisée tout au long du processus sauf au regard d'une question spécifique liée à la présence de l'investisseur, entreprise B, comme signataire du protocole constituant le groupement. Ce sujet posait grand problème au groupe industriel dans lequel

l'entreprise D s'inscrit. **PB** a donc dû provoquer un conflit au sein du groupement observé au nom des équilibres internes à son entreprise.

### III. Entreprise C

**D.** Directrice du Développement durable : «**L'Austère Météore**»

Études politiques de formation et une carrière entre les institutions interministérielles pour l'aménagement et les banques, elle était depuis longtemps dans l'entreprise C. Elle a travaillé sur le projet de l'ilot démonstrateur dont le chantier était en cours au moment du lancement de l'AMI. Elle est apparue dans une des réunions de préparation à l'audition orale, bien après le début du cycle des réunions inter-groupement pour la rédaction du dossier de réponse. Elle est entrée en conflit immédiat avec la Reine, et elle a disparu.

Bien que ponctuelle, son intervention a été un moment charnière dans la finalisation du récit construit pour l'oral.

**Lu.** Directeur Régional : «**Le Vendeur**»

Personnage de pointe dans la participation de l'entreprise C au groupement, pas en très bonnes relations avec **Pi** car considéré comme «un mauvais négociateur et il énerve facilement» (**Pi**). Sa présence est ponctuelle au long du processus mais elle dessine des moments charnières dans la vie du groupement. C'est lui qui a fait les démarches pour se rapprocher de l'entreprise A au MIPIM quelques mois avant le lancement de l'AMI (cf §2.1) et c'est avec lui que **Pi** a validé l'entrée de l'entreprise C dans le groupement sur le trottoir à la sortie du lancement de l'AMI.

**Al.** Directeur régional promotion : «**Le discret**».

À partir du moment où l'entreprise C est entrée activement dans le travail du groupement il a été toujours présent, mais dans un coin de la

salle. Il était un élément stratégique de par son poste dans l'entreprise C. Dans les équilibres au sein du groupement, son caractère contribuait à contrebalancer celui de son collègue **Lu** et, de cette façon, à apaiser les conflits qui se sont présentés entre l'entreprise C et les autres acteurs du groupement.

#### **IV. Entreprise B**

**Ch.** Directeur des Investissements Immobiliers : «**Le Banquier**»

L'entreprise B était composée d'un seul acteur, le Directeur des investissements immobiliers. Il a très peu participé à la construction du fond du dossier de réponse. Il était par contre très stratégique car il représentait la composante financière du groupement par la nature d'entreprise foncière de l'entreprise B. De plus, en étant basé sur Ville il représentait un point d'accroche sur le site et pour cela il était sur scène à l'audition orale face au jury (cf §2.2).

## **ACTE II : De la réponse**

## 2.1 ENTRE RENCONTRES FORMELLES ET INFORMELLES

«Je me trouve dans un tram, et j'examine lentement, à mon habitude, tous les détails concrets des personnes qui se trouvent devant moi. Pour moi les détails sont des choses, des mots, des lettres. Cette robe que porte la jeune fille assise en face de moi, je la décompose en ses divers éléments : l'étoffe dont elle est faite et le travail qu'elle a demandé – puisque je la vois en tant que robe, et non pas comme simple étoffe ; la fine broderie qui borde le ras du cou se décompose à son tour : le galon de soie dont on l'a brodée, et le travail qu'a demandé cette broderie. Et immédiatement, comme dans un ouvrage primaire d'économie politique, se déploient sous mes yeux les usines et les activités diverses – l'usine où l'on a fabriqué le tissu ; l'usine où l'on a fabriqué le galon, d'un ton plus foncé, qui a servi à orner, de petites choses entortillées, l'endroit qui fait le tour du cou ; et je vois les ateliers dans les usines – machines, ouvriers, cousettes – mes yeux tournés vers le dedans pénètrent dans les bureaux, je vois les directeurs chercher un peu de calme, et je surveille, dans les registres, la comptabilisation de chaque chose ; mais je ne m'arrête pas là : je vois, au-delà, la vie familiale de ceux dont la vie quotidienne s'écoule dans ces usines et dans ces bureaux... Le monde entier se déroule sous mes yeux, du seul fait que j'ai devant moi, au-dessous d'un cou brun, qui de l'autre côté supporte je ne sais quelle tête, une bordure, irrégulièrement régulière, d'un vert sombre sur le vert plus clair de la robe. La vie sociale tout entière gît sous mon regard [...]». (Soares B,1982, Le livre de l'intranquillité, fragment n° 298, pp. 300-301)

Sixième étage du quartier général de l'entreprise A. Salle de réunion. Une épaisse moquette beige habille le sol, une grande table ovale règne au centre de la salle entourée de baies vitrées, la machine à café se trouve directement dans la salle. La vue sur Paris est à 360 degrés. Le Sacre Cœur, le Panthéon, La Madeleine, le Centre Pompidou, la tour Montparnasse et la tour Eiffel sont à la fois décors et témoins de la gravité du rendez-vous.

J'arrive quelques minutes en avance pour profiter des échanges informels, pour me renseigner sur les échanges et les évolutions de la réflexion depuis la précédente réunion et pour vérifier mes informations. Nous en sommes à la huitième réunion, le dossier écrit de réponse a été remis un mois auparavant et depuis la semaine dernière les candidats ont pu avoir des retours informels de la part de l'EPA. Les retours pour ce groupement ne sont pas très rassurants, la réponse a été évaluée «trop bon élève, trop scolaire et collée au cahier de charges». L'ambiance est tendue au sein des équipes car dans un mois le groupement doit avoir affiné son positionnement sur des sujets centraux comme sa capacité à financer l'opération - et notamment les études qui auront lieu au cours de la première année - et sa posture vis-à-vis de la charge foncière proposée par l'aménageur. Dans le même court délai, le candidat doit avoir trouvé la bonne histoire à raconter pour convaincre le jury lors de l'oral qui aura lieu dans trente jours.

Les enjeux sont multiples et les directeurs généraux des entreprises qui composent le groupement sont au rendez-vous. **Pi** fait les honneurs en recevant les équipes. **PB**, directeur général chez D, échange avec ses collaborateurs. **OD**, **AB** et **KC**, toujours de l'entreprise D qui, avec **VT** et **CR** de l'entreprise A constituent le noyau opérationnel du groupement que j'étais habituée à voir en réunion, sont assis. Des personnes que je n'avais jamais vues prennent place autour de la table : une dame qui a l'air très à l'aise et qui repasse les dernières lignes de son discours. Elle s'installe pour projeter des slides, elle échange quelques mots avec un monsieur que j'avais déjà vu s'entretenir avec **Pi** lors du lancement de la consultation et que je revois là pour la première fois depuis. Dans un coin, à côté du grand écran, deux messieurs sont en train d'installer une mini cellule qui ressemble à une régie technique, deux ordinateurs des consoles de jeux vidéo, beaucoup de câbles.

Je savais que l'AMO qui a accompagné le groupement jusqu'à la réunion dernière a décidé d'interrompre la mission à cause des contrastes avec **CR**.

La réunion commence sans que je ne sois présentée aux nouveaux participants, ni que j'aie une claire visibilité sur qui seraient ces nouveaux personnages.

Je découvre quelques minutes plus tard qu'il s'agit de quatre salariés de l'entreprise C – jamais vu en réunion jusque-là - et que les deux personnes qui ont monté la régie dans un coin sont les nouveaux prestataires du groupement, appelés par les équipes de l'entreprise C à la place de l'AMO qui vient de partir. Leur mission est de traduire le récit de projet en jeux vidéo en vue de l'oral. L'équipe de l'opérateur C est aujourd'hui au grand complet, elle prend d'un coup beaucoup de place dans les équilibres du groupement. À l'appel il y a la Directrice du développement durable, son assistante, le Directeur Régional du groupe et son collaborateur sur la promotion Ils s'affirment dans la salle, ils restent debout du début à la fin de la réunion. Ils ont préparé une présentation qu'ils commencent par lire à haute voix:

«Ce dossier n'a pas de concept simple qui sort du lot, par lequel vous êtes capables de synthétiser le projet en une phrase. Ça manque d'une idée maîtresse - une vision.» (**Lu**, réunion de préparation à l'orale#8, Année 0, Carnet de terrain#1)

Les quatre se passent la parole dans une danse fluide faisant alterner slogan et vocabulaire marketing sur fond de plan du développement durable. La performance est percutante. L'opérateur C a déjà une opération en cours dans la ZAC, l'Îlot Démonstrateur, qui avait été citée par l'EPA comme une modèle au moment du lancement (cf §1.2).

Ils se sont présentés devant le reste du groupement dans la posture de ceux capables de montrer l'opération de référence pour emporter la consultation. Pour emprunter le vocabulaire du secteur industriel auquel cette opération nous a fait penser à plusieurs reprises, C détient la *best practice*. Ils nous la dévoilent et ils nous la délivrent lors de leur présentation. À travers, «l'élément Wouah du projet», par la métaphore du jeu des cartes, ils présentent les atouts du site comme des jokers à sortir «aux moments donnés». Aux termes colorés et très commerciaux, ils ont livré le récit du projet dit gagnant.

Cependant, cette attitude de transmission de connaissance des bonnes pratiques à ériger en modèle, n'est pas reçue avec reconnaissance par la totalité des parties prenantes. **CR**, la directrice adjointe chez A, qui jusqu'à ce moment avait dirigé dans le fond et dans la forme les échanges du groupement, interrompt soudainement le show de la directrice du développement durable chez C pendant qu'elle était en train de raconter la stratégie à proposer sur l'opération, pour lui lancer une remarque sur l'impertinence des solutions proposées par rapport à ce qui existe sur le site.

Les deux figures du groupement entrent en conflit. Les deux dames s'aboient littéralement l'une sur l'autre, avec Paris en fond. L'enjeu est immense et à plusieurs degrés. Le projet et le dossier disparaissent. Il s'agit de leurs egos. Leur place, dans la hiérarchie du groupement et dans leur entreprise est en jeu, leur carrière, car les *boss* sont tous présents.

La tension monte. Les autres intervenants se taisent, personne d'autre que les deux dames ne dit un mot. **PB**, le directeur général de l'entreprise D, acteur formellement extérieur et donc impartial dans le combat, joue le rôle de l'arbitre et lance le «Time Out». Les directeurs des entreprises impliquées - A et C - s'occupent chacun de leur ressource comme des entraîneurs dans les coins opposés d'un ring.

Les échanges sont serrés et rapprochés des deux côtés. La réunion s'arrête.

La Directrice Développement durable chez C et son assistante sortent spectaculairement de la même façon qu'elles étaient apparues comme deux météores qu'on ne reverra plus.

C'est la crise dans le groupement.

Jusqu'à l'étape ultime, la fusion - pensée au cas où le candidat 1 gagnait la consultation - les partenariats entre les quatre entreprises ont fait l'objet d'un processus de mise en commun évolutive. De chenille à papillon on est passé par un état intermédiaire chrysalidaire : celui du groupement. Ce processus de création d'un acteur tiers, produit de la mise en commun de deux ou plusieurs acteurs de l'immobilier a suivi le processus de l'opération. Comme déjà annoncé, deux macro étapes en lien avec les deux phases du processus de l'AMI sont identifiables (cf Note d'entracte#1) :

1. Sélection, phase 1. L'acteur résultant était le groupement candidat; il s'agissait de la construction d'un groupe de travail inter-entreprises tenu ensemble par une convention, un protocole signé par les directeurs généraux et les présidents des entreprises qui ont pris part à la consultation en tant qu'entité unique et dont la mission était l'élaboration du dossier de candidature de l'AMI.
2. Élaboration du projet, phase 2. Entre l'annonce du lauréat et le début de la phase d'élaboration du projet urbain, le groupement dont le dossier a été retenu, a évolué en prenant le statut de personne morale de droit privé, appelée Société de Projet (SPV). Composée d'une équipe sélectionnée parmi les salariés des entreprises composant le groupement lauréat, la SPV avait une structure financière et de gouvernance dédiée, sa mission étant la définition du projet urbain, de son montage opérationnel et le portage financier des études préalables à ce montage.

Dans ce chapitre nous suivrons de près la phase de sélection. Par les données de terrains produites grâce à l'ethnographie auprès du groupement candidat 1 (aussi appelé groupement ABCD car résultante de la collaboration entre ces quatre entreprises), nous allons nous promener dans les allées et les venues, dans les cheminements de l'univers hétérogène d'acteurs et de métiers qui constituent l'opérateur privé de l'immobilier communément appelé «le promoteur».

Ponctuellement, nous allons convoquer des données produites dans notre deuxième terrain avec le groupement lauréat pendant lequel nous avons pu approfondir, vérifier et clarifier des questions qui avaient émergées lors de ce premier terrain.

L'analyse que nous partageons ici veut dérouler les jeux des acteurs depuis la formation du groupement candidat 1 jusqu'à l'audition orale qui a clôturé la phase de sélection et qui ouvrira le chapitre suivant. Nous allons nous arrêter sur la constellation d'acteurs multiples et par conséquent sur les relations qui se sont mises en œuvre selon les situations observées (Goffman 1973, Foote Whyte 1943, Mitchell 1959).

Nous allons plonger dans les interstices du processus de projet pour s'arrêter sur les jeux et les relations hétérogènes entre ces acteurs, afin de restituer la complexité de ce qu'est un groupement d'opérateurs privés de l'immobilier, ainsi que leur fonctionnement et d'interroger l'impact de leur participation active dans la fabrique de la ville.

Ce chapitre est ainsi dédié aux jeux d'acteurs, un récit où le projet au sens architectural-urbain passe en arrière plan pour laisser la place aux enjeux multiples, aux réseaux, aux comportements mineurs (Goffman in Piette 1996), en montrant à quel point les événements d'«à côté», les équilibres et les anecdotes ont pu avoir un impact stratégique sur le fond du projet.

Le but, et donc l'intérêt et l'enjeu de cette exploration résident dans l'exploration même, dans sa capacité à dévoiler une complexité du processus qui demeurerait autrement inconnue.

La constellation d'acteurs a été observée dans sa dynamique et dans son dynamisme avec plusieurs jeux qui se sont mis en œuvre selon l'étape et le moment d'un processus qui sont apparu à nos yeux comme des situations (Mitchell 1959, Foote Whyte, 1943). Il s'agit d'interactions à cadence régulière et à intensité hétérogène. Nous allons les interroger dans le temps court de l'élaboration du dossier de réponse et dans le temps long de la formation du groupement. Nous allons les situer dans les lieux multiples qui les ont hébergés et dont le choix nous a souvent paru être une stratégie d'accès à l'information, de construction

de consensus et de confiance (Bourdin, Lefeuvre, Melé 2006). Il s'est agi de relations dites industrielles<sup>75</sup> (Weiss,1979) dans lesquelles le partenariat s'est déployé.

Il s'agit moins de restituer des photos statiques des différents types de relations qui faisaient l'univers hétérogène des figures professionnelles dont les groupements (le candidat 1 et le lauréat) étaient composés, que de transmettre les dynamiques en mouvement entre les acteurs, de saisir les logiques qui régissent leurs relations, d'explorer les interactions qui se façonnent à l'intérieur du cadre et hors-cadre ayant un impact final sur le dossier d'une part et sur le projet proposé de l'autre.

### 2.1.1 «La constitution d'un groupement se fait dans le temps»<sup>76</sup>

Le groupement s'est formé dans deux temporalités, un temps court des prises de décisions opportunistes propres aux négociations de dernière-minute et ce au moment du lancement de la consultation, et un temps long lié aux multiples rencontres entre l'EPA et les opérateurs de l'immobiliers, entre l'acteur public et l'acteur privé. Grâce à un long entretien avec **Pi** dédié aux jeux d'acteurs qui se sont mis en place au fil du temps, nous avons pu construire le récit de la formation du groupement, ses étapes, ses personnages, ses temporalités et ses enjeux.

La formation du groupement trouve ses origines quatre ans avant le lancement de l'AMI (fig.23), quand, au MIPIM, marché International des professionnels de l'immobilier **Pi**, le directeur général chez A, ayant plusieurs contacts avec l'EPA - avait pris connaissance de la volonté de l'aménageur d'entreprendre une opération de réhabilitation du secteur nord de Ville. Un projet à horizon lointain qui, à cette époque, était encore une idée qui circulait dans la direction de l'EPA<sup>77</sup>.

<sup>75</sup> La composante relationnelle laisse entrer et impose un rôle central de l'individu qui, même sans entrer dans le registre des relations personnelles reste très impactant, prenant une grande place dans la construction du projet proposé.

<sup>76</sup> **Pi**, DG de l'entreprise A - entretiens 2, Année 0. Carnet de terrain#1

<sup>77</sup> Plusieurs prises de contact de formes hétérogènes sont communes aux relations entre les acteurs de l'aménagement. Le milieu des professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme étant restreint, au-delà du cadre formel des collaborations au sein d'un projet ou d'une opération spécifique, ils se retrouvent à plusieurs moments, aussi informels que centraux dans les cadre des différents événements comme le MIPIM, le FORUM DES PROJETS URBAINS, SIMI et d'autres. Les élus, les opérateurs, les promoteurs, les EPA etc sont ainsi souvent en contact entre eux et le milieu de l'aménagement pourrait être représenté comme un faisceau de relations hétérogènes et dynamiques foisonnantes.

Quand **Pi** a appris la volonté de l'EPA de lancer une opération de transformation urbaine d'une telle amplitude à Ville, il a décidé de «se lancer» nous a-t-il dit, car son entreprise A était prête à «y aller toute seule». De fait, la division d'ensemblier urbain avait été créée plusieurs années auparavant, et était par conséquent surclassée du statut de simple promoteur au statut d'opérateur urbain. Si les équipes de l'opérateur A suffisaient à assurer l'enjeu stratégique et opérationnel proprement lié aux questions d'aménagement et à la transformation du territoire concerné, réfléchissant à l'amplitude et à la typologie de l'opération envisagée et surtout au contexte territorial, politique, social et institutionnel dans lequel cette opération allait s'inscrire, **Pi** a considéré convenable d'avoir un partenaire qui allait pouvoir rassurer l'opération sur le point de vue financier. «Il me fallait un investisseur» nous a-t-il dit, une banque, ou plus précisément une foncière :

«Au départ, on était seul. Et le moment où on imaginait un partenaire on imaginait non pas les D mais les B. Car B est un acteur différent. Il s'agit d'un investisseur très important sur Ville ; donc on a dit tiens il faudra proposer à eux.

On était seuls au départ, mais vu qu'on est à Ville, il est important d'être avec un acteur local». (**Pi**, entretien#6. Année 0. Carnet de terrain#2)

Le groupement a donc pris vie dans son état embryonnaire à ce moment, bien avant le lancement de la consultation, lorsque sa configuration était à 50-50 entre un opérateur A et un membre financier B (fig.23).

F : «Y avait-il des discussions sur le fond du projet entre les B et vous ? »

**Pi** : «Non non simplement parce qu' on le connaît, on se disait que ça sera intéressant de faire équipe ensemble» (extrait d'entretien#6 avec **Pi**, Année 0, Carnet de terrain#2)

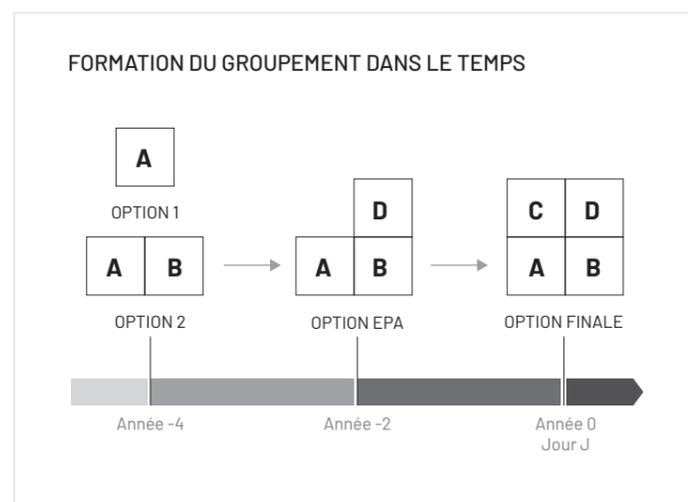
De plus, **Pi** nous a raconté avoir accompagné l'EPA dans l'identification des éléments porteurs de l'opération d'envergure qui ont contribué à l'élaboration du cahier des charges présenté au lancement de l'AMI quatre ans après.

Durant l'année-2, l'EPA a suggéré à l'entreprise A de se rapprocher de l'opérateur D et de les inviter à entrer dans le groupement (fig.23).

F : «La liaison avec l'opérateur D. On peut la contextualiser dans le temps ? Quand ? A quel moment du coup il y a la décision de faire équipe avec eux

**Pi** : «On était déjà sur le coup avec l'EPA et c'est le EPA qui nous souffle ça. Et c'était il y a à peine deux ans.» (extrait d'entretien#6 avec **Pi**, Année 0, Carnet de terrain#2)

Pourquoi l'EPA suggère à l'entreprise A de s'unir avec l'entreprise D ? J'ai posé cette question à **OD**, autre acteur avec qui un lien de confiance avait été établi. Selon le directeur de l'aménagement et des grands projets chez D, le rapprochement s'est fait parce qu'ils (D) sont experts dans le secteur de l'immobilier d'activité et le morceau de ville en question est aujourd'hui une zone d'activités à 90%. Pourtant, ce raisonnement n'est pas partagé au sein de l'entreprise A, tout du moins pas explicité.



[fig.23]  
Formation du groupement dans le temps  
Extrait du carnet de terrain  
Élaboration de l'auteure

F : «Quels sont les enjeux de l'un et de l'autre au-delà de l'objectif commun de gagner le projet ?

**Pi** : bah pourquoi les D ? Parce qu'on le souffle. Et les enjeux, bah c'est simplement de gagner parce que c'est un enjeu important sur un projet emblématique. Emblématique sur Ville ; emblématique pour nous car des projets comme ça on n'en a pas tous les jours. J'en ai quelques-uns en portefeuille [...] où il y a plusieurs dizaines d'hectares de surface de plancher à sortir.

F : Il a pas d'autres enjeux « particuliers » dans l'alliance entre A et D ? Je veux dire d'autres enjeux que gagner le projet, comme établir des synergies, par exemple ?

**Pi** : Non pas du tout. Pas du tout du tout. Et eux, l'entreprise D pareil. C'est essayer de gagner cette affaire et le faire ensemble. On a l'intérêt de partager parce que c'est un énorme projet sur Ville [...] Non non du coup on ne va pas se dire on va apprendre chez les autres ; non non pas du tout.»

(extrait d'entretien#6 avec **Pi**, Année 0, Carnet de terrain#2)

Comme l'extrait le montre clairement, l'entreprise A s'est unie avec un autre opérateur sur un dossier spécifique, mais le groupement à ce stade est plus une juxtaposition de deux entités distinctes et concurrentes qu'une fusion.

Mettre en valeur les atouts du groupement vis-à-vis des autres candidats, sans toutefois mettre en valeur une entreprise au détriment de l'autre, tout cela a été un vrai enjeu pour les acteurs du groupement. Notamment, la sélection des références à mettre en avant dans la partie dédiée à la présentation des entreprises composant le groupement, qui a été explicitement demandée dans le cahier de charges, a représenté un élément de forte négociation et un travail fin de gestion des egos des entreprises au nom de la réussite du groupement. En synthèse, lors de l'année -2, lorsque l'AMI n'existait pas officiellement, des contacts entre les deux entités, les A et les D s'étaient mis en place.

F : «Vous savez si aux D aussi ils leur soufflent et pour cela l'alliance s'est faite ?

**Pi** : Non on le souffle à nous et c'est nous qui allons les voir

F : Les D étaient déjà au courant du projet qui allait se faire ?

**Pi** : Bah au courant, je ne sais plus ; mais oui il y a deux ans on a commencé à en parler». (extrait d'entretien#6 avec **Pi**, Année 0, Carnet de terrain#2)

L'investisseur, l'entreprise B faisait déjà implicitement partie du groupement aux yeux de **Pi**, mandataire du groupement. Nous avons vu plus tard dans le processus que cette participation a posé des soucis à l'entreprise D en termes d'équilibres lors de la signature du protocole pour la création officielle du groupement à cause d'un possible conflits d'intérêts avec le groupe industriel duquel l'opérateur D fait partie (cf Note d'entracte#1).

Un premier noyau opérationnel se profilant, un travail préparatoire à l'élaboration du dossier est mené par une équipe composée par des salariés des divisions de développement au sein des directions des grands projets d'opérations des entreprises A et D. Des embauches de relations de collaboration et des contacts plus ou moins réguliers s'étaient alors mis en place. Ces contacts prennent la forme d'échanges d'e-mails, de vidéoconférences et de réunions préparatoires pour le « vrai » groupe de travail qui a démarré après le lancement de l'AMI (Année 0).

On est arrivé ainsi au jour du lancement de la consultation en AMI. C'est avant l'ouverture des portes et tout de suite après sur le trottoir que la participation de la quatrième entité, l'entreprise C, a été finalisée.

Apparemment le Direction Régional de C avait précédemment contacté **Pi** au MIPIM de la même année pour les pousser à se présenter ensemble (note d'entracte#1). **Pi** avait toujours refusé, et ce dans l'objectif de gagner en force dans la négociation et de pouvoir proposer à C un petit quota dans le dessin financier et donc décisionnel du groupement; groupement dont les A allaient ainsi rester le mandataire.

Puisque l'entreprise C était présent sur le site avec ce que dans la conférence de lancement de l'AMI, avait été présenté comme l'îlot démonstrateur. un éco-quartier considéré et présenté comme exemple à suivre, il y avait un enjeu stratégique d'avoir l'entreprise C dans le groupement.

À ce sujet **Pi** nous disait :

«Nous sommes arrivés au jour de la présentation, ils n'ont pas d'alliés, c'est mieux de les avoir avec (nous) que contre (nous). À partir du moment ils ont un petit strapontin, c'est bien ». (**Pi**, entretien#6, Année 0, Carnet de terrain#2)

Le jour du lancement de la consultation, le directeur Régional de l'entreprise C est allé voir **Pi**. **Pi** a partagé la proposition avec les représentants de l'EPA dans la demi-heure qui a suivi la présentation. Une fois que même l'EPA a accueilli informellement l'option que l'entreprise C intègre le groupement, le processus de construction du candidat 1 a été clôturé. A partir de ce moment tous les acteurs opérationnels des quatre entreprises sont entrés en jeu.

Dans le paragraphe qui suit nous allons essayer d'interroger les raisons pour lesquelles quatre entreprises à priori concurrentes s'unissent dans une seule structure qui, à ce stade, est encore de statut hybride.

## 2.1.2 Le partage du risque: raison ultime de faire groupement

Dans l'acte précédent nous avons exploré les conditions qui ont poussé les acteurs publics à recourir aux opérateurs privés comme réponse à l'incertitude et la complexité qui affecte la fabrique de la ville soumise aux logiques de marché. Le recours aux acteurs privés n'efface pas pour autant les aléas que cette complexité engendre. Nous observons ainsi un transfert des risques et une délégation d'un type d'acteur à un autre derrière le prétexte d'un savoir-faire propre aux acteurs privés lorsqu'ils agissent dans un contexte concurrentiel et lorsqu'ils agissent de façon stratégique pour anticiper, structurer, minimiser, voire maîtriser le plus possible tout type de risque.

Pour maîtriser les risques du marché de la promotion immobilière et en réponse aux besoins de leur client symbolique (Citron 2016) – le commanditaire public - les opérateurs immobiliers ont recours à l'intégration verticale de la chaîne de production urbaine. Ils proposent des compétences historiquement propres à la maîtrise d'ouvrage publique (détail de programmation, études et élaboration du projet urbain) en plus de leur prestations de promotion immobilière ou comme dans certains cas de construction. En se positionnant en amont de la chaîne, les opérateurs immobiliers sécurisent les différentes activités des groupes d'opérateurs qu'ils représentent par un accès facilité au foncier (maîtrise

des charges foncières) et par un accès privilégié aux marchés des travaux publics ou de la construction. Ils réalisent cela grâce à un accès privilégié à l'information qui est permis par l'intégration de l'opération dès son commencement (cf Prologue). Si l'intégration verticale et la capacité à assumer certaines des prérogatives de l'aménagement étaient ainsi une condition implicite pour l'accès à l'AMI, l'intégration horizontale, traduite par la concentration entre entreprises concurrentes, est apparue comme la seule piste parcourable car les quatre candidats étaient des groupements.

F : «Qu'est-ce que la présence de D apporte de plus que si A se présentait seul ?

**Pi** : C'est qu'on se partage le risque...

F : ... question financière.

**Pi** : ... Pas que ça, c'est de risque au sens large du terme qu'il s'agit. Cette opération [...] c'est compliqué. Donc du coup d'additionner nos réseaux qui sont différents, nos savoir-faire c'est une façon de limiter le risque.

F : Dans quoi sont-ils différents les savoir-faire ?

**Pi** : On a des cultures différentes, des réseaux différents, des façons de faire différentes. Si on était tous identiques, ils feraient tous dix à douze-mille logements par an, chose qu'ils [les autres opérateurs] ne font pas.

F : Oui d'accord mais ils sont peut-être spécialisés sur l'activité plutôt que le logement... je ne sais pas.

**Pi** : On fait plus d'activités qu'eux, on fait plus de logements qu'eux et donc c'est tout.

F : Donc vous pouviez vous présenter seuls, mais ils vous soufflent de vous lier à D.

**Pi** : Non non on ne pouvait pas! Sur une opération comme ça c'est intéressant de partager le risque. Il faut être humble. C'est un énorme projet [...] quand je compare avec une autre région. Bah en Région X obligatoirement on prend toujours un risque mais il

n'est pas aussi important vu la masse, vu les volumes, vous voyez ? L'opération SO par exemple, si je fais une comparaison avec SO, quand je prends le risque sur SO, je fais même pire, j'achète les terrains et j'ai un PLU six ans plus tard, j'ai les permis bien après. Mais je suis en Région X.

Alors que là il faut tout fabriquer, tout imaginer, on est sur un terrain qui est très marqué sociologiquement, qui est très meurtri, qui est n'importe quoi. Il faut tout bâtir et donc le risque ce n'est pas le même. Et puis Ville c'est une grande ville [...] mais ajouter 15000 habitants ce n'est pas anodin. Et puis il y a d'autres projets, il n'y a pas que celui-ci. Donc oui on se sent d'y aller à plusieurs et partager le risque». (extrait d'entretien#6 avec **Pi**, Année 0, Carnet de terrain#2)

D'un côté, les prestations demandées aux opérateurs privés lors de la consultation en termes d'études préalables, de dépollution des sols, de l'aménagement en sous-sol des fonciers concernés etc. - en plus de ceux qui relevaient d'une prestation de promotion immobilière classique - impliquaient un coût et donc un risque remarquable qui, bien que non quantifiables en amont, sont partiellement appréciables et communs à toutes opérations de taille comparable. Ce coût et ce risque justifieraient le besoin de l'acteur public de recourir aux opérateurs privés.

De l'autre côté, la demande adressée aux candidats de fournir une vision en termes de stratégie de redynamisation du territoire et de changement d'image du quartier et de la ville par ce projet, a engendré un risque à long terme lié à une incapacité à prévenir une bonne dynamique de la courbe de commercialisation de produits immobiliers ressortant de l'opération. Les coûts en amont étaient très élevés à cause du nombre de tâches déléguées par l'aménageur à la maîtrise d'ouvrage privée et les recettes potentielles étaient imprévisibles à cause de la taille de l'opération.

F : «Vous me parlez du risque de ne pas gagner le dossier et dans le même temps de gérer toute la complexité en termes de commercialisation et donc de réussite en termes de promotion immobilière ?

**Pi** : Exactement et c'est là que d'additionner ça devient pertinent.

F : Le risque dont vous parlez là, il est lié au cas où vous fabriquez donc vous gagnez. Est-ce qu'il y a une réflexion sur le risque, du type il faut qu'on se présente à deux parce qu'on a une force de frappe, majeure, je ne sais pas.

**Pi**: Franchement on a la taille pour y aller seuls. [...] on pouvait y aller seuls ; on se le prend, on se le digère, c'est pas un problème. La réponse est plus subtile, d'abord si je fais l'analyse on pense que pour cette ville la diversité des enseignes, des marques, allait être un plus. Il s'avère que non. Car ils ont pris le groupe YL.

Nous on a dit que le fait d'avoir qu'une (seule) marque (entre les nouvelles opérations à Ville) pouvait être un handicap.

[...]. Et donc du coup premièrement on s'est dit c'est plus intéressant d'avoir plusieurs marques et puis on s'est dit ce projet on peut se le prendre et on se le digère, mais de toutes façons on est dans une époque où il faut que ça soit plus ouvert, plus participatif, c'est aussi un mouvement global. C'est aussi être plus humble et encore une fois, quand on regarde le projet on se dit que ça ne va pas être simple, partageons les risques et soyons à plusieurs. Ce n'est pas un problème, il faut savoir le faire et il faut même apprendre à le faire». (extrait d'entretien#6 avec **Pi**, Année 0, Carnet de terrain#2)

De plus, les extraits du carnet de terrain ci-dessus nous montrent que la taille n'a pas été le seul discriminant. Le manque de cadre lié au dispositif (l'AMI) choisi par le commanditaire qui s'est traduit dans l'absence d'éléments de diagnostic relatifs au secteur de l'opération, à disposition des candidats<sup>78</sup> a ajouté un degré élevé d'incertitude à l'opération dans laquelle l'opérateur privé «devait tout fabriquer tout imaginer » sans éléments concrets à ce stade.

Pour conclure, chaque entreprise qui a composé le groupement aurait eu la taille et les compétences pour fournir leur prestations à l'EPA dans la fabrique du morceau de Ville faisant l'objet de l'opération de redynamisation, mais l'idée de se mettre à trois, voir quatre, a été évaluée bénéfique pour partager un risque, qui n'était pas seulement financier dans le court-terme (lié au capital investi dans les études), mais qui est aussi un risque stratégique propre de l'entreprise vis-à-vis de son curriculum en tant qu'acteur industriel. Le caractère

<sup>78</sup> Les études étaient les premières tâches dont l'opérateur privé a été chargé une fois choisi comme lauréat de la consultation. De ce fait, le degré de pollution du site comme les dynamiques du marché et les éléments de faisabilité spatiale et économique de l'opération étaient des informations inconnues et donc source de grande incertitude.

médiatisé de l'opération promue et communiquée comme emblème et vitrine du changement de Ville amplifiait le risque que toute action portait en soi, ajoutant au risque réel - financier - de l'opération un risque stratégique d'image pour les opérateurs.

Cependant, bien que la mise en commun dans une entreprise tiers, qui a été le groupement, se présentait comme opportunité logique et naturelle pour limiter le risque financier, la concentration horizontale entre entreprises à la base concurrentes, ne pouvait se faire entre n'importe quelles entreprises.

F : «Donc ça (le groupement) aurait pu être fait avec D ou Y ou peu importe ? ça dépend de qui a été soufflé par l'EPA ?

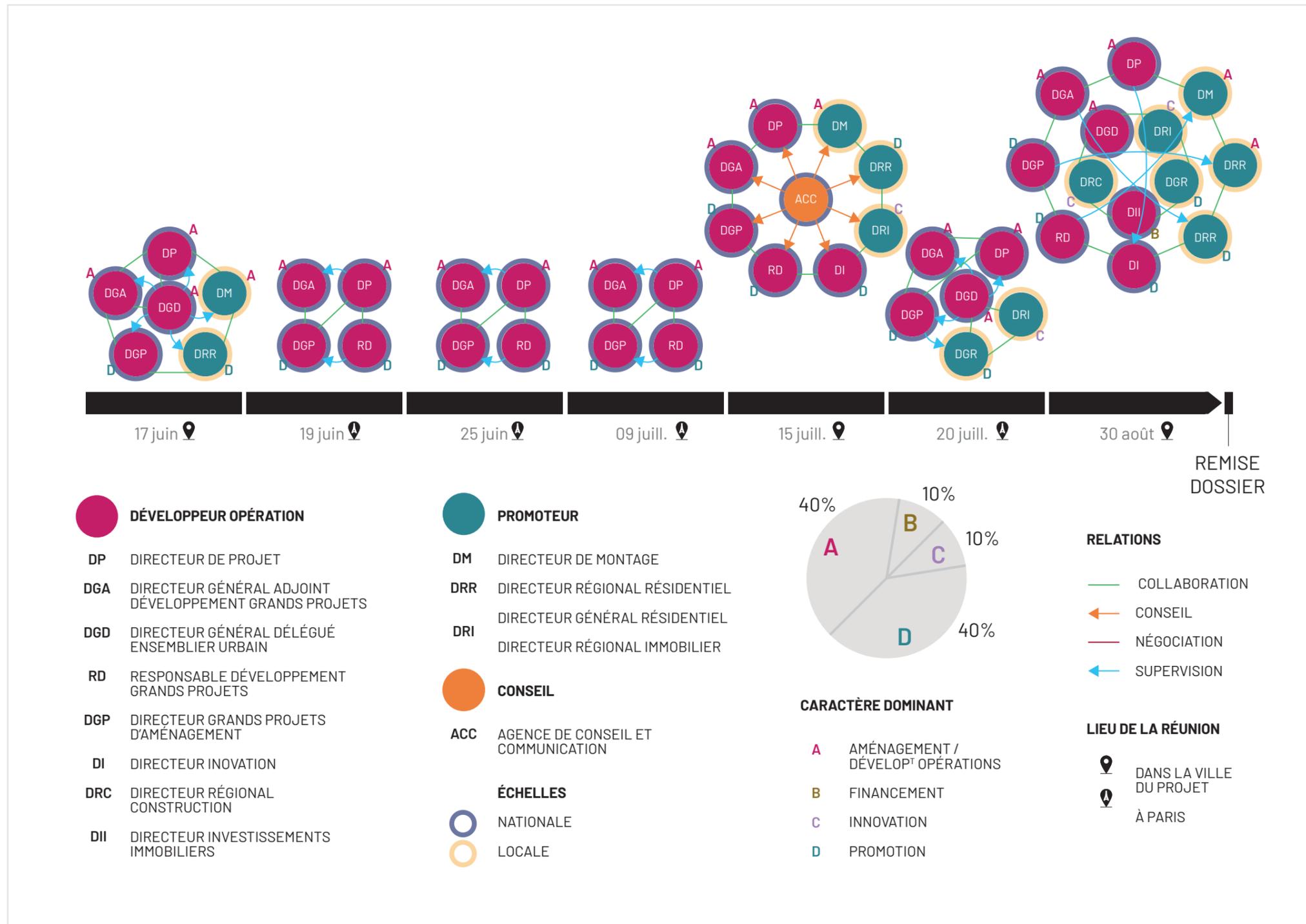
**Pi** : Bah Y je ne sais pas, parce qu'on ne s'est jamais marié avec eux ; on n'est très peu compatible, parce que on a des cultures très différentes, donc avec Y peut-être pas, mais sur les autres oui on est assez ouvert. Après sur d'autres sujets comme le projet ouest on est avec X et Z.

Donc ça aurait pu être n'importe qui, mais on nous le souffle et donc on se dit il faut le faire». (extrait d'entretien#6 avec **Pi**, Année 0, Carnet de terrain#2)

La compatibilité qui émerge lors de l'échange avec **Pi** sur les options d'alliances entre opérateurs nous renvoie à la notion de la familiarité dans le management général (Boltanski et Chiapello 2011 : 100), dont l'absence serait un discriminant à des possibles alliances. Selon notre interlocuteur, être compatible relèverait de la culture d'entreprise. Notion tant floue que répandue dans le milieu industriel, elle adresse, règle et fonctionne comme présupposé de base à tout partenariat possible, dirigeant ainsi les relations industrielles de coopération, de la prestation à la fusion. Une réflexion ultérieure pourrait être menée à ce sujet que nous nous limitons ici à évoquer.

### 2.1.3 Partition d'une symphonie à vingt-six mains

Une fois que le groupement a été formé officiellement, un magma dynamique d'éléments se sont dissociés, ré-associés et recombinaient selon l'enjeu et le niveau de criticité dû à la proximité de la remise du dossier de candidature (fig.24), ainsi le groupe de travail



[fig.24]  
Montage du dossier écrit  
Élaboration de l'auteur  
Carnet de terrain#1

s'est modelé tout au long du processus qui a amené le groupement à l'élaboration de la réponse écrite.

Sept réunions distribuées en cadence régulière et très rapprochées entre elles, ont construit la partition de la symphonie écrite entre opérationnels et stratégiques, entre le métier de la promotion immobilière et celui du développement d'opération pour raconter la transformation symbolique et physique du morceau de Ville.

Le cœur de la partition a été construit autour de trois réunions hebdomadaires parmi les salariés des divisions développement d'opération des entreprises A et D, qui, nourries par les données de marché produites par les promoteurs locaux, ont élaboré le dossier de réponse dans une temporalité extrêmement courte<sup>79</sup>. Le groupe de travail que nous appellerons le noyau dur, était limité à quatre personnes, réparties en quantité égale entre les deux entreprises. Selon les échanges lors des entretiens avec **Pi**, nous pouvons affirmer que le fait d'avoir une équipe réduite de salariés en charge de la production du dossier de réponse transversale aux deux entreprises majoritaires dans le groupement a été un choix délibéré en accord entre le directeur général de deux opérateurs, **Pi** pour l'opérateur A et **PB** pour l'opérateur D.

Dans la figure 24, qui nous montre la construction du dossier écrit de réponse telle une formule chimique de composition et de recombinaison d'éléments, un cercle coloré qui entoure chaque acteur indique le lieu dans lequel il était basé. Gris pour Paris et jaune pour Ville. Par le même code couleur la ville dans laquelle les réunions ont eu lieu est indiquée par un rectangle à côté de la date. Le lieu choisi nous semble être un indicateur de l'échelle, nationale ou locale, à laquelle l'élaboration du projet se faisait, en nous fournissant, de notre point de vue, des éléments pour appréhender la spécificité des propositions au regard du contexte local et de l'existant dans le site de projet.

Le lieu de provenance des acteurs faisant partie du noyau dur, le siège choisi pour les réunions de conception de la réponse, les échanges observés au cours de ces réunions, la temporalité courte d'élaboration du dossier et les axes structurant le dossier en lui-même, nous amènent à l'hypothèse selon laquelle il y aurait une analogie entre la distance physique des lieux des projections avec le site et la distance entre l'existant et sa projection dans le futur. Pensé et conçu pour la plupart depuis le siège central des opérateurs, le nouveau quartier

79 La réponse avait l'impératif de proposer une vision pour le nouveau quartier au même titre que d'explicitier la méthode de travail, l'organigramme de la société qui allait se mettre en place, la stratégie financière envisagée pour le projet, et l'écosystème d'acteurs mobilisés.

existait en tant que symbole, discours et représentation s'adressant à une population pas présente sur le site et répondant à des enjeux d'attractivité définis par les instances de planification et stratégie territoriale (cf §1.2). Par ailleurs, quand les réunions avaient lieu à Paris, elles étaient hébergées dans le siège de A. Cet élément n'est pas anodin au regard des équilibres internes au groupement : l'entreprise A, dont **Pi** était le catalyseur, recevait la totalité des réunions parisiennes. L'entreprise A s'affirmait ainsi comme la maîtresse de maison à l'échelle nationale, marquant un leadership dans le groupement. Inversement, probablement en contrepartie, les réunions à Ville avaient lieu dans les bureaux de l'entreprise D, installés dans le nouveau quartier d'affaire de Ville dont l'opération allait être le prolongement. Ce dernier serait un siège symboliquement marqué dans la relation entre commanditaire et groupement.

Entre une réunion et l'autre, le numérique a fait le lien pour garder la réflexion active, des échanges mail ont pris une place importante entre les membres de l'équipe transversale aux entreprises. Les échanges réguliers entre les différents acteurs du noyau opérationnel ont permis de passer en revue les précédentes opérations menées par chaque entreprise et qui devaient être mises en avant dans le dossier commun comme des références du groupement. Ils ont aussi permis de finaliser la construction du discours et l'organisation du travail à l'intérieur de l'équipe entamés en réunion, permettant ainsi de nourrir et d'optimiser la rédaction du dossier<sup>80</sup>. Malheureusement nous n'avons pas eu accès direct à la totalité des échanges entre deux réunions, mais par une sollicitation continue de ma part via e-mail envers les interlocuteurs jugés les plus accessibles comme **AB**, par exemple, nous avons pu suivre les axes de réflexions dans lesquels les opérationnels et parfois aussi les acteurs stratégiques ont réfléchi ensemble, ainsi que les thèmes clés qui ont été choisis pour structurer la réponse que l'on développera lors du prochain chapitre)<sup>81</sup>.

Si les acteurs les plus stratégiques ont pris part à la construction du dossier de réponse seulement à des moments ponctuels pour valider le fond de la proposition, ils se sont beau-

80 Pendant la période d'élaboration du dossier de réponse, l'organisation du planning était abordée à la fin de chaque réunion. Les présents à la réunion, se posaient la question des rendez-vous successifs et plusieurs dates étaient alors proposées. Elles allaient être confirmées ensuite par e-mail. N'étant pas toujours en copie des échanges mails ni des convocations aux réunions, je marquais les différentes dates sur le carnet et je m'occupais d'écrire à la secrétaire de **Pi** pour être au courant et, en même temps, si la réunion était un point d'étape plutôt entre opérationnels, je demandais à **AB** de l'entreprise D car **Pi** n'était pas présents tout le temps.

81 Du point de vue méthodologique, ces informations ont été validées toutes dans les moments en creux, de la réunion avant ou après son déroulement, avec les interlocuteurs présents en permettant ainsi de reconstruire le parcours en arrière par rapport aux nouveautés ou aux sujets qui n'étaient pas développés de la même façon dans la réunion précédente.

coup occupés de la construction de la relation et de la confiance à l'intérieur du groupement et entre le groupement et le commanditaire.

La composition financière du groupement reflétant l'investissement de chaque entreprise, l'implication et la mise à disposition des équipes au service de l'élaboration de la candidature relevaient de cette même répartition. De facto, pour la majeure partie, le dossier s'est construit sur ces sept rendez-vous entre les opérationnels des entreprises A et D qui, à elles deux, détenaient 80% du groupement.

L'entreprise C ne détenait que 10% et donc même s'ils ont été accueillis dans le groupement au moment du lancement de l'AMI, ils n'ont pas participé aux réflexions communes pour la rédaction de la réponse (le Directeur régional promotion de C est apparu lors de la signature du protocole qui a eu lieu une fois que la rédaction du dossier ait été achevée). Dans les réunions, une grande place a été prise par l'organigramme de la future structure, de sa gouvernance et en termes plus larges, de son fonctionnement.

#### 2.1.4 L'importance du hors - champ

«Celui-ci [la maîtrise d'ouvrage] est un métier de personnes et de relations».

(Pi entretiens#1;6 Année 0 - carnet de terrain#2)

Rentrés dans la phase d'élaboration du dossier proprement dite, nous ouvrons la porte à l'analyse du processus présenté ci-dessus, à travers les situations qui l'ont construit (Agier 2015, Mitchell 1959, Foote Whyte 1943).

Du lancement de la consultation à l'annonce du lauréat en passant par les réunions de travail du groupement, nous proposons de poser un regard attentif sur les interactions des acteurs qui ont habité ce monde empirique (Blumer 1969 in Piette 1996). Pour revenir sur la métaphore de la plongée utilisée en début de chapitre, nous pouvons dire qu'au niveau de la surface, c'est à dire l'élaboration de la réponse par le candidat 1, apparaît un processus linéaire composé d'une première étape dédiée à l'élaboration du dossier écrit et un deuxième pour la préparation à l'oral.

L'ethnographie nous a permis de faire exploser cette linéarité. Selon la phase et le niveau de tension au sein du groupement, selon la proximité de la date de remise du dossier, selon les contrastes qui pouvaient surgir parmi les acteurs, selon les déséquilibres qui pouvaient s'instaurer etc., les enjeux que chaque rendez-vous portait, les comportements et les interactions ont évolués. Le type de rencontre et d'échange entre les acteurs pouvait basculer

du formel à l'informel. Les lieux qui accueillait les rendez-vous pouvaient être un café ou un restaurant, une petite salle de réunion, une grande salle de représentation, ou un coup de fil téléphonique ou un mail etc... De plus, les acteurs présents n'ont pas été les mêmes à toutes les réunions. Nous donnons une place centrale à l'analyse de ces situations qui ont construit le quotidien du groupement (Foote Whyte 1943), aux comportements mineurs de Goffman (Piette 1996) car, par le regard du détail, nous faisons l'hypothèse qu'il est possible en dégager une analyse complexe du processus, de ses enjeux et des équilibres entre les acteurs.

A nos yeux, une multitude de situations se sont ainsi façonnées pendant le travail de terrain dans un va-et-vient entre stratégie à grande échelle et tactiques ponctuelles. Pour synthétiser nous proposons le schéma qui suit (fig.25) dans lequel nous avons une sélection des situations qui, représentatives des étapes du processus, sont classifiées en deux catégories : dans le cadre et hors-cadre. Ensuite ces mêmes situations peuvent être qualifiées d'opérationnelles ou de stratégiques en accord avec la typologie d'acteurs impliqués. Toujours en accord avec le terrain, le cadre serait défini par les étapes formelles du processus et les lieux de travail des acteurs observés (fig.25).

	OPÉRATIONNELLE	STRATÉGIQUE
DANS LE CADRE	3 réunions opérationnelles de construction du dossier	Prise de position de l'entreprise C post retours de l'EPA Signature du protocole et photographie des membres du groupement
HORS CADRE	Café de débrief suite au lancement de la consultation Dîner entre membres du groupement pour célébrer le travail collectif le jour de l'Oral	Dîner entre Pi et l'entreprise C pour gérer la demande d'augmentation de la part de C et apaiser les contrastes intervenus entre CR de l'entreprise A et D de l'entreprise C Coup de fil entre Pi et PB au sujet de la visibilité de la participation de l'entreprise B au groupement

ÉCHELLE NATIONALE   
ÉCHELLE LOCALE

[fig.25]  
typologies de réunions - situations  
Élaboration de l'auteur  
Carnet de terrain#1

Un exemple typique de situation hors cadre a été le dîner entre les membres du groupement de *team building*. Comme suggéré par la traduction littérale de l'expression anglaise employée dans le langage courant d'entreprise, il s'agit de la construction de l'équipe. Ainsi, parmi les pratiques communes de vie en entreprise, cette événement semble avoir vocation à construire le lien entre acteurs au sein d'une même équipe ou division ou entreprise. Notamment, dans notre cas, ce dîner a eu lieu à Ville le jour de l'oral comme moment de remerciement et de célébration pour les équipes impliquées, de façon régulière aussi bien que ponctuelle, dans l'élaboration du dossier de candidature. L'enjeu à ce moment était à l'échelle de chaque entreprise dans la fidélisation de ses ressources humaines et à l'échelle du groupement au cas où le candidat eut été déclaré lauréat, dans le but de nourrir la motivation et le sentiment de cohésion au sein de chaque acteur vis-à-vis du groupement; et afin d'affronter la charge de travail qui allait se présenter par la suite si le groupement était désigné lauréat.

Une situation similaire à laquelle nous avons assisté, portant la même vocation à créer lien et confiance entre les équipes, a été le dîner entre acteurs stratégiques visant à résoudre des conflits réels ou à apaiser les relations potentiellement tendues au cours du processus. Par la nature des acteurs impliqués et les sujets traités par les participants, cette situation est différente de la précédente, et elle acquiert un caractère stratégique. Un exemple concret de ce type de situation, a été le dîner organisé suite à la demande de la part de l'entreprise C d'augmenter leur quota au sein du groupement. Pendant ce dîner, les enjeux étaient doubles. Le premier était celui de négocier et d'établir à nouveau la distribution des pouvoirs au sein du groupement parmi les trois opérateurs. Suite aux retours de l'EPA sur le dossier écrit, l'entreprise C, dont la participation apparaissait purement formelle jusque-là, a décidé de prendre plus de place, en proposant de mettre les avantages comparatifs qui lui avaient assuré le succès à la consultation pour l'ilot démonstrateur au service du groupement I, et de transmettre de façon pédagogique les solutions proposées. Ils proposaient de prendre ainsi la régie de la dernière phase de finalisation de la réponse pour s'assurer la consultation et en contrepartie ils demandaient d'augmenter à 30% leur quota. Concrètement, le fait de prendre plus de place devait se traduire dans la mise à disposition de leur division développement durable au service du projet - et donc de sa directrice qui revendiquait plusieurs reconnaissances dans le milieu professionnel.

C'est ainsi que nous arrivons au deuxième enjeu du dîner entre acteurs stratégiques : gérer et calmer le conflit surgi entre les deux salariées des entreprises A et C, manifesté lors de l'apparition de Di, «l'Austère Météore», lors du processus (cf Scène d'ouverture du

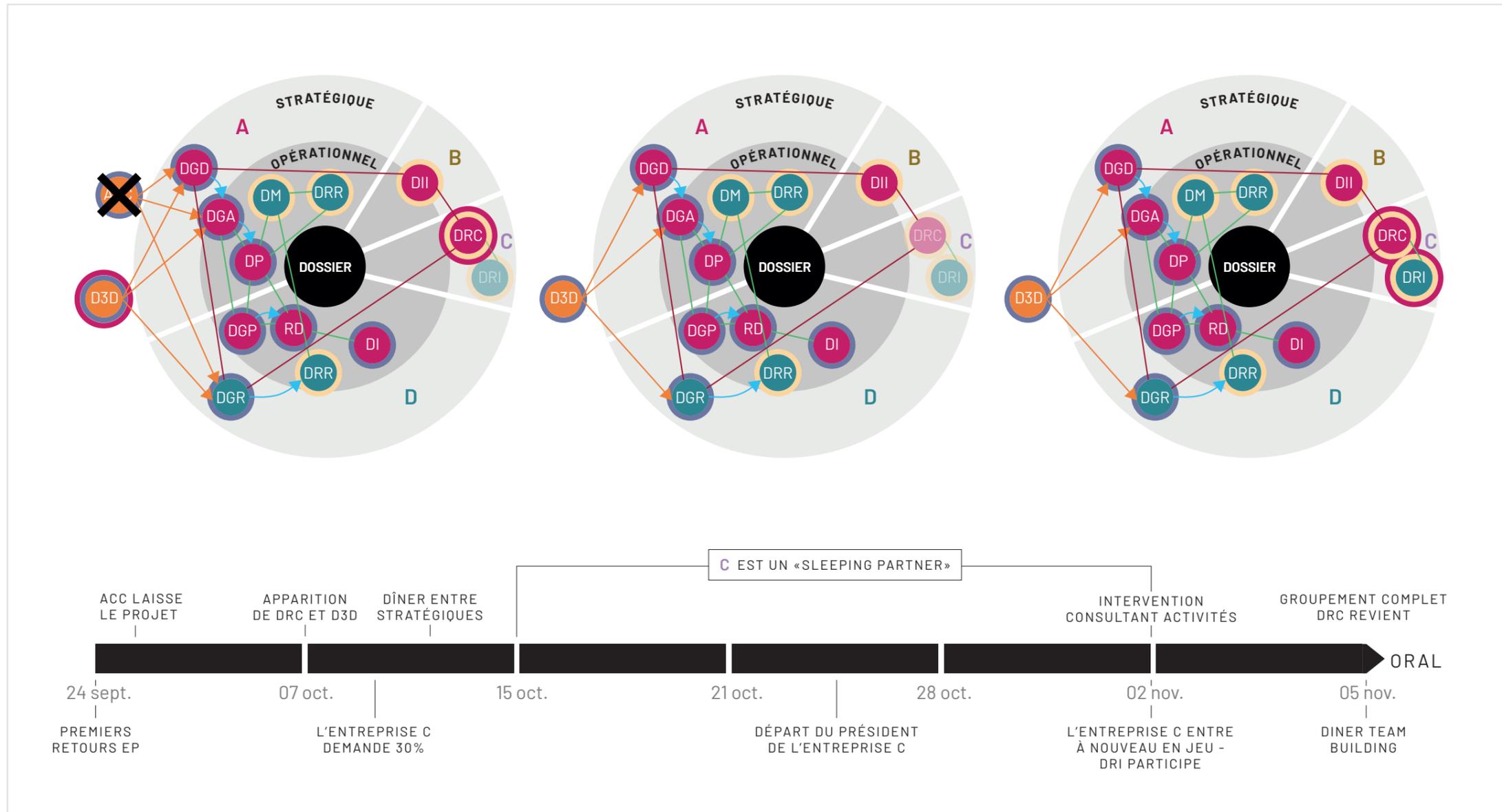
chapitre). La composante humaine, caractérielle et relationnelle a fortement marqué les sorts du candidat 1 et de ce fait impacté le dossier de réponse.

«Le seule truc qui pouvait être intéressant [en parlant de la participation de l'entreprise C] mais qui a raté pour la question des femmes ; c'est à dire le seul truc qu'ils pouvaient nous apporter c'est qu'ils ont modélisé toute la partie développement durable. On l'a tous fait plus au moins à notre échelle, mais eux ils sont allés peut-être plus loin que les autres par rapport à ça c'était pertinent. Mais bon moi l'autre je ne la connais pas, je connais la mienne et je sais qu'en séance ça merde. Elle a vraiment fait le chien de garde». (Pi Entretien#5. Année 0, Carnet de terrain#2)

Pour raconter la suite du processus observé et restituer la vie du groupement qui a suivi cet événement nous nous appuyons sur la restitution graphique des différents équilibres et une lignée d'événements qui ont affecté l'élaboration du récit à porter à l'audition oral (fig.26).

Dans la suite des bouleversements qui ont fortement impacté l'élaboration du dossier, bien que n'étant pas formellement en lien direct avec celui-ci, nous observons le départ du président de l'entreprise C. Les mauvais rapports entre les fortes personnalités de **CR**, la «Reine», et de Di, l'«Austère météore», la demande portée par **Lu**, le «Vendeur», directeur régional de l'entreprise C, concernant l'augmentation du quota de l'entreprise C au sein du groupement, vue comme «impertinente» par les équipes opérationnelles du groupement, ont créé les conditions pour que l'événement incontrôlable que fut le départ de son président provoque la décision de l'entreprise C de s'enfermer sur soi-même, occupée à gérer les équilibres internes en réponse à la complète réorganisation qui lui était imposée. Les enjeux du groupement passant au deuxième plan pour l'opérateur C, il a été en retrait pour la plupart de la suite du processus. Appelé «sleeping partners» par nos interlocuteurs, les équipes de cet opérateur ne sont apparues qu'au tout dernier rendez-vous avant la performance de l'oral (cf §2.2).

Dans la catégorie des situations hors-cadre, qui ne seraient apparemment pas directement liées au déroulement du processus de transformation observé, nous inscrivons aussi le Marché International des professionnels de l'Immobilier (MIPIM), et plus précisément l'effervescent panorama de rencontres off qui animent Cannes pendant les quatre jours de l'événement.



[fig.26]  
 Équilibres et déséquilibres lors  
 de la préparation à l'audition orale  
 Élaboration de l'auteure  
 Carnet de terrain#1

Le MIPIM qui se définit comme «the world's leading real estate event» [Le plus important événement de l'immobilier à niveau mondial. TdA] est un salon professionnel qui a lieu à Cannes chaque année au mois de mars, et ce depuis 1990. Avec une place de plus en plus névralgique dans la promotion des territoires par l'exposition de leurs projets de transformation, ce salon attire investisseurs, collectivités territoriales et toutes sortes d'opérateurs de l'immobilier. Pendant quatre jours, les exposants qui peuvent être Villes, Métropoles, Départements, Régions, ou Pays font leur auto-promotion à travers leurs projets de transformation avec l'objectif d'attirer les investissements, souvent privés. Au-delà des stands classiques des territoires qui s'exposent lors du salon professionnel dédié, l'événement se décline dans des conférences, des expositions, une plateforme de réseautage et un concours de projets. L'annonce des lauréats qui ont emporté les consultations se suivent de stand en stand. En parallèle, en creux, beaucoup d'événements informels sont organisés dans les bateaux ou dans d'autres sites de luxe, pour échanger et mettre en place les négociations et les collaborations entre les différentes figures d'acteurs, élus, investisseurs, opérateurs, promoteurs et ainsi de suite.

«Vous n'aviez pas eu accès au salon, ne désespérez pas, ce n'est pas grave, vous n'aurez de toute façon eu accès au vif du sujet. Les accords se font sur les bateaux, après et en dehors du salon». (Pi, Entretien#8. Année 1. Carnet de terrain#2)

D'ailleurs, grâce aux éléments récoltés à travers l'historique de la formation du groupement nous décidons d'inclure dans la phase observée, le MIPIM qui a lieu quatre ans avant le lancement de la consultation.

A cause du caractère très élitiste du festival et du prix d'accès qui dépasse les milles euros, nous n'avons pas eu l'opportunité d'y accéder. Une entière thèse pourrait être dédiée à une ethnographie du MIPIM, du processus d'organisation en amont, des objectifs des parties prenantes, de l'observation d'un acteur au cours des quatre jours, autant d'éléments pouvant nous en dire beaucoup sur l'aménagement du territoire et ses enjeux.

En raison de la dimension spectaculaire et de la portée symbolique de certaines opérations de transformation des territoires, comme celle qui a fait l'objet de ce travail de terrain, et en raison de l'importance des rencontres, des échanges et de la construction du réseau dans l'univers de la maîtrise d'ouvrage, les situations jouent un rôle tant subtil que incisif dans l'élaboration du projet. Étudier la réalité en train de se faire par cette approche

nous a permis de proposer une lecture et des analyses fines. En aval de cet aperçu du quotidien d'un groupement d'opérateurs de l'immobilier par une sélection des situations, nous pouvons renforcer l'hypothèse, formulée au cours du premier chapitre, quant à la soumission de la fabrique de l'urbain aux effets pervers de l'action collective, et qui court tout au long de notre travail de thèse. L'absence de structure et de cadre figé propre au dispositif choisi pour l'opération observée - et de façon plus générale aux instruments d'urbanisme opérationnels tels que les APUI etc., la souplesse et flexibilité (que l'on retrouve dans les principes fondateurs des évolutions de la fabrique de la ville), ainsi que l'affaiblissement des outils réglementaires et juridiques, nous semble exposer les opérations de transformation des territoires aux courts-circuits et aux comportements humains non-contrôlés, soumettant la fabrique de l'urbain aux effets pervers de l'action collective (Crozier, Friedberg 1977). Cette hypothèse sera renforcée par la suite, grâce à l'exploration et à l'analyse du projet partenarial (entre EPA et Lauréat) dans lequel des dissonances en termes de rythmes, d'investissement et des temporalités entre l'acteur public et l'opérateur privé ont impacté la collaboration entre les partenaires et affaiblis la prise de l'acteur public sur le projet. Ces courts-circuits - qui seront explorés lors du premier chapitre du troisième acte - ont engendré une conséquente perte de cohérence du projet urbain résultant du processus, par rapport la projection initiale et au discours politique à l'origine de l'opération de transformation du site (cf §3.1). De ce fait, l'opération de transformation du site s'est traduite par un morcellement d'opérations particulières à la place d'une action collective de stratégie territoriale. Dans le cas observé et plus largement dans les processus et dispositifs contemporains de fabrication de la ville qui se trouvent ouverts aux marchés (Halpern et Pollard, 2013 ; Lorrain, 2013), les formulations des projets urbains nous semblent être ainsi laissées à la merci des intérêts particuliers et contextuels qui régissent les comportements du groupement privé en service, indépendant de l'acteur public et autonome financièrement, composé par les entreprises et les acteurs privés et donc directement soumis aux logiques marchandes, de concurrence, de pouvoir, de visibilité et de communication, avec un impact direct sur les choix programmatiques et donc sur la transformation de l'espace.

## 2.2 UN MYTHE ET PLUSIEURS FIGURES

«Le départ de cette réflexion était le plus souvent un sentiment d'impatience devant le "naturel" dont la presse, l'art, le sens commun affublent sans cesse une réalité qui, pour être celle dans laquelle nous vivons, n'en est pas moins parfaitement historique : en un mot, je souffrais de voir à tout moment confondues dans le récit de notre actualité, Nature et Histoire, et je voulais ressaisir dans l'exposition décorative de ce-qui-va-de-soi, l'abus idéologique qui, à mon sens, s'y trouve caché. La notion de mythe m'est apparue dès le début rendre compte de ces fausses évidences». (Barthes 1957 : 9)

Le groupement se retrouve ce matin au grand complet au siège régional de l'entreprise D à Ville.

«Sa proximité avec le siège de l'EPA [où l'audition orale aura lieu cet après-midi] permet de travailler ensemble jusqu'au dernier moment».

C'était annoncé dans le mail qui confirmait le rendez-vous à 8h30 ici.

Il est 8h00, je suis bien en avance. J'avais peur qu'un retard ait pu être saisi par certains de mes interlocuteurs comme une bonne excuse pour me laisser dehors. La salle est encore vide, la lumière était éteinte jusqu'à présent. La personne de l'accueil qui vient de m'accompagner, me rappelle que le début de la réunion est prévu dans une demi-heure, me montrant de loin l'espace à café de l'étage et me rassurant sur le fait qu'elle s'apprêtait à disposer sur la table les bouteilles d'eau fraîche et à remplir les thermos de café et de thé. Tous les membres du groupement, les stratégiques et les opérationnels, sont invités, qu'ils aient donné un apport aussi bien régulier que ponctuel à la construction du dossier de candidature.

Je m'installe. Je pose mes affaires sur une chaise située au coin de la table en entrant dans la salle à droite, je sors mon ordinateur, je l'ouvre, je l'allume et je le pose sur la table; il pourra me servir de barrière derrière laquelle disparaître si besoin, me dis-je. J'empile mon carnet et les documents de travail que j'ai accumulés jusqu'ici, je les mets en avant comme témoins de ma présence aux réunions précédentes. Je sors de la salle, je vais vers la machine à café, je me sers du café et je fais le tour du plateau. Il n'y a personne. Revenue au point de départ, je me mets devant la porte de la salle de réunion. Devant moi, six postes de bureaux sont distribués sur deux modules. Les postes se différencient par les décorations des personnes qui l'occupent. Ils sont ainsi personnalisés par des cactus, des photos, beaucoup de papiers, des calendriers, des dessins d'enfants et des cartes postales. Maintenant les ordinateurs sont éteints. Il n'y a personne. Avec un œil sur les ascenseurs, qui vont matérialiser l'entrée en scène des mes interlocuteurs, je me permets de faire des enregistrements vocaux sur mon portable pour m'assurer ainsi que mes réflexions et commentaires ne soient pas livrés aux abîmes de la mémoire. Je décris mon arrivée, les lieux, ma présence dans ces lieux.

Au bout de quelques minutes les invités commencent à arriver par petits groupes. Voici **A&B**, les prestataires chargés de concevoir le support qui va accompagner l'oral, une vidéo en 3D<sup>82</sup>. On échange un regard de salutation, puis, ils installent leur matériel du côté opposé à celui où je suis installée. Ils ont deux ordinateurs, une console, ils posent les trois joysticks sur la table, ils allument le vidéo projecteur, ils font descendre l'écran. Ils lancent la vidéo et ils le mettent en pause sur la première frame. Ensuite, les directeurs des filiales de promotion des trois opérateurs du groupement arrivent en groupe. Peu après, **Pi** et sa cour sortent de l'ascenseur, ils discutent frénétiquement, ils rigolent. Sujets entamés sur le tram ou au petit-déj' à l'hôtel, me dis-je, il y a toujours des éléments qui me sont inaccessibles, je note. J'entre dans la salle. Je m'assois à la place que j'ai choisie, derrière l'ordinateur. Au fur et à mesure que les participants entrent dans la salle, ils se disent bonjour. Je surf sur la vague. Je réponds aux bonjours. **Pi** m'adresse un bonjour de loin. **OD** fait une blague sur le fait que je sois là et en avance:

«Voilà la petite souris, bonjour Flavia! Vous êtes déjà là, vous ne seriez pas une espionne des autres candidats en fait ?» (**OD**, directeur de l'aménagement et des grands projets chez D, Réunion#7 groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Ensuite **CR** de l'entreprise A, vient me voir:

«Bonjour Flavia, vous êtes là vous aussi. C'est bien car ce n'est pas donné que vous puissiez assister à l'oral, c'est un moment confidentiel vous savez, donc aucune personne qui ne fait pas partie du groupement, ni du jury a le droit d'être dedans». (**CR**, directrice développement grands projets entreprise A, Réunion#7 Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Je lui réponds avec un sourire silencieux et j'échange un regard complice avec **Pi** avec qui j'avais discuté explicitement lors de notre dernier entretien, pour avoir son autorisation formelle à participer à la réunion de ce matin et à l'audition orale, et ce, suite à l'échange difficile avec **CR** à ce sujet, qui a eu lieu lors de la dernière réunion.

82 Initialement conçue comme un jeu vidéo, le support visuel qui va accompagner les 20 minutes d'oral a été élaboré par **A&B**, une entreprise spécialisée dans la création des vidéos 3D et supports numériques, dans l'objectif de mettre en images l'histoire, le récit du changement du quartier et ses personnages.

Cependant, il apparaît que la salle semble trop petite et que probablement tous les membres du groupement ne pourront pas y accéder. Je suis nerveuse, il faut que je capte tout à partir de maintenant, me dis-je.

Il est 8h30. Tout le monde est arrivé, la grande salle de réunion du siège régional de l'entreprise D est bondée. Il n'y a pas de places assises pour tout le monde. Cela n'a pas l'air d'être un problème, les petits groupes sont dynamiques : les éléments s'associent et se dissocient et chacun déambule d'un interlocuteur à un autre passant d'un sujet à un autre.

Les échanges entre petits groupes se poursuivent, puis :

«Aujourd'hui c'est l'épilogue d'une pièce et le probable début d'une autre»

affirme **Pi** en nous regardant tous.

«À partir de 14h, un candidat après l'autre déroulera une présentation de vingt minutes devant un jury composé par l'aménageur, des élus, des membres plus techniques comme la maîtrise d'œuvre qui a élaboré le plan masse etc. Je ne sais plus qui d'autres. Mme la sénatrice sera là pour représenter l'arrondissement, le préfet je ne sais plus. Bref. La présentation sera suivie par vingt-cinq minutes dédiées aux questions - et réponses - censées permettre au jury d'affiner leur avis».

**Pi**, qui a joué le rôle de maître d'orchestre de la symphonie composée dans les derniers mois et qui sera mise en scène tout à l'heure, affirme être optimiste et satisfait du travail accompli et il donne le plan de la matinée:

«On a une matinée pour serrer les boulons et répéter, disons, au moins deux fois. La première partie de la matinée jusqu'à 11h est dédiée aux dernières modifications du support et la finalisation des fiches. Puis on fait une pause, et après il nous reste le temps pour répéter au moins deux fois, déjeuner et puis c'est bon on y va! On est les deuxièmes, on passe vers 15h. C'est bien qu'on soit là avant pour voir la tête de [des concurrents] quand ils sortent».

Puis adressant son regard à **JN** de l'entreprise D, **Pi** demande de s'assurer que les plateaux-repas soient prêts vers 13h15 et se référant aux deux prestataires il poursuit :

«J'y ai bien réfléchi, on laisse tomber l'histoire du jeu vidéo, on met de côté les joysticks, ça crée de la confusion inutile, on n'a pas le temps pour cela, on déroule les images des parcours et des personnages et vous manipulez au fur et à mesure que le discours avance». (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

La réunion commence officiellement. **A&B** lancent alors la première séquence qui, comme décidé collectivement lors de la dernière rencontre, est une vue aérienne schématique de Ville, dans laquelle seuls les quelques lieux choisis comme centralités sont identifiables : un monument, deux des dernières réalisations de l'EPA et la gare. Le voyage se termine sur le site et une fois atterri sur l'équipement commercial, l'on passe à une vue hodologique du nouveau quartier. Première pause et premiers commentaires:

«Changez moi la couleur du ciel s'il vous plaît, on n'a jamais vu un ciel comme ça à ici, c'est difficile de se projeter» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

dit **Pi**, supporté par les hochements des autres trois chefs des entreprises qui composent le groupement.

«Serait-ce possible aujourd'hui de changer les couleurs des images ? Ça ne donne pas très envie comme ça!» (**AB**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

demande **AB** de l'entreprise **D**. Un de prestataires lui répond de suite :

«À la dernière réunion, on avait dit de faire une représentation schématique des immeubles sur la vue aérienne pour ne pas distraire le jury et mettre en exergue les liens entre l'équipement et les autres centralités de la ville et puis là quand on rentre dans le quartier les images s'animent et l'on retrouve balcons, arbres et couleurs.» (**A&B**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

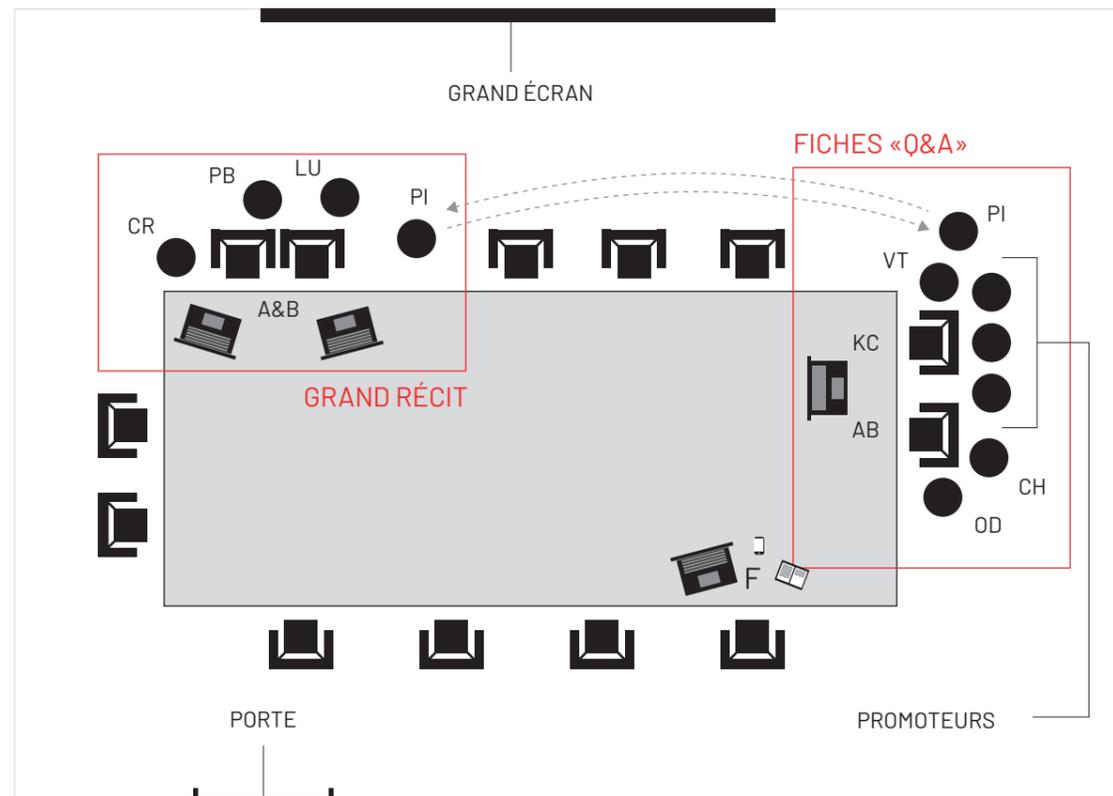
«Ok mais mettez plutôt des arbres de la région.» (**PB**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

ajoute **PB** de l'entreprise D.

«Sinon faites sauter carrément les bâtiments ici aussi, et mettez moi des terrasses des cafés, il me faut du vivant, des ambiances!!!» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

surenchère **Pi**.

En parallèle, pendant que les prestataires modifient en temps réel l'outil, **Pi** va voir **KC** et **AB** de l'entreprise D, qui sont assis deux chaises plus loin par rapport au poste que j'ai choisi (fig.27).



[fig.27]  
Dernière réunion du groupement avant l'oral  
entre grand récit et questions pratiques  
Élaboration de l'auteure  
Carnet de terrain#2.

Une partie des présents les entourent et les deux jeunes (**AB** et **KC**), l'un à côté de l'autre, notent sur l'ordinateur des choses qui, à tour de rôle, leur sont dictées.

«La stratégie est celle-là, nous on les embarque dans une histoire, on les fait rêver et puis les questions pratico-pratiques chiantes, on les traite par les questions et là on sort des fiches ppt.» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

annonce **Pi** à voix haute en marchant et il rejoint à nouveau les prestataires.

Je comprends alors en ce moment, que **KC** et **AB** se voient attribuer la tâche de finaliser les fiches à projeter en guise de support pour chaque sujet qui pourrait faire l'objet de questions : j'entends parler des charges foncières, de phasage, du portage financier et des partenaires.

Face à moi, le groupement est partagé en deux sous-groupes, toutes entreprises confondues (fig.27). D'un côté ceux qui, autour de **KC** et **AB**, produisent sur l'ordinateur en live les fiches, et de l'autre, les orateurs désignés déjà lors de la dernière réunion parmi les membres stratégiques du groupement, qui eux continuent à travailler sur le discours et sur l'outil de représentation avec les prestataires. Un ping-pong se met alors en place entre les deux catégories. Les orateurs, à ma gauche, lancent des directives et répondent aux questionnements des opérationnels à ma droite, **Pi** fait la navette entre les deux et en s'adressant à tout le monde il dit:

«Attention, très probablement il va y avoir **Gh** dans le jury tout à l'heure, et en tout cas c'est sûr qu'il y aura des élus. On doit leur montrer qu'on prend en considération l'existant - et quand on dit ça on la regarde - l'existant c'est les habitants, les activités etc. On doit bien les mettre en évidence, voire s'y appuyer pour le changement. Voilà on l'a déjà dit mais la il ne faut pas oublier de le souligner dans notre discours en regardant les élus.» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Je comprends qu'ils sont en train de aussi de valider la distribution des rôles de façon stratégique, notamment en s'assurant que les différentes parties du discours soient distribuées de façon à bien représenter l'implication des quatre entreprises du groupement, et en s'assurant que le choix de ceux qui prendront la parole aux questions répond à l'enjeu de montrer l'ancrage de l'équipe sur le site :

«Les promot, vous êtes dans les calculs et vous connaissez le terrain, vous êtes super rassurants dans les réponses. **Lu** doit présenter. Ça montre qu'on a bossé ensemble, et puis lui c'est le démonstrateur ; puis toi **PB**, tu parles bien, tu rassures ; **CR** toi c'est bon sur la partie économie, activités, bureaux etc.» ? (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

«C'est bien ce qu'on s'est dit hier, **Pi**» (**CR**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

lui répond **CR**. **Pi** reprend:

«Bah ouais, je vois en effet que chacun a ses notes, super!  
Moi j'ouvre, **PB** sur le logement, **CR** sur l'économie, **Lu** tu conclus, et puis les questions... **Ch** c'est la banque il faut, **JN** c'est le terrain, l'ancrage local... et qui d'autre ?  
Après la distribution des réponses fait l'objet d'une organisation générale pour éviter d'avoir un blanc au moment d'une question, mais c'est une organisation de base et puis on est tous appelés à répondre, donc si on veut ajouter on parle. Rappelez -vous qu'on joue tout dans les dernières vingt-cinq minutes». (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Une voix se lève du côté des fiches :

«Sur quel autre sujet préparons-nous les fiches ?» (**KC**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

«Les déchets!» (**Lu**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Hurle **Lu**, de l'autre côté de la salle, en train de regarder le déroulé de la vidéo de présentation :

«Les déchets c'est important. Nous [entreprise C] sur Le Démonstrateur on a bien gagné avec ça»

relance **Lu**.

«Mais attends, **Lu**, c'est n'importe quoi!, mettez pause sur le truc s'il vous plaît» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

reprend **Pi** levant les yeux de l'écran.

«Les déchets comme les transports on ne peut pas le faire seul ce n'est pas à l'acteur privé! Ils ne peuvent pas nous poser ces questions-là c'est des sujets politiques et en plus à l'échelle d'un quartier ce n'est pas soutenable économiquement... On n'est pas au point la-dessus. On l'assume. comme on assume que dans cette vidéo tout le monde est blanc. **Gh** nous posera la question sur la mixité sociale, c'est sûr. On répondra que c'est une question de forme on est d'accord, mais on sait que dans la réalité c'est n'est pas comme ça, on a tous bossé dans le secteur, on dit ça et c'est bon. On fait les fiches sur les éléments importants, nos partenaires, le fond d'investissement, le phasage et la charge foncière». (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

«Il faut aussi faire une fiche sur l'économie sociale et solidaire, c'est obligatoire» (**VT**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

affirme **VT** qui surplombe **KC** sur les fiches.

«Bah oui, c'est sûr! Le retour de l'urba sur les dossiers. Enfin il m'a dit clairement, le groupement 2 parle beaucoup de ça, le groupement 3 parle d'économie 3.0, vous ne parlez pas de cela...» (**Lu**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

relance **Lu**

«Ok, ok allez-y. Reprenons ici, sinon on n'y arrive pas» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

dit **Pi** en se référant aux responsables des fiches, à **Lu** et à **VT**.

«Excusez-moi tout le monde, sur l'écosystème des partenaires on met quoi ?» (**KC**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

demande **KC** encore avec les yeux sur l'écran de son ordinateur.

«Mmm pour l'écosystème: l'idée c'est faire un peu de name dropping, à la limite ce n'est pas mal s'ils ne peuvent pas bien lire les prestations, l'idée c'est qu'ils voient qu'il y a plein de monde, qu'on y a pensé. Nous c'est ce qu'on a fait sur le Démonstrateur et ça a marché. De toute façon, ils savent que tout se construit au fur et à mesure». (**Lu**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

répond **Lu** dans le silence de la salle.

«C'est une info de principe» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

rebondit **Pi**.

Les échanges continuent entre les deux catégories qui me font face. L'équipe à ma gauche valide l'histoire racontée par le support dans ses diverses parties représentées par les parcours des personnages qui incarnent les profils des usagers ciblés et qui se baladent à l'intérieur du nouveau quartier ; et l'équipe à ma droite finalise les fiches pratiques.

Quelques commentaires et échanges parmi les deux groupes ressortent en pointillé autour d'une modification d'ordre stylistique du support et ou bien sur des éléments plus concrets comme le phasage et le prix d'amorçage du marché. Enfin des questions sur la dimension de la salle, accompagnées par les dernières rumeurs sur les autres candidats animent mes interlocuteurs et viennent compléter le film qui se déroule devant moi.

Il est 10h40. Je vois les orateurs s'éloigner de la régie mise en place par les prestataires, et reculer vers la porte en regardant le grand écran. La vidéo est en pause sur la première frame. La présentation semble être finalisée.

«Que fait-on ? On fait une pause maintenant comme ça à 11h pile on reprend, on déroule la présentation, puis on regarde la vidéo des présidents - on vient de la voir là et franchement c'est bien! - et puis on regarde bien les fiches une par une tous ensemble ? Ça va prendre du temps ça!» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

dit **Pi** en s'adressant à nous tous. Quelques échanges rapides et puis plusieurs «oui oui» accompagnent les hochements des membres du groupement qui valident ainsi la proposition du maître d'orchestre. La première partie de la séance est levée. Qui est assis se lève. Les uns et les autres se dispatchent, qui aux toilettes, qui au café, qui en bas pour fumer. Moi, je reste à ma place, je dois bien redessiner les planning de ce matin, marquer les observations sur le carnet, remettre au propre et en forme lisible les notes que je viens de prendre de façon désordonnée. Et puis je dois transférer sur l'ordi, sur le drive et sur le dropbox l'enregistrement de cette première partie et pourquoi pas me l'envoyer aussi par mail. Mais surtout j'observe. **Pi** et **PB** échangent sur le discours, et se partagent les notes. **CR** prend un café et puis s'assoit et plonge dans ses notes. **PB** est censé parler de l'habitat et du logement, mais il a carrément écrit un texte qui peut accompagner toute la vidéo. Ils ont tous l'air assez sereins, me dis-je, j'ai l'impression que les seuls sujets au stress sont **AB** et moi, note-je. Pour **AB** c'est là son premier boulot.

À 11h, qui était dehors rentre. **KC** donne aux prestataires une clé USB sur laquelle il vient d'enregistrer le fichier.ppt avec les fiches de réponse. Les membres du groupement se répartissent à droite de la porte, de mon côté de la table pour regarder le grand écran. Je ferme l'ordi, je range mes papiers, je tourne la page de mon carnet sur une page blanche. J'allume l'enregistrement et je mets mon portable en mode avion.

La vidéo se lance, le récit se déroule entre improvisation et lecture fidèle des notes. À plusieurs reprises la vidéo doit être mise en pause, car la parole des acteurs n'est pas synchronisée avec les images. L'enchaînement des quatre discours dure trente deux minutes.

«Il faut couper. Mon début est trop long, toi **PB** tu parles doucement, c'est bien mais peut-être que tu peux aller un peu plus vite, **CR** plus de sécurité. On recommence» (**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

commente **Pi** en lançant la deuxième répétition.

Il est 11h40, **Pi** laisse ses notes de côté et décide d'improviser en suivant les images qui défilent sur l'écran. Il fait rentrer son introduction dans le laps de temps pendant lequel la vidéo est consacrée au travelling vertical en arrière sur Ville à partir du site, et *vice versa*, du grand plan au focus sur l'îlot central de l'opération. Pendant ce temps, **Pi** raconte dans les grandes lignes les ambitions de transformation pour l'équipement commercial, puis il ajoute deux ou trois phrases sur l'écosystème qui constituerait le groupement. Ensuite

c'est au tour de **PB** de prendre le relais : il commente les images qui défilent en restant fidèle à ses notes. Ensuite, **CR** enchaîne sur les activités économiques en s'appuyant sur ses schémas et **Lu** conclut en improvisant comme le faisait **Pi**. Ils sautent la projection de la vidéo des Présidents pour passer directement aux fiches: une sur la stratégie d'amorçage du marché à travers des prix de sortie évolutifs pour le logement ; une sur les charges foncières en lien avec cette stratégie ; une sur les typologies de logements définies en cohérence avec les études de marchés produits sur la base des données de promotions de la dernière année ; une sur un possible écosystème d'acteurs et prestataires ; une sur le phasage de l'opération spatialisé et hiérarchisé selon le degré de mutabilité défini en termes de libération du foncier. **VT** présente la fiche sur l'économie circulaire et l'économie sociale et solidaire dans laquelle elle propose deux scénarii de programmation dans les deux secteurs qui composent le périmètre de l'opération, «à titre d'illustration» précise-t-elle. Elle propose ensuite une liste d'acteurs locaux et non-locaux qui pourraient être impliqués par le fait d'être habitants, usagers ou associations dans le nouveau quartier.

Les échanges se font à bâtons rompus et ils vont dans tous les sens, je n'arrive plus à suivre toutes les discussions en place, je me focalise sur **Pi**.

Il valide les fiches en disant :

«De toutes les façons c'est juste pour montrer qu'on y a bossé. Après on argumente et on ajoute sur le coup.»(**Pi**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Quelqu'un frappe à la porte, il est 13h, la dame de l'accueil que j'avais vue ce matin est arrivée nous annonçant que les plateaux-repas sont prêts.

La réunion se termine avec la vidéo des présidents des quatre entreprises. En cinq minutes, ils illustrent l'importance que cette opération a dans la stratégie de chaque entreprise et ils garantissent et témoignent de leur implication financière sur l'opération en question. Tout le monde paraît enthousiaste, des blagues, des sourires et des commentaires positifs animent les participants pendant la pause déjeuner. Les participants sont répartis de façon désordonnée dans tous les coins de la salle. Ils échangent en petits groupes. Les sujets de discussions sont de tout type: les vacances de Noël qui se rapprochent, l'ordre de passage des quatre candidats à l'oral, les connaissances en commun au sein du groupement, la qualité de vie dans une ville moyenne par rapport à une métropole, les rumeurs sur les retours des dossiers des autres candidats, le nombre d'enfants de chacun, leur âge et la gestion

familiale. La table est un champ de bataille, entre emballages, restes du déjeuner mélangés à des vieux documents de travail.

Une alarme au téléphone sonne. **OD** qui n'a pas beaucoup parlé ce matin prend le portable, arrête l'alarme et prend la parole au milieu du brouhaha:

«Il est 14h20 le premier candidat auditionné va bientôt terminer son discours et se soumettre aux questions». (**OD**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Ordinateurs, agendas, cahiers et carnets se ferment l'un après l'autre sur la table.

Les restes des plateaux repas et leur emballage finissent tous dans la même petite poubelle à l'entrée de la salle.

«Laissez, ce n'est pas la peine, ils vont venir nettoyer.» (**JN**, Réunion#7. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

rassure **JN**, maître de maison de la réunion d'aujourd'hui.

En cortège on se dirige vers le lieu de l'audition, un ascenseur ne suffit pas pour notre nombre. Par petits groupes nous nous répartissons dans les quatre ascenseurs. Je me faufile avec **Pi** qui me demande mon ressenti de spectatrice. Je lui réponds que c'est super et que j'aimerais le voir en vrai. Il me rassure :

«Ne vous inquiétez pas, vous allez entrer, il suffit que vous vous colliez aux autres et on va tous rentrer, nous resterons debout et ceux qui ne parlent pas seront assis sur les côtés, je connais la salle.» (**Pi**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Arrivée en bas je me confonds dans le groupe, je me comporte comme une membre de l'équipe: je suis collée à **AB** de l'entreprise D, d'ailleurs nous sommes habillées pareil. «S'il font rentrer toute l'équipe, j'entre, autrement je n'y peux rien» me dis-je.

Pour arriver au siège de l'EPA il faut juste traverser la placette piétonne qui s'ouvre à notre gauche quelques mètres après le siège régional de D.

Au moment où on s'apprête à entrer dans l'immeuble, l'équipe du premier groupement sort. Bises, blagues, sourires et des «*bon courage!*» partent dans les deux sens entre les membres des deux groupements candidats qui se croisent en territoire neutre.

Après cette rencontre, **Pi**, **CR** et **Lu** échangent des sourires se disant rassurés de la tête des adversaires. Puis, ils se dirigent directement à l'ascenseur situé derrière le grand comptoir d'accueil. Le reste de l'équipe - nous suivons - la plupart d'entre eux ont l'air de connaître le chemin. Arrivés au 1er étage, on sonne. De suite quelqu'un ouvre la porte :

«Bonjour vous êtes là pour l'audition de l'AMI ? Allez-y entrez, à votre gauche vous pouvez attendre là où il y a la maquette». (Femme à l'accueil de l'EPA, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Quelques mètres plus loin, sur notre droite, le couloir ouvre sur une grande maquette d'un morceau de Ville qui va du centre-ville au secteur de l'opération; les deux ZAC en cours sont délimitées par un marquage. Des étiquettes identifient les opérations récemment réalisées. Le groupe se distribue tout autour. Je commente les différents projets avec **AB** et on partage le fait d'être les seules à avoir l'air stressé. Je découvre qu'elle craint de ne pas pouvoir assister à l'audition. Je lui confie ce que **Pi** vient de me dire et je lui dit que l'on doit un peu s'imposer et que dès que la porte s'ouvre on se place.

«Bien sûr ni toi ni moi n'allons aux toilettes maintenant par exemple, sinon c'est foutu.»

lui dis-je. Elle me regarde.

«T'as raison» (**AB**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

me dit-elle. On rigole.

La porte de la salle s'ouvre. Le DG de l'EPA sort. Il parcourt le petit couloirs qui sépare la salle de la maquette, il serre la main à **Pi**, puis à **PB** et à **Lu**.

Par un geste de son bras qui indique la porte de la salle, il nous invite à entrer. Puis, il lance un regard rapide sur l'équipe et il demande à **Pi** combien on est.

**Pi** en souriant lui répond :

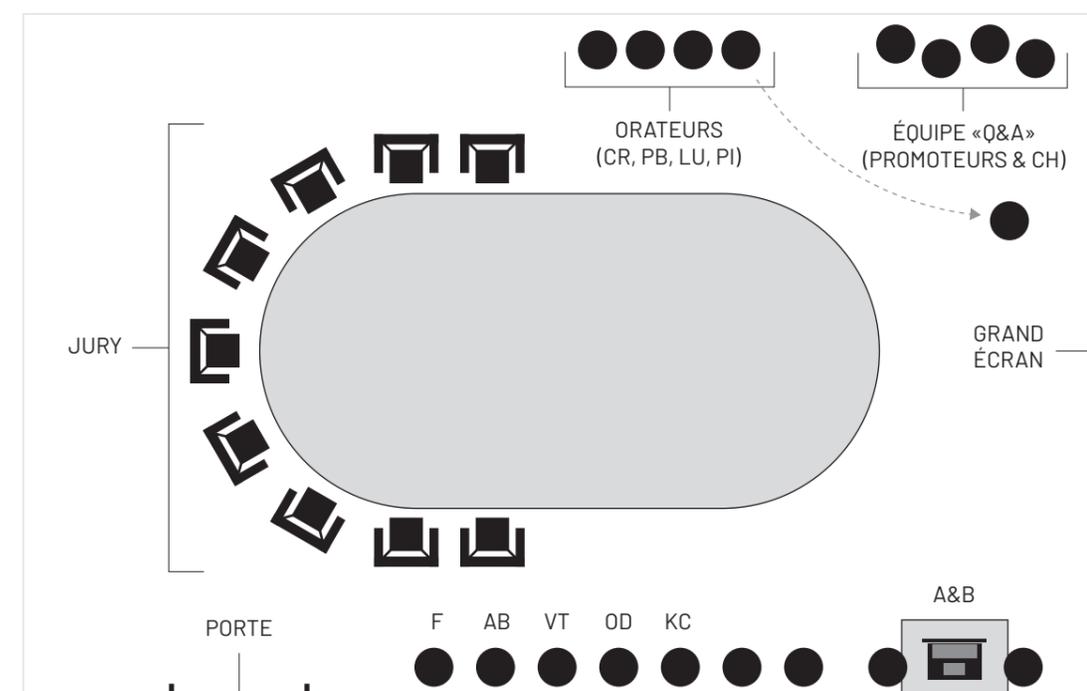
«Beaucoup. C'est un projet participatif!» (**Pi**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

Nous avançons.

«Le temps que nos prestataires installent le matériel technique, tu verras on aura calé tout le monde» (**Pi**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#1)

dit **Pi** s'adressant au DG et en regardant toute l'équipe.

**AB** et moi nous sommes juste derrière **Pi**. La salle est rectangulaire, elle rappelle celle dans laquelle a eu lieu la réunion de ce matin, de même taille mais avec les portes en bois et les murs en verre. Il y a une grande table ovale en bois au centre et des chaises en cuir et métal tout autour. Les membres du jury sont assis sur la moitié gauche de la table. Ils sont un peu plus d'une dizaine (fig.28).



[fig.28]  
L'audition orale - disposition des participants.  
Élaboration de l'auteure  
Carnet de terrain#2.

De l'entrée, je vise deux chaises posées sur le côté le long du mur en verre sur la droite de la porte et j'en vois d'autres qui sont maintenant autour de la moitié libre de la table. Je calcule en vitesse et, rassurée, je constate qu'il y a suffisamment de chaises pour tous nous asseoir. À peine entrés, les prestataires partent direct installer le matériel. Le DG de l'EPA et **Pi** déplacent les chaises. J'ai envie de les aider mais je préfère rester dans l'ombre collée au reste du groupe pour ne pas être remarquée. Je me mets à côté de **AB** et dès qu'elle s'assoit, je m'assois à côté d'elle. Puis il y a **VT, OD, KC** et un des deux promoteurs de l'entreprise A. Sur le mur du fond, à droite, il y a l'écran. De l'autre côté de la table par rapport à nous, il y a l'équipe de ceux qui répondent aux questions et à leur droite les orateurs: **Lu, CR, PB et Pi** en première ligne pour le speech d'ouverture.

Tour de table, chaque membre du jury se présente, bien qu'il y ait une étiquette devant chacun annonçant son nom, prénom et organisme d'appartenance. Chaque membre du groupement debout se présente aussi. L'audition commence.

Les prestataires lancent la vidéo par une vue panoramique de Ville et **Pi** prend la parole pour introduire :

«Nous sommes dans le cadre d'un AMI, je le rappelle donc, pas dans le projet ; ça veut dire que ce qu'on va vous présenter en fait c'est plus des convictions, des ambitions, ce que nous imaginons pour les quartiers dans les dix ans ; pour être très clair.

Vingt minutes on a envie de le dire c'est très court, donc on ne peut être pas tout expliquer, tout décrire, ceci étant, on a la prétention de vous amener dans des ambiances, dans des ambitions et j'espère que vous serez réceptifs à ça et que bien sûr, le jeu de questions réponses, va vous permettre et va nous permettre d'aller plus loin dans des choses qu'on n'aura peut être pas abordé jusqu'à ce moment-là.

On va se promener. Ce qu'on a décidé de mettre en place, vous verrez, des parcours, des parcours de personnes, de gens, des actifs et tout ça pour vous transporter dans ces visions, dans un lieu qui n'existe pas, mais qui nous donne des ambiances et (qui vous donne) un peu le parti que nous avons décidé de prendre.

Sur chaque chose qu'on a proposée, on a des prestataires, des partenaires ; ces partenaires ne sont pas choisis parce qu'on les choisira, j'ai envie de vous dire, avec vous tous parce que c'est comme ça qu'on a construit le projet. Parce que le projet va se construire après que vous avez désigné le lauréat, mais il découle de ça.

Comme clé de lecture il y a quatre éléments, quatre dimensions que j'aimerais (que) vous puissiez avoir bien en tête parce que c'est transversal à tout ce qu'on va dire.

D'abord on a comme ambition d'avoir une dimension internationale sur ce projet là parce que Ville c'est à la fois son histoire ; parce que Ville c'est aussi capitale de ---, ça va être la capitale de ---, c'est le centre historique, c'est votre installation qui est quelque chose qui marche, ce sont les opérations qui ont précédé celle-ci bien entendu, et puis c'est notre site qui va participer à ce mouvement.

Deuxième dimension c'est la dimension locale et métropolitaine ; on est dans un projet totalement atypique et très pertinent qui est qu'il existe des gens qui habitent, il existe des entreprises des PME de PMI, il y a des choses à faire avec eux, et c'est la raison pour laquelle ça nous paraît absolument déterminant d'avoir les propriétaires avec nous.

Troisième point c'est que ce projet, comme on est au 21ème siècle, ça se fait selon une démarche totalement participative, c'est absolument essentiel on ne peut pas décider les choses comme ça, donc on a des processus qu'on imagine dans ce schéma là et modestement nous pensons que nous sommes 4 partenaires et cette dimension participative on l'a déjà testée entre nous et donc quatre partenaires avec une complémentarité. On a un petit film qui sera dans le cadre des vingt minutes avec nos présidents du groupe qui vont présenter tous ces éléments-là». (**Pi**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

La vidéo s'est arrêtée sur l'îlot principal du site de projet, l'équipement. Vue du haut.

«On va rentrer dans les parcours qui vont nous permettre d'exprimer ces ambiances.

Il y a deux éléments majeurs, le premier c'est l'îlot. Le deuxième, c'est le belvédère pour commencer un des parcours.

L'îlot. Le îlot actuellement, et bien, c'est une force, c'est quelque chose qui existe sur laquelle il va falloir s'appuyer, bien sûr il va falloir le conforter, le simplifier, il va falloir le transformer dans le temps. Dans le temps. C'est à dire qu'on n'est pas à une époque où on rase et on fait des choses nouvelles, non.

On utilise et on s'appuie sur ce qui existe, et on cherche à développer, c'est notre ambition, c'est la raison pour laquelle d'ailleurs nous avons la certitude qu'il faut travailler avec le propriétaire actuel, au moins dans un premier temps, pendant peut être deux ou trois ou quatre ans ; je ne sais pas, mais n'empêche qu'il faut s'appuyer là dessus parce

que je pense qu'il n'y a pas un acteur qui soit capable de reprendre cette activité qui est très particulière et il faut s'appuyer dessus et partir de tout ça.

Nous avons donc décliné nos ambitions et ce qu'on appelle l'îlot aujourd'hui on a envie de l'appeler le grand comptoir [...] justement qui va nous permettre de décliner un certain nombre de choses». (**Pi**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

*Zoom-in*, le point de vue change. On passe de la vue du plan à une vue hodologique de l'équipement et de la placette qui s'ouvre en face. On rentre dans l'équipement et à travers cela dans le quartier.

«On va découvrir le premier lieu. Et c'est tout simplement qu'on s'appuie sur ce qui existe ; et donc le lieu à la fois bien sûr, des objets [...] etc., mais c'est ce qui va nous permettre de capitaliser, de faire des formations [...], pour travailler avec les habitants et notamment les personnalités dans ce secteur d'activité, ce qui va nous permettre de créer des événements ; voilà ça c'est le premier point sur lequel s'appuyer.

Deuxième point, c'est la question [...] cette activité bien sûr elle existe, mais on voudrait la développer à travers les [...] et à travers les [...], c'est à dire on voudrait un mélange de populations, ça serait assez intéressant de pouvoir trouver un peu toutes les dimensions et notamment à travers les personnes qui sont là.

C'est également un lieu de culture, parce qu'il y a de la culture et nous voudrions aussi la développer. On pense qu'il y a ce décroisement à mettre en place avec des galeries d'art, de design, il y a des embryons de choses, et on pourrait vraiment aller plus loin, avec des ateliers de réparations donc une chose totalement nouvelle ; donc là il y a effectivement des choses que l'on pourrait développer.

C'est aussi bien sûr en matière de culture, c'est le lieu du numérique et du digital; il y a des choses qui se développent dans la matière, du coup on a prévu aussi ce genre de choses qui irait compléter le dispositif culturel.

Il y a aussi un hôtel, on parle d'une boutique hôtel. Ça serait peut être l'occasion d'imaginer quelque chose de nouveau avec des lieux un peu plus traditionnels comme un bar etc.

[Puis], quelque chose qui existe déjà sur le site et que l'on voudrait développer à cet endroit c'est un hub des associations, de salles multi-sports, peut-être un centre de bien-être, ce sont tous ces éléments là parce que dans ce lieu il y a à la fois des touristes qui

pourraient venir mais c'est aussi les habitants locaux, les travailleurs les métropolitains et on est dans ces trois dimensions là». (**Pi**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

La vidéo revient sur l'entrée de l'équipement, sur une placette arborée et de là un personnage part en vélo vers le belvédère. En s'éloignant, le plan s'agrandit et l'élément qui avait été désigné pour être «l'élément waouh» dans les réunions précédentes, apparaît. **Pi** continue le récit:

«On part sur le transport par câble, on a les touristes et pour ces personnes là ça serait bien de pouvoir accéder à ce transport là.

Et on arrive sur un immense espace public, une promenade. Quelque chose de vivant où on va voir le panorama. On ne tourne pas le dos à la vue, au contraire on y fait face et le quartier doit se concevoir de cette façon là.

Installations sportives, événementielles ; vous faites beaucoup d'activités artistiques et sportives aujourd'hui à Ville et on a envie d'avoir des installations autour de ça. De l'art dans la rue bien entendu. Et des parcours sportifs qui pourront permettre de croiser ces événements.

L'équipement commercial revitalisé et la promenade avec éventuellement le transport téléphérique sont les éléments majeurs du nouveau quartier.

Je laisse la parole aux parcours de l'habitant.» (**Pi**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

**Pi** passe en second plan pour donner la parole à **PB** qui fait un pas en avant vers l'écran prenant ainsi le relais. De la grande promenade ensoleillée, la vidéo nous amène dans des petites ruelles pleines de verdure, qui filent entre des immeubles de trois à quatre étages, du monde est représenté sur les balcon fleuris et sur les grandes terrasses en rez-de-chaussé.

«On rentre dans le quartier par de nombreuses liaisons douces. Priorité aux piétons, aux voitures électriques, au tram.

On a envie de se questionner sur l'architecture. On s'est posé cette question, interrogé de nombreux archi qui ont façonné Ville

Une architecture qui doit répondre à l'ombre et à la lumière des lieux de vie à l'intérieur comme à l'extérieur ici plus qu'ailleurs.

Nous nous appuyerons sur des grands noms d'archi, mais des architectes aussi locaux et des jeunes archi. Bien sûr aussi avec l'École d'archi pour des conceptions innovantes qui deviendront la vitrine du modèle d'urbanisme durable.» (PB, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

Le parcours nous fait rentrer dans un des immeubles dont nous voyons maintenant la coupe présentée de façon schématique: une laverie et un espace vélos au rez-de-chaussé, une pièce meublée en chambre double au milieu des quatre appartements qui sont distribués entre le premier et le deuxième étage et puis une autre chambre avec deux lits entre le deuxième et le quatrième. PB, qui accompagne les images, nous livre la vision du groupement concernant la conception et les usages à l'échelle de l'immeuble:

«Et puis il y a la question de la famille qui évolue et donc du logement évolutif avec des pièces supplémentaires à gérer par les copropriétaires.

Dégager de l'espace et créer des espaces communs comme la laverie, la braderie, la salle de fête et un concierge à l'échelle du quartier.» (PB, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

En quittant la conciergerie de quartier, la point de vue passe de l'immeuble à la rue et le tour continue:

«Les voitures électriques et les parkings partagés.

Des espaces publics de qualité et pour cela cet îlot s'inscrit dans l'ère de la ville intelligente, numérique et connectée, c'est une dimension essentielle de l'écocité qui se construira à l'échelle du quartier et des immeubles.» (PB, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

Les images des jardins partagés déroulent avec celles des toits végétalisés, des balcons avec des arbres. Au rez-de-chaussé, la trottinette donne le pas au vélo qui donne le pas au skate qui suit le tram qui, lui, s'arrête pour prendre une voyageuse posant son portable sur la porte du tram pour valider le ticket :

«Des espaces partagés à la fois sur le toit et au sol pour, par exemple, développer aussi une culture urbaine propre à Ville en lien avec les ateliers [...] qu'on a vu tout à l'heure.

Bien sûr le parcours résidentiel est la base de notre ambition, mais il faut aussi la compléter par l'éducation et l'accompagnement des enfants et adolescents. En s'appuyant et en développant les établissements existants et en faisant venir différentes écoles [...]. Des contacts sont en cours et notamment avec l'école de [...]». (PB, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

Le témoin est maintenant passé à CR qui - comme convenu - reprend le récit sur la partie des acteurs économiques, dans le sens où elle parle des «Gens qui travaillent» comme elle le dit en ouverture de sa partie:

«Voilà le parcours des gens qui travaillent. Il y a déjà des emplois et des personnes qui travaillent (dans le secteur) et qui y vivent et c'est ça qui est absolument fascinant, c'est qu'on est dans un milieu vivant. Et pour créer et soutenir de l'emploi, il faut travailler avec les personnes présentes sur le site et aussi créer de la mixité.

À travers l'animation des pieds d'immeubles et des rez-de-chaussé, en créant des socles actifs qui peuvent accueillir les différentes activités artisanales de service et de commerces.

Pour accompagner ces personnes qui sont déjà présentes sur le site avons des lieux d'incubation, des pépinières pour retrouver des moyens d'accompagnement de l'emploi local et des nouveaux lieux de coworking où on aura demain des start up ou d'autres types d'activités qui ne sont pas présentes aujourd'hui dans le quartier.

Un lieu aussi dédié au tertiaire. Enjeu colossal. Ambition métropolitaine à laquelle ce projet participe à travers des institutions qui s'installent. Des sièges de grands comptes dans le futur.

Enfin : la question de la distribution. Car le site est très vivant et très occupé déjà aujourd'hui et on a beaucoup de mètres carrés. Il faut se demander comment on va gérer la logistique au dernier km. Et on a des partenaires déjà présents.

Un enjeu important c'est soutenir l'emploi. Un autre enjeu important c'est l'économie circulaire. Encore une fois c'est un lieu vivant, un lieu qui se prête à l'économie circulaire ; on a des partenaires qui s'y prêtent comme [...] et des écoles ici présentes qui travaillent déjà sur ce sujet là et qui vont nous accompagner tout au long de la copro-

duction du projet avec vous». (**CR**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

**Lu** prends alors le relais pour accompagner la fin de la vidéo qui remonte sur un plan panoramique sur Ville :

«Nous sommes conscients de l'échelle. Demain, ici, il y aura entre douze et quinze mille personnes qui vont travailler, habiter, des commerces vont vivre ce qu'il faut retenir c'est que nous sommes ambitieux et visionnaires:

Mobilité urbaine douce.

Vie sociétale connectée.

Demain les moyens d'innovation et de technicité seront mis en place : smart grid, solidarité énergétique, BIM, boucle d'eau tempérée etc.

Mais on est aussi focus sur les usages.

Besoin de focus sur les besoins d'habitants...

Sécurité, éducation, santé..

Une machine à café ne donnera pas l'atmosphère d'un bistrot. Nous devons mettre en avant la question des usages et des gens avant la technique.

Économie circulaire au service des populations qui ne doivent pas être passives. Dans le quartier à côté il y a un problème d'emploi, on le sait.

Ce sera un projet participatif et je donne la parole à nos présidents pour conclure sur nos engagements». (**Lu**, Audition Orale. Groupement 1. Année 0. Carnet de terrain#2)

La visite de Ville et du quartier se termine ainsi avec un arrêt d'image sur les quatre logos des entreprises qui composent le groupement. Petit échange de regards entre **Pi** et les prestataires, et la vidéo des présidents se déclenche tout de suite après.

Les quatre se passent le relais dans un récit collectif dans lequel les prises de parole s'alternent. Ils répètent quelques uns des usages et pratiques déjà énoncés dans la visite virtuelle du nouveau quartier comme le fab-lab et l'économie circulaire, puis ils mettent l'accent sur les enjeux qu'il y a à «rechercher une intelligence collective à travers le grou-

pement et les partenaires» et sur «les moyens financiers» qu'ils vont pouvoir mettre en oeuvre «pour donner une force de frappe au changement».

Une slide qui remercie le jury pour l'écoute, et ouvre aux questions, met fin au récit de projet.

Pour explorer une autre étape dans notre chemin de compréhension des logiques et mécanismes sous-jacents à une opération de transformation urbaine du point de vue d'un groupement d'opérateurs privé de l'immobilier, nous convoquons en ouverture du chapitre, le récit porté à l'audition orale, notamment les réflexions finalisées à son élaboration et la façon de le mettre en scène. Ce récit s'est construit tout au long de la phase de sélection qui venait de se clore par l'audition même. Pour cela, il représente pour nous le point culminant d'une réflexion collective surgie de plusieurs rencontres : rencontre entre le commanditaire - l'EPA - et les opérateurs lors du lancement, entre chaque entreprise faisant partie du groupement et entre les individus qui composaient ces entreprises, leurs personnalités, leurs rôles etc. De plus, il nous semble que ce récit se pose en accord avec l'héritage philosophique, politique, économique qui a façonné la commande (cf §Acte I), qui est incarné par les dispositifs choisis (cf §1.1) et témoigné à travers les enjeux et les objectifs mise en avant par l'opération (cf §1.2). Nous faisons ainsi l'hypothèse que le cadre néolibéral et le système de valeurs, que nous avons synthétisé dans une vision idéologique de l'attractivité, avaient déjà posé une sélection naturelle et historique (Barthes 1957) des récits possibles<sup>83</sup>. En termes de récit de projet, un modèle transversal est apparu aux quatre candidats. Nous avons alors choisi d'ajouter la dernière réunion de préparation à l'audition orale à la scène d'ouverture, car nous considérons précieux d'avoir eu accès à la construction de ce récit mené dans l'objectif «d'embarquer [le commanditaire] dans un rêve»<sup>84</sup>. Fabriqué à travers la mise en spectacle du site transformé et idéalisé et dans un temporalité autre, ce récit devait fournir à l'EPA d'abord, et aux élus ensuite, l'histoire qui les aurait amenés «derrière les micros»<sup>85</sup>.

83 Cette hypothèse est appuyée sur le fait que les quatre candidats ont «répondus tous la même chose en terme d'usages, d'ambiances et de vision - me dit **Pi** lors de l'entretien du débrief après l'annonce du candidat - et elle s'appuie aussi sur les entretiens produits avec le lauréat sur la construction de leur dossier de réponse et l'analyse du dossier même auquel nous avons eu accès lors du deuxième terrain.

84 (**Pi** réunion de préparation pour l'oral#7, année 0).

85 (**Lu** réunion de préparation pour l'oral#2, année 0)

Dans le processus de transformation d'un site, le caractère négociable et partenarial du projet a imposé un enjeu de validation qui passe souvent par un dispositif de séduction. Qu'elle soit une stratégie d'acceptabilité sociale de l'intervention transformatrice, en réponse ou en anticipation de la méfiance de la part des riverains - ou plus largement des contribuables - et qui affecterait le projet le mettant à risque de recours ou blocages (Genestier 2005), ou bien qu'elle soit une dynamique inscrite dans les mécanismes de marché liés aux relations de négociation, prestations et partenariats dans lesquels se déroule le processus projet, «la séduction est partout dans le projet urbain» (ACC entretiens#10 Année 2).

Suivant l'imbrication des différentes échelles spatiales et institutionnelles desquelles le processus de projet découle(cf §1.2), la danse de la séduction se met en scène dans la construction de la commande publique bien avant qu'elle ne rencontre l'opérateur privé. Elle se joue notamment entre les instances locales et nationales ou bien européennes dans le but de gagner un financement lors des différents appels à projets, dont le PIA est un exemple qui est apparu dans notre terrain. Puis, au cœur de l'urbanisme opérationnel, objet de notre recherche, la séduction se met en œuvre entre les opérateurs privés et le(s) commanditaire(s). En parallèle, nous la retrouvons sous forme d'acceptabilité du projet entre l'aménageur et la collectivité locale, Maîtrise d'ouvrage publique, puis entre un élu et son électorat, et ainsi de suite à l'échelle départementale, régionale, nationale et internationale. De plus, en lien avec la médiatisation à laquelle les opérations de transformation sont désormais soumises, la séduction atteindrait son climax et sa manifestation la plus explicite dans les salons comme le MIPIM (cf §2.1), ou d'autres similaires (SIMI etc.). Lors de ces salons plusieurs territoires se mettent sur scène notamment par la mise en spectacle des grands projets d'aménagement, portés sur les plateaux comme emblèmes d'un dynamisme économique territorial, et capables ainsi d'attirer des opérateurs et des investisseurs publics et privés afin d'adhérer (investir comme s'implanter) dans d'autres processus de productions et de transformations urbaines proposés lors des mêmes salons.

### 2.2.1 Projeter le changement c'est instituer un nouvel imaginaire

«C'est un exercice de style, on travaille le paradoxe. Dans un an on négocie la promesse, pas là. On ne répond pas aux allusions sur la charge foncière et surtout il n'y a pas de projet, ça ne serait même pas pro de rentrer dans les phases du projet, on est sur un appel à manifestation d'intérêt ». (**Pi**, réunion#2 Année 0.Carnet de terrain#1)

Ces mécanismes de séduction, les sujets mis en avant et en spectacle pour les accomplir, les modalités et les supports par lesquels ils se déploient, se construisent et se façonnent selon les différents acteurs de projet et selon les régimes historiques spécifiques dans lesquels une opération a lieu. Dans la portion de processus de projet observée, lors de notre travail de terrain, notamment en réponse à une problématique posée lors du lancement (faire venir «les classes moyennes») en lien avec un indicateur comme le taux de chômage, l'élaboration d'un imaginaire conçu pour attirer une population non existante sur le site en accord avec une posture néolibérale (Pinson 2020) a été l'outil et le premier livrable pour séduire le commanditaire et les élus.

La séduction semble être alors le paradigme à l'intérieur duquel se déroulent les différentes relations qui composent le processus de projet et qui construisent le projet dit partenarial. L'imaginaire - et le symbolique - nous sont apparus à la fois comme le registre dans lequel le projet se construit et comme le premier levier de transformation (fig.29).

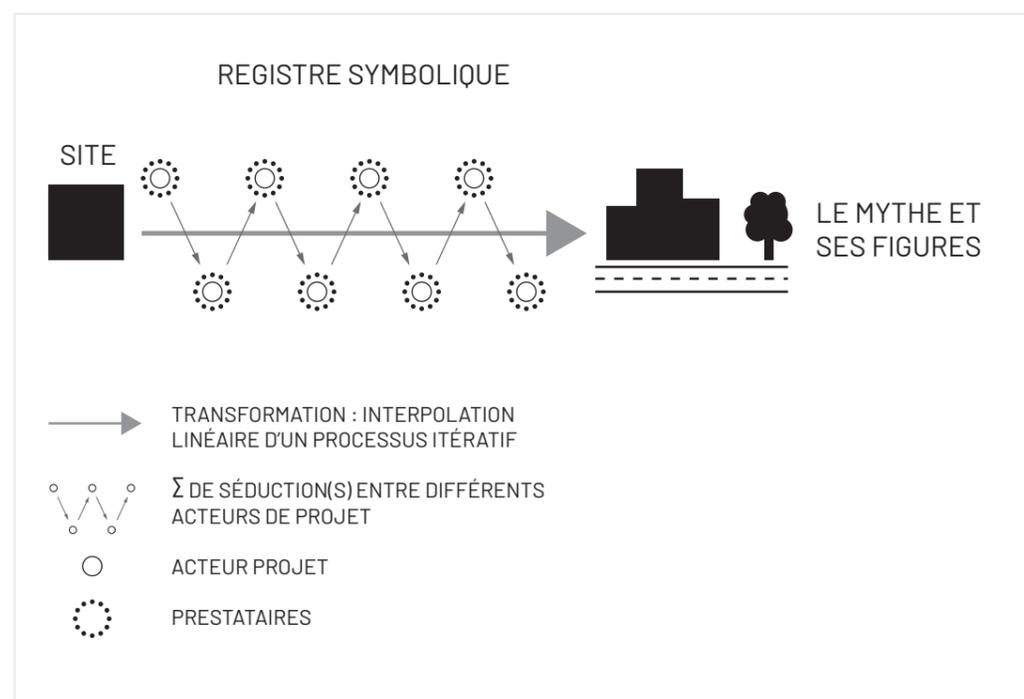
Puisque le quartier tel qu'il a été défini en terme d'usages et des pratiques, n'était pas en accord avec les ambitions - réelles et symboliques - qui lui avaient été greffées lors de la définition de la stratégie territoriale, la transformation physique du site devait répondre en premier lieu à une stratégie de reconfiguration et de redéfinition de l'imaginaire qu'il dégageait, afin de devenir re-connaissable (Althusser in Honneth 2008) par la population cible (cf § 1.2).

Ce processus est passé par la création d'une nouvelle identité (Lussault 1997) dont le premier geste était l'injonction de ce nouvel imaginaire (cf fig.14\_15) conçu selon les projections et la représentation de ce qui aurait été considéré comme attractif pour la catégorie socio-professionnelle des cadres, appelée improprement classe moyenne, visée par la stratégie territoriale. En amont, la classe ciblée était définie quantitativement par le pourcentage de répartition des catégories socio-démographiques fourni dans les analyses territoriales socio-économiques cf §1.2) et qualitativement par une série de représentations des pratiques et usages projetés sur cette catégorie de la population de façon nous semble-t-il

arbitraire. Une fois les enjeux d'attractivité définis, un récit évocateur d'ambiances et de représentations a été à nos yeux, le premier livrable du processus de transformation.

«On les embarque dans un rêve». (Pi Réunion de préparation à l'oral#4. Année 0  
Carnet de terrain#1)

La dimension imaginaire a ainsi pris le pas sur la dimension réelle. L'imaginaire s'est dissocié du réel prenant une forme propre, et ce déplacement aurait été situé dans une temporalité autre - le régime temporel du futur dans lequel le «faire projet» s'inscrit (Boutinet 1990) - et légitimé par la vision idéalisée de la classe moyenne.



[fig.29]  
Du site au mythe,  
processus de projet partenarial  
Élaboration de l'auteure  
Carnet de terrain#2

Le premier moment de transformation s'est donc réalisé à travers l'institution d'un imaginaire qui, par la force de transformation dont il a été investi, pouvait séduire les parties prenantes du projet, diriger la transformation réelle du site et en faire accepter ses effets spatiaux et sociaux. Vu de cette façon, l'imaginaire est ainsi «investi d'une réalité plus que le réel par sa conformité aux buts de la société» (Castoriadis 1975 : 192), à l'occurrence, faire venir «les classes moyennes».

La première étape du processus de projet dont la transformation formelle du site a découlé, consistait à s'adresser à une cible relevant d'un monde imaginaire, une population qui n'existait pas, car non-présente sur le site au moment de l'élaboration du discours, venant habiter dans un quartier qui n'existait pas et pour lequel elle n'avait pas manifesté une demande explicitement lié à site. Traduisible ensuite dans le registre du réel grâce à des éléments concrets d'usage (jardin partagés, toit végétalisé etc.) traduit dans la programmation des différents lots et de l'espace public, le processus de transformation a débuté par leur restitution symbolique. À travers l'acte de la projection, le site matériel a été ainsi «substitué» et dominé par un quartier imaginé et imaginaire déployé dans une mise en spectacle de la rencontre mythique entre l'attractivité, le mythe fondateur (cf §1.2), et les classes moyennes, une des ces figures, les deux étant construite sur la base d'un univers de représentations.

Dans une série de photos de détails, d'images 3D, de croquis, de schémas et de dessins, la ville projetée (de Biase 2014) s'est écrite via des ambiances et le quartier actuel a été habillé et travesti. Avec l'ambition d'illustrer le futur quartier, des relations sociales ont été instituées, représentées par des personnages (Houdard 2013), et posées comme «façons de faire universelles, symbolisées et sanctionnées» (Castoriadis 1975 : 200).

Garanti par un consensus culturel (Auge 1993) entre les deux décideurs du projet (l'EPA de façon formelle et les opérateurs de façon factuelle, cf §3.1) autour d'une vision idéologique de l'attractivité, tout l'art des candidats d'abord et du lauréat ensuite, consistait à faire apparaître derrière les personnages stylisés (Houdart 2013) et les images mobilisées, un arrière monde rebâti qui les constitue en symbole d'identité, les aidant à personnaliser le quartier. Il s'agissait «d'identifier des collectivités [comme les classe moyennes - les grands comptes etc.] de les enraciner dans l'histoire et de leur construire l'histoire autour, de conforter et d'asseoir leur image, de les mystifier pour que des individus à leur tour puissent s'y identifier» (Auge 1993 : 107). Dans une étape intermédiaire de la construction du récit de projet, des personnages représentatifs des certains segments de population - ont été érigés à des figures, des images identifiantes (*ibid*) comme «le travailleur, le jeune couple, le sportif» etc. (document de travail groupement 1. Carnet de terrain#1), auxquels

le récit aurait dû parler. Dans la version finale du récit, c'est la forme anonyme et déconnectée de toute réalité qui a été choisie pour illustrer le récit en utilisant de représenter des figures avec le moindre détail pour éviter de se perdre dans des «polémiques inutiles» (Pi réunion de préparation à l'oral#6. Année 0. Carnet de terrain#1). En général, tout au long des sept réunions qui ont rythmé l'élaboration du récit porté à l'oral, une histoire collectivement conçue par les quatre opérateurs ensemble avec le commanditaire public puisque élaborée en accord avec sa demande. Cette histoire aurait illustré l'idéologie dans laquelle baignait la commande (§1.2) à travers la projection d'un «Je» narrateur qui parlait à l'indicatif présent dans un discours hors temps et fait de convictions déconnectées des pratiques, usages et populations propres au site de projet.

Si le processus de projet est un instrument dont la nature et le fonctionnement sont spécifiques à une façon de gouverner (§1.1), si l'urbanisme et l'aménagement sont des faits de société (car, dans leur complexité, ils découlent d'objectifs politiques, d'enjeux économiques profondément historiques et propres à un système de valeurs spécifique (§1.2)), alors pour définir le projet urbain qui en découle nous choisissons de mobiliser la notion de «fait institué» (Castoriadis 1975 : 201) car le projet nous semble-t-il répond à des «visées, des orientations et des chaînes de significations qui non seulement échappent à la fonctionnalité, mais auxquelles la fonctionnalité se trouve pour une bonne partie asservie» (*Ibid*). De ce fait, le monde social projeté sur le site à été constitué et articulé en fonction d'un système de significations, un imaginaire, hérités (de Biase 2014) et déconnectés de l'existant.

Nous proposons ainsi d'interroger les significations pour comprendre les choix que les candidats (et indirectement le commanditaire nous semble-t-il) ont fait quant à leur *symbolisme institutionnel* (*op. cit.*: 220)<sup>86</sup>. Pour faire cela nous proposons de déconstruire le récit de projet, discours que nous appelons mythique, par l'explicitation de son iconographie.

---

<sup>86</sup> Nous reprenons ici l'hypothèse de Castoriadis élaborée dans l'ouvrage *L'institution imaginaire de la société* qui a beaucoup nourri la construction de l'apparat analytique proposé dans ce chapitre. L'auteur considère que «le symbolisme donne à la fonctionnalité de chaque système institutionnel son orientation spécifique qui surdétermine le choix et les connexions des réseaux symboliques, création de chaque époque historique, mais aussi sa façon singulière de vivre, de voir et de faire sa propre existence, son monde et ses rapports à lui. Ce [le symbolisme] serait le structurant originaire, ce signifié-signifiant central, qui est source de [...] sens indiscutable et indiscuté, [...], de ce qui importe et de ce qui n'importe pas, origine du surcroît d'être des objets d'investissement pratique, affectif et intellectuel, individuels ou collectifs - cet élément n'est rien d'autre que l'imaginaire de la société ou de l'époque considérée». (Castoriadis : 219)

## 2.2.2 La construction du mythe et ses figures

Nous faisons l'hypothèse que la vision idéologique de l'attractivité formulée à la fin du deuxième chapitre du premier acte, dédié à la commande, a fourni la structure signifiante, le cadre, dans lequel le projet urbain a été pensé, conçu et élaboré.

Durant la phase de systématisation des données produites lors du terrain, l'attractivité nous est apparue comme une fausse évidence (Barthes 1957) partagée par les deux typologies d'acteurs observés (de nature publique comme privée) et les représentations pour la définir nous sont apparues comme une liste anecdotique d'éléments qui en découlent de façon automatique - qui-allait-de-soi (*Ibid*) - dans les récits et les discours observés lors du terrain. Il s'agit alors pour nous de comprendre et de saisir les choix que les intervenants et décideurs ont fait de ce symbolisme dans le processus de projets (de la commande publique aux opérateurs), et de comprendre ainsi les significations qu'il portait. Nous décidons de partir des formules appelées par nos interlocuteurs «les convictions et les ambitions» - et des références mobilisées pour les illustrer sur le dossier écrit comme dans le récit à l'oral. De plus, en exploitant les données produites lors de l'observations des moments de travail des équipes finalisés à la construction de l'oral, nous proposons d'utiliser les figures choisies pour les incarner, comme une série de représentations d'identités relatives élaborées selon un procédé de corrélations sur la base de ce-qui-va-de-soi (Barthes 1957) et utilisées comme des catégories universelles pour définir une classe-cible, ses usages et pratiques spatiales et par conséquent un ordre social.

Une fois posée l'hypothèse que l'attractivité est un système idéologique, qu'il découle de représentations partagées comme des fausses évidences entre nos interlocuteurs, nous pourrions relier la notion d'idéologie à celle de mythe (déjà esquissé dans le chapitre dédié à la commande (§1.2) pour désigner l'expression de «quartier vitrine»), comme un système de signes propres de l'époque dans laquelle il est élaboré.

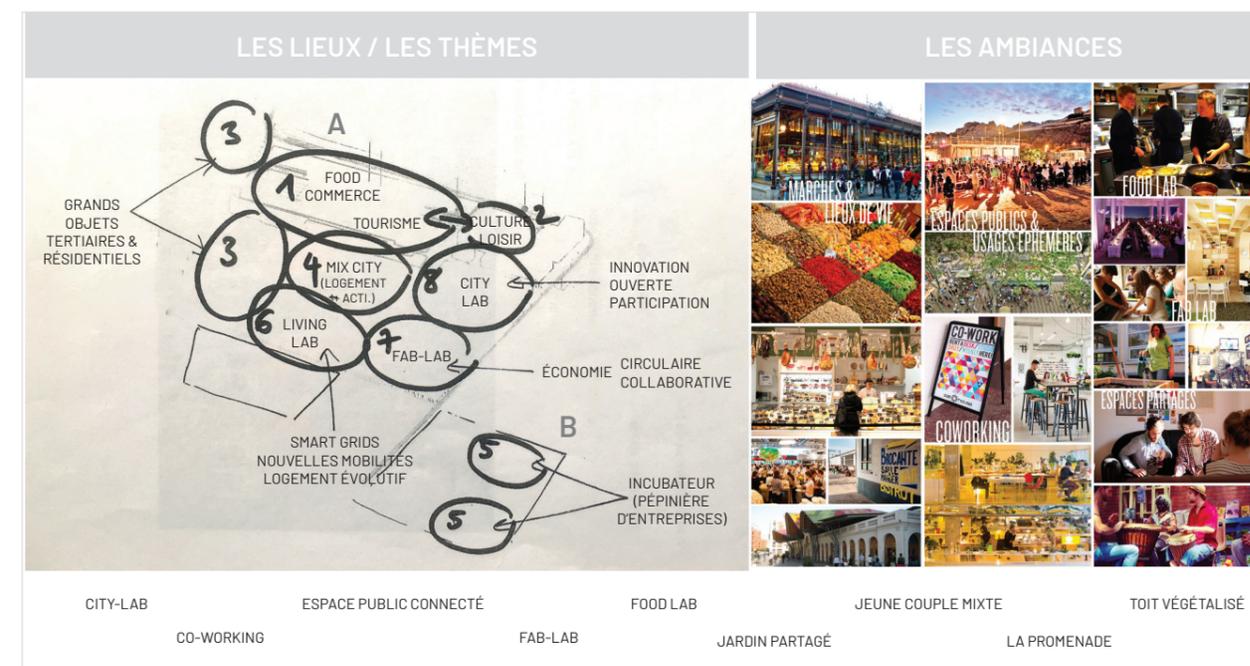
Si alors le récit de projet, le récit dit «attractif» est, nous semble-t-il, une parole mythique, à vocation à illustrer l'idéologie de l'attractivité, en s'appuyant sur l'hypothèse selon laquelle «tous les matériaux du mythe, qu'ils soient représentatifs ou graphiques, présupposent une conscience signifiante que l'on peut raisonner sur eux indépendamment de leur matière» (*op. cit.* : 213), les questionner nous semble être une opportunité pour saisir le système de valeurs, les logiques et les dynamiques choisies puisque conformes et régissant le projet urbain normalisant.

A ce stade, il nous semble donc pertinent d'emprunter les catégories analytiques de la sémiologie proposé par Barthes dans l'ouvrage *Mythologies* (*op. cit.*), pour déconstruire le récit, saisir les signifiants et ainsi comprendre les signifiés. Mobiliser la notion de mythe pour relire le récit de projet, révélateur d'un ordre social contemporain, dans l'idée d'en détecter le système de valeurs, les logiques et les dynamiques régissant le projet urbain, nous permettrait ainsi de nourrir notre réflexion sur les enjeux et les dynamiques de notre temps et de participer ainsi à une anthropologie de la transformation urbaine (de Biase 2014) et nourrir une anthropologie des mondes contemporains (Augé 1993).

Or pour déconstruire, pour comprendre le récit attractif comme parole mythique, et donc en saisissant le mécanisme, on peut partir du fait que le mythe est un système sémiologique et qu'un système sémiologique se construit sur trois termes, le signifiant, le signifié et le signe, articulés par «des implications fonctionnelles étroites comme la partie au tout. [...] et qui, dans le cas du mythe, s'édifie à partir d'une chaîne sémiologique qui existait avant lui. Le mythe est un système sémiologique second: ce qui est signe dans le premier système, le sens, devient signifiant dans le mythe» (Barthes 1957 : 167).

Dans ce paradigme, usages, pratiques, type d'espaces etc. tels que les jardins partagés, les chambres d'amis mutualisées, le transport multimodal, le belvédère, la promenade et ainsi de suite (fig.30), servent un processus de séduction et deviennent des matières premières d'une parole mythique. Ils forment un ensemble de signes pour devenir les signifiants du système sémiologique du mythe.

Les signifiants nous apparaissent comme les figures du mythe, et vidés de leur sens propre, qui provient, lui, du schéma linguistique, ils sont remplis d'un concept. Le choix derrière le fait d'employer telle ou telle figure mythique dans la construction du récit de projet participe ainsi au processus de mystification, car chaque projection d'usage, que nous appelons figure mythique, «pour devenir signifiant, se vide pour accueillir le concept que la parole mythique décide de lui attribuer» (Barthes 1957 : 207). Les cas des jardins partagés ainsi que de toits végétalisés peuvent ici nous servir d'exemple. Tant dans le récit proposé par le candidat 1 que nous avons observé lors du premier terrain, tant dans le dossier du groupement lauréat, tant dans d'autres expériences de fabrique urbaine que nous avons pu observer lors de l'expérience d'enseignement au diplôme spécialisé en maîtrise d'ouvrage (DSA MOA), ces deux usages (au même titre que le fab lab ou le co-working et le belvédère, l'incubateur et ainsi de suite) sont mobilisés de façon transversale à la grande majorité des projets urbains contemporains, apparaissant comme des modèles et des bonnes pratiques (Devisme 2007) de la fabrique urbaine (fig.31).



[fig.30]  
les figures du mythe  
Source : Dossier de candidature du groupement 1



fig.31:  
Images du site internet de promotion du futur quartier  
groupement lauréat Année 5

Ils nous apparaissent comme les pancartes d'une attention au développement durable, qui passant par une vision esthétisante de la nature, sont manipulées comme témoins d'une réflexion autour de la transition écologique. Dans ce sens, ils apparaissent à nos yeux comme représentants, leur codes esthétiques en témoignent d'ailleurs, et signifiants d'un imaginaire autour de la présence de nature en ville, mais qui *de facto* serait basé sur une vision idéalisée des besoins de la population cible, et donc plus comme un argument de séduction, voire de vente, que comme la résultante d'une analyse singulière et spécifique aux questions écologiques et énergétique. «Le sens, terme final du système linguistique, qui dans le système mythologique devient la forme, le signifiant [la figure du mythe telle que le jardin partagé, le toit végétalisé, le fab lab le coworking et ainsi de suite]» il serait ainsi une réserve instantanée d'histoire, des représentations et de projections. «La forme du mythe, son signifiant [le jardin partagé, pour poursuivre dans notre exemple] ne serait pas un symbole en soi, mais un outil de symbolisation» (*op.cit* : 223).

Dans ce processus de mystification, l'usage déterminé ou la pratique spatiale spécifique, «a sa présence, qui est indiscutable» (*Ibid*) car ces usages, sont ensuite inclus dans une programmation réelle du nouveau quartier. D'ailleurs nous assistons à la prolifération de jardins partagés, des toits végétalisés ainsi que des co-working ou des fab lab et ainsi de suite, dans les opérations urbaines - et dans les contextes ruraux aussi - des dernières années, «mais cette présence est soumise, éloignée et rendue comme transparente. Elle recule et se fait complice d'un concept. elle devient empruntée» (*Ibid*).

Une analogie paraît possible entre le schéma sémiologique du mythe et le dispositif rituel élargi auquel nous avons fait allusion lors du chapitre 1.2, et ce afin d'expliquer la dimension instrumentale et stratégique du projet urbain. De la même façon que le projet est évocateur du changement à des échelles territoriales et institutionnelles plus larges que le périmètre de l'opération en question (dispositif rituel élargi), certains usages sont choisis comme éléments figuratifs et évocateurs à l'échelle du projet de «ce qui serait attractif», et selon le même mécanisme, autrement dit de façon symbolique, témoignerait de l'adhésion du projet à l'ethos dominante (§1.2). Le projet servirait une parole mythique de l'attractivité à l'échelle de la Métropole, qui se déployait dans le projet même à travers une série d'illustrations symboliques d'usages et pratiques.

Les figures du mythe seraient donc les signifiants collectivement disponibles, ces objets du réel, utilisés comme modèles et références (Barthes 1957).

Le projet et les ambitions greffées sur le futur quartier sont ainsi construites dans un mécanisme de connotation par dénotation : les figures utilisées, ces objets du réel privés de leur sens dénotent d'usages imaginaires. En leur assignant une signification, un concept

qui dérive, lui, de fausses évidences construites sur des projections et des représentations simplifiées de la réalité, ces figures connotent une vision du monde qui est en soit relative. Liées à une vision historique<sup>87</sup> d'un ordre social relatif, ces figures, les signifiants du mythe (jardin partagé, toit végétalisé, fablab, coworking et ainsi de suite) deviennent des figures du social historique<sup>88</sup> (Castoriadis 1975) se traduisant dans des tendances de la fabrique urbaine.

Le caractère profondément historique du récit de projet qui permet l'analogie avec le mythe telle qu'il est conçu par Barthes, résiderait donc dans le choix des usages et des pratiques mythiques de l'espace mis en avant pour illustrer l'ordre social projeté.

Les objets du réel utilisés seraient ainsi des proies de la parole mythique (Barthes 1957) élaborée pour connoter le nouveau quartier imaginaire en accord avec la projection des besoins de la classe-cible.

Le choix des figures du mythe est porté par un système de significations imaginaires qui a l'ambition de structurer, orienter, valoriser, et dévaloriser un ensemble croisé d'objets. Grâce à leur mobilisation, le récit de projet dessine un ordre du monde dont nos interlocuteurs ont hérité et qu'ils nourrissent. Sur la base de ces significations, le projet était structuré en une suite de parcours qui relient les échelles territoriales (que le terrain appelle les «dimensions») dans lesquelles le projet devait s'inscrire (fig.32).

Certaines figures du mythe, comme les deux cas utilisés comme exemples, les jardins partagés et les toits végétalisés, étaient donc mobilisées en guise d'illustration de la réponse à des besoins et des enjeux qui allaient mettre le quartier en vitrine à l'échelle locale. D'autres figures avaient pour rôle d'articuler les trois échelles, locale, métropolitaine et internationale, et de catalyser ainsi le rayonnement et le changement du quartier que le projet devait

---

87 Nous expliquons le caractère historique du récit mythique de projet, tel qu'il vient d'être décrit, par le fait que la conscience imaginative qui constitue les bases du récit se produit en réponse à des intentions posées en cohérence avec des enjeux qui seraient à leur tour profondément historiques dans le sens de propres à chaque temps.

88 «Le social historique n'est ni l'addition indéfinie des réseaux intersubjectifs (bien qu'il soit aussi cela), ni, certainement, leur simple "produit". Le social-historique c'est le collectif anonyme, l'humain impersonnel qui remplit toute formation sociale donnée, mais l'englobe aussi, qui enserme chaque société parmi les autres, et les inscrit toutes dans continuité où d'une certaine façon sont présents ceux qui sont à naître. c'est d'un côté, des structures données, des intuitions et des œuvres matérialisées, qu'elles soient matérielles ou non; et d'un autre côté, ce qui structure, institue, matérialise. Bref c'est l'union et la tension de la société instituant et de la société instituée, de l'histoire faite et de l'histoire se faisant». (Castoriadis 1975 : 161)

porter. Dans cette dernière catégorie, nous trouvons deux exemples de figures en particulier, deux des éléments d'un urbain mystifié proposés dans le projet: «l'élément waouh» et «l'espace public connecté». Pleines dans leur portée symbolique, ces figures étaient vides dans la dimension concrète. Dans le projet, leur présence et leur centralité s'affirmaient davantage dans le registre symbolique que dans la traduction réelle des concepts qu'ils étaient censées véhiculer<sup>89</sup>.

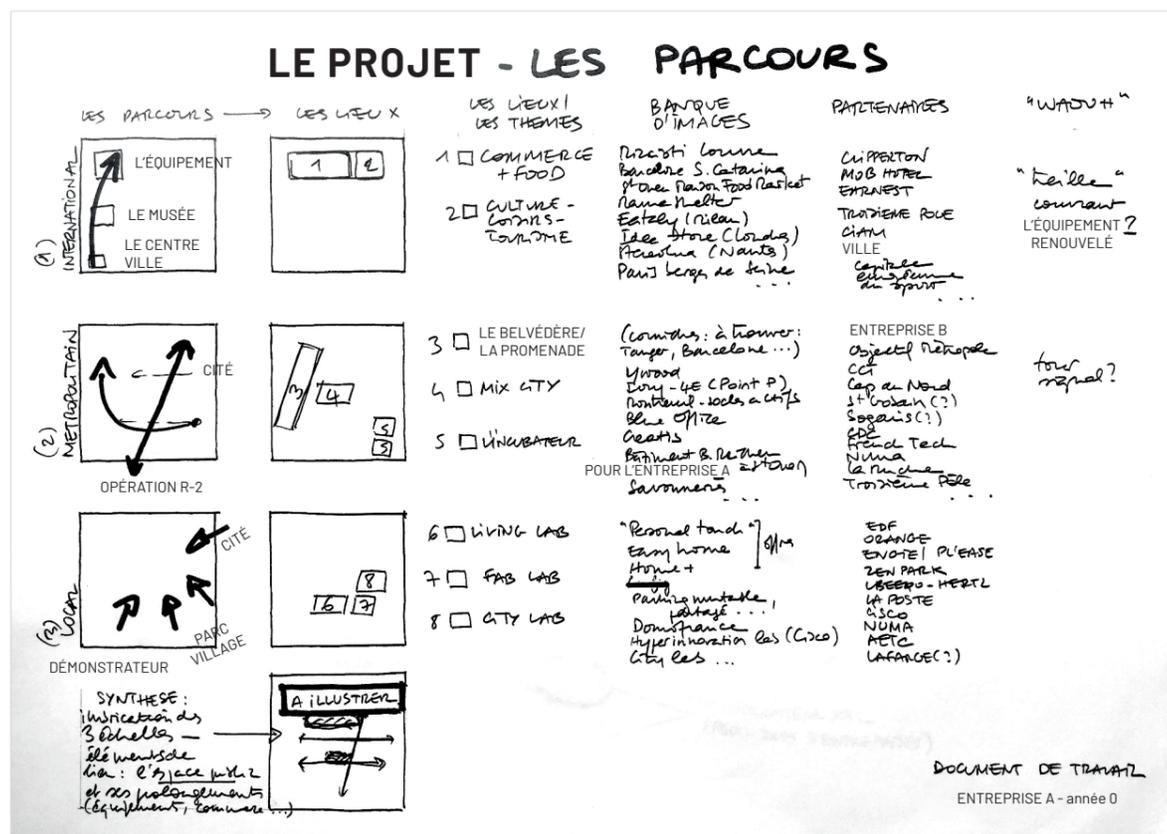
«L'élément waouh», ou «l'événement urbain», par exemple, introduit dans notre terrain au début des réflexions sur le récit à présenter à l'oral, proposé par **Lu** comme une pièce fondamentale du projet, pouvait être un objet architectural comme une tour, une sphère, une pyramide etc., une infrastructure exceptionnelle, un équipement ou une installation artistique sur l'espace public et il avait la fonction de formaliser le nouveau positionnement du quartier en quartier vitrine. En guise de catalyseur du changement, il devait représenter l'emblème des emblèmes et pour cela l'élément sur la base de laquelle la médiatisation du futur quartier aurait pu jeter ses bases.

L'espace public choisi avec «l'élément waouh» pour avoir le rôle de faire rayonner le nouveau quartier transversalement aux trois échelles (locale métropolitaine et internationale) avait été défini comme un «espace public de qualité et pour cela cet [opération] îlot s'inscrit dans l'ère de la ville intelligente, numérique et connectée» (cf Scène d'ouverture §2.2). Qu'il s'agisse de la promenade du belvédère ou bien de la petite placette ou du grand mail piéton, de l'axe des événements etc., l'espace public est pris en plein dans le paradoxe entre discours et réalité. Dans le registre symbolique dans lequel le projet urbain s'est déployé, il était souvent au centre des discours comme une figure porteuse d'une chimère : «le rêve impossible d'une classe moyenne universelle et sûre d'elle-même, aspirant à vivre dans un monde fait de consensus négocié et d'échanges communicationnels purs entre des êtres éclairés, en accord et responsable, un monde sans convulsions et incidents, dans lequel on pourrait faire comme si l'injustice et l'inégalité, devenues d'un coup invisibles, n'existaient pas» (Delgado 2016 : 12).

Chez le groupement lauréat, d'ailleurs, cette édification de la réalité par la parole passait par le fait de choisir un «concept fondateur» - ainsi appelé par les acteurs du deuxième terrain - qui allait porter le projet et duquel le récit découlait -et donc par conséquent le projet urbain. La démarche était explicitée déjà sur le dossier écrit et il nous a été présenté comme ayant un rôle central dans le choix de leur candidature par l'EPA :

[fig.32]  
Le projet - les parcours  
Source : Document de travail groupement 1  
Carnet de terrain#2

89 En dehors des dispositifs de négociation ou bien de séductions qui animaient les discours et les récits de projet, une fois dans les ateliers de projet, ou bien dans les réflexions opérationnelles de budget et bilan de l'opération, l'espace public se positionnait souvent comme le négatif d'un espace bâti, un espace résiduel, éventuellement investi dans la première phase de chantier par des événements temporaires mais qui, en soi, n'étaient pas l'objet central des échanges auxquels nous avons pu assister.



C'est ce qu'on a fait ; quand on a fait la réponse on a concerté les habitants et on a fait des vidéos, un clip où les gens soutiennent le projet. Et du coup c'est très important parce qu'après ce que le maire déteste c'est les pétitions des électeurs. Si l'électeur soutient un projet, il sait qu'il y a du "sans risque". Donc c'est comme ça qu'on différencie notre offre». (OS, Responsable Innovation chez Y, Groupement Lauréat. Entretien#1. Année 1. Carnet de terrain#3)

Ce concept, déterminé, historiquement situé et explicitement intentionnel, semble être le «mobile qui fait proférer le mythe» (Augé 1993).

D'ailleurs, selon nos entretiens avec les membres du groupement lauréat, cette intentionnalité était une autre possible raison de sa sélection. Le fait d'avoir explicité l'existence d'un concept fondateur «Ville faiseurs» (qui dans notre analyse serait lui aussi une figure du mythe et donc un signifiant du mythe), mis en avant par le lauréat comme point de départ d'une stratégie définie et structurée, était donc en accord avec les attentes du commanditaire. Ensuite, une vidéo dans laquelle une sélection d'associations présentes sur le territoire validait le concept proposé par le lauréat dont la stratégie de transformation du quartier en quartier vitrine a découlé, a représenté, selon nos interlocuteurs du groupement lauréat, un ancrage dans le territoire, rassurant ainsi le jury.

Que cela soit dans le dossier du groupement 1 au stade de candidat ou bien dans son évolution en tant que base pour le projet partenarial porté par le lauréat, toute une histoire nouvelle a été implantée dans le signifiant par le concept, transformant ce dernier en mythe. Cette histoire nouvelle découlerait d'une connaissance partielle ou spécifique du réelle, sélectionnée comme valable car conforme (cf §1.2) à l'imaginaire relevant de l'ethos dominant, et donc à injecter sur le site dans un processus de normalisation (cf §1.2).

Ce sur quoi nous tenons à alerter est que «le savoir contenu dans le concept mythique par définition est un savoir confus, formé d'associations molles, illimitées, car dans le mythe, le concept déforme le sens dans une parole interpellative» (Barthes 1957 : 233), qui se veut créatrice et universelle et édifiante, mais pour laquelle l'universalisation passe par la simplification - et la modélisation - dans un cadre imaginaire et dont la traduction dans des termes propres au réel serait imprécise et indéterminée, «car l'analogie entre le concept et le sens (le signifié et le signifiant) est toujours partielle» (*Ibid*).

Cette même raréfaction du sens à l'intérieur de la forme hébergeant le concept, la figure mythique, fige une intention - aussi partielle et floue soit elle - derrière le concept. Elle en devient en quelque sorte purifiée et éternisée par la forme dans laquelle elle serait cristallisée. Ce qui expliquerait le phénomène des mots valises qui animent les discours sur la

ville, dont le sens est tellement raréfié que toute définition et traduction dans le registre du concret est une entreprise subjective et imprécise.

Cette raréfaction du sens, survenue au moment de sa déformation pour accueillir le concept, pourrait être aussi interprétée comme une aliénation, puisque une fois mobilisé en tant que figure mythique, le sens (le fab-lab, le détail des épices, le jardin etc.) devient un symbole d'une autre "chose". Il devient étranger à lui-même, selon un processus d'entendement entre commanditaire et opérateur qui ne se soucient pas de la pertinence des corrélations partielles ayant donné lieu à la mystification d'un objet du réel, figeant ainsi ces représentations dans un univers de symboles autonomes.

### 2.2.3 Hétéronomie de l'imaginaire, standardisation du réel

Lors de l'audition orale, dans une simulation de la ville par l'outil du jeu vidéo et de la vidéo 3D, le récit et ses personnages ont déroulé, prenant place tour à tour dans des images stérilisées et accompagnées par un discours finement organisé afin de bien montrer un équilibre sous-jacent entre les quatre entreprises ; un discours basé sur une liste anecdotique d'objets du réel, ou de pratiques et usages spécifiques qui ont été rendues universelles et érigés en figures mythiques.

Bien que revendiquée comme la caractéristique première du projet urbain, la dimension contextuelle des usages et des pratiques spatiales semble être universalisée par la tâche stérilisante (Delgado 2016) du processus de projet qui, à l'intérieur d'un dispositif rituel élargi normalisant, aplatit à la fois identités et altérités<sup>90</sup>.

L'outil choisi pour accompagner le récit semble aller dans le même sens et appuyer notre hypothèse. Lors de l'audition orale, la position surplombante du public (opérateurs + EPA) dans les jeux de stratégie (d'attractivité), associée à l'évolution de la ville en tant qu'unité productrice et consommatrice (cf §1.2), était censée inciter à approfondir la simulation. Par la simulation 3D, et ses déclinaisons graphiques en faveur d'une «représentation sché-

90 «Alors que la réussite de l'acte rituel, de la constitution de l'altérité et du sens, de la symbolisation, passe par la bonne maîtrise de deux axes et des deux langages du rite. La crise de la modernité où certaines voient une crise d'identité, pourrait être plutôt imputée au fait que l'un des langages [celui de l'identité] l'emporte sur l'autre [celui de l'altérité]. Elle serait ainsi mieux décrite comme une crise de l'altérité. Les phénomènes que nous avons ailleurs analysés comme caractéristiques d'une situation de "surmodernité" (l'excès événementiel, l'excès d'images, l'excès individuel) affectent davantage un langage que l'autre. car entre l'homogénéisation virtuelle de l'ensemble (les espaces de la circulation et de la communication associés à l'expansion mondiale du libéralisme économique) et "l'individualisation des cosmologies", c'est la relation à l'autre, pourtant constitutive de toute identité individuelle, qui perd son armature symbolique». (Augé 1993 : 87)

matique du site» (prestataire du groupement) le système complexe, la ville, est ici simplifié suivant le principe de la «simplicité» (Berthoz 2009). Selon ce principe, «dans la simulation il est possible de ramener à une description simple un objet complexe» (NOEPPPEL, SCHMOLL 2017 : 7). Dans la construction du récit à porter à l'audition orale, ce principe ne permettait pas seulement de modéliser la ville réelle, pour les raisons et les dynamiques abordées auparavant dans le texte, mais il aurait influencé la fabrique de l'urbain, «en prétendant ainsi d'imposer à la ville réelle le modèle de la ville simulée<sup>91</sup> et en envisageant la ville comme programmable, au risque de voir sa complexité réduite au jeu de variables simples et en petit nombre» (*op. cit.* : 7-8).

Décroché de l'existant, le mythe a fait exister le projet dans un réel imaginé et illustré par la parole mythique, à travers la simulation de la vidéo 3D. Premier levier opératoire de transformation (Pertuso, 2020), le récit de projet a restitué un travestissement de l'actuel à un ordre du monde imaginaire conforme aux enjeux posés lors de la commande. Figé dans le registre du symbolique, puisqu'il se réfère et il s'adresse à une population qui n'existe pas, le récit de projet, était partagé par le premier groupement dans l'audition orale, et par le lauréat, dans le site internet du quartier aujourd'hui en chantier, par sa signification opérante (Castoriadis 1975).

Comme une tabula rasa symbolique, l'opération de transformation du site était ainsi un processus de rationalisation du monde vécu selon des préceptes formulés et conçus par un Autre et pour un Autre (Auge 1993). Le récit de projet représentait ainsi, le discours de l'Autre et le projet était un projet pour l'autre.

Ce processus a débuté par la construction d'un ordre du monde imaginaire illustré par un système de représentation mystifiante dans lequel certains objets du réel (usages et pratiques de l'espace) ont été érigés en tant que figures et transposés telles quelles à un contexte vidé de sa complexité<sup>92</sup>.

Passant ainsi du réel au symbolique, l'objet du discours, le quartier, a perdu sa consistance et sa complexité pour devenir un objet symbolique. La première étape de la transformation urbaine serait alors un travestissement de l'existant dans ces figures mythiques.

---

91 Les projets de «smart city», ville intelligente basée sur une gestion optimale des ressources et réseaux urbains, expriment l'aboutissement de cette logique. (NOEPPPEL, SCHMOLL 2017)

92 Nous faisons l'hypothèse que par le même procédé, est créé le stigma qui déclencherait les interventions transformatrices en allant jusqu'au processus de transformation identitaire en ré-injectant un ordre du monde connoté par ses figures mythiques tel que nous sommes en train de l'analyser : lors des évaluations sous-jacentes, la définition de la stratégie de transformation, l'objet quartier lui-même, a été réduit par un procédé de métonymie, et une partie de ses caractéristiques (taux de chômage) a été universalisé primant sur la totalité.

Comme nous avons pu le voir dans les pages qui précèdent, le discours de l'autre pour l'autre a imposé l'injection d'une réalité imaginaire, en passant par l'abstraction, et la déformation de certains objets du réel dans un langage qui se place sous le signe de l'ambiguïté - «au sens où est ambiguë une réalité que n'évoquent avec pertinence ni une qualité ni la qualité contraire mais une troisième qui n'a d'autres définitions que cette double négation» (Auge 1993 : 86).

Dominé par ce discours, le quartier existait dans une de-réalité (*op. cit.* : 153) poussée à l'extrême dans notre cas par le jeu vidéo ou bien la vidéo 3D. Une autonomisation de l'imaginaire semble alors s'avoir opérée en créant un monde plus réel que le réel, tout en étant complètement détaché du contexte. Ce détachement a engendré une aliénation qui, dans la mise en œuvre du récit de projet, se traduit par la standardisation de certaines formes urbaines et architecturales déconnectées du tissu urbain dans lequel ils s'inscrivent. Les caractéristiques accentuées du support choisi par le groupement en termes de «simplicité» (Berthoz 2009), ainsi que sa déconnexion factuelle par rapport à une représentation réaliste, ont rendu cette hypothèse flagrante à nos yeux, et ce dès le stade de l'observation.

Dans le cas du récit de projet produit par le lauréat, ce phénomène apparaissait mitigé du fait de l'implication et de la convocation de cinq «acteurs locaux» qui, en tant que associations opérant à Ville, auraient été représentatifs des catégories d'habitants et du tissu associatif du site, selon l'équipe qui a travaillé à la construction du dossier de réponse. Le projet proposé par le groupement qui a été sélectionné comme lauréat, dans le fond se déployait dans les mêmes axes, figures et usages que le groupement 1. De la même façon que pour le groupement 1, chaque pièce du puzzle qui avait été choisie pour décrire, saisir le quartier et orchestrer son changement, résultait d'une abstraction caricaturale issue d'une représentation collective opérée par le «Ça collectif» (Freud in Castoriadis 1975). Le récit de l'autre pour l'autre, puisque évocateur de ses besoins était représenté par des images qui devaient susciter un effets d'abstraction et d'irréalité spécifiques que nos interlocuteurs appelaient les ambiances :

«Je ferais sauter les immeubles et mettre que des terrasses». (**Pi**, réunion#7 préparation à l'oral. Année 1. Carnet de terrain#2)

Le sujet était fictif, qu'il s'agisse des personnages de la vidéo 3D ou bien de la figure social du faiseur, aussi bien que les figures du tissus associatif choisies comme des références, car

les trois sont issues de la simplification extrême dans la lecture et dans la compréhension du site ; simplification justifiée par l'instrument d'urbanisme opérationnel choisi, l'AMI - et les conditions qu'il imposait en terme de temporalité et de processus - et par les enjeux posés par le commanditaire (cf §1.2). Par la construction de ce sujet fictif, l'autre (les classes moyennes ou plutôt la représentation qui en est faite) qui était originellement le cible du rect de projet et donc du projet, «disparaît dans l'anonymat collectif» (Castoriadis 1975), derrière les indicateurs et justifié par les mécanismes économiques du marché auquel le dispositif AMI et la commande répondaient (cf §1.1 ; §1.2).

Ce paradigme produit l'aliénation du sujet effectif [le quartier] (*Ibid*) qui se traduit dans la standardisation de ses formes. L'appartenance du projet urbain à la société et à l'histoire (historicité) l'enferme ainsi dans aliénation et dans le fantasme d'une idéologie qui vise un mirage, la classe moyenne mythifiée et projetée. Cette idéologie de l'attractivité, construite au cours des années et alimenté à travers les dispositifs de la fabrique de la ville, atterrit sur le site de projet en marquant du sceau de la standardisation et de l'aliénation les nouveaux morceaux de villes, pensés, conçus et présentés en dehors du territoire et de son contexte, faisant ainsi sauter le réel dans le néant (Castoriadis 1975).

## NOTE D'ENTRACTE #2 : DES NOUVEAUX JOUEURS DANS LE MÊME JEU

La consultation s'est terminée après l'audition orale qui a eu lieu au début du mois d'octobre de l'année dernière. Quelques semaines d'attente ont fait tampon entre la phase de sélection des candidats et l'annonce du lauréat. Le verdict a été officiellement rendu par le commanditaire via un communiqué de presse le mois suivant.

Le groupement des entreprises Y et L a été choisi comme lauréat<sup>93</sup>. Le groupement que nous suivions, - appelé jusque-là groupement 1 - n'a donc pas été retenu.

Pour poursuivre la recherche, il me fallait alors choisir entre garder les interlocuteurs, ou bien garder l'opération et donc le site. Plusieurs considérations parfois antinomiques ont cadré le choix que j'ai pris et qui a permis la deuxième partie de cette recherche.

Parmi les contacts accumulés lors du pré-terrain, je n'avais jamais été amenée à entrer en contact ni avec l'entreprise Y ni avec la L. La confiance avec mes interlocuteurs a été dure à construire, et entrer en relation intime avec un autre groupement en si peu de temps me paraissait être un grand défi. Une véritable relation de confiance s'était installée avec **Pi** de l'entreprise A. D'ailleurs, il a été un interlocuteur privilégié pendant l'intégralité de mon travail de terrain pour des échanges ponctuels sur des sujets de maîtrise d'ouvrage. Cependant, le groupement 1 s'est dissous dès l'annonce du lauréat et aucun des contacts du réseau que j'avais construit pour mon premier terrain ne pouvait me diriger vers les membres du groupement lauréat<sup>94</sup>. Concernant **Pi**, parmi les projets qu'il suivait, il n'y en avait aucun pour lequel ma participation ou ma présence étaient envisageables.

Le choix qui m'est apparu le plus pertinent a donc été de poursuivre le terrain en gardant le site de l'opération et de focaliser mes énergies sur la construction d'un réseau finalisé à la recherche d'un interlocuteur principal sur le projet au sein du groupement lauréat, et notamment chez la société de projet (SPV) qui découle de la mise à disposition à temps plein d'une équipe mixte entre les entreprises Y et L. Passant par une maille du réseau construit

---

93 Aux dires de **Pi**, ce verdict était imprévisible. Est-ce que cela a tenu au vote du sénateur / trice qui représentait aussi le quartier ? "L'EPA a perdu le contrôle de la sélection" me dit **Pi** lors de notre entretien de debrief post oral.

94 Il est probable que plusieurs de mes contacts avaient des liens et des connaissances au sein de l'entreprise L ou Y, mais la tension entre A et Y, qui m'avait été rappelée lors du dernier entretien avec **Pi** sur les jeux d'acteurs, m'a convaincu d'aller vers une recherche passant par d'autres canaux.

pour entrer dans le premier terrain, j'ai pu reprendre les cheminements tâtonnant pour rejoindre le groupement lauréat.

Le lauréat venait d'être annoncé à peine un mois auparavant, à la fin d'un séminaire de recherche où je racontais ma thèse, une chercheuse est venue me voir me parlant de son doctorant, Paul, qui avait des contacts «chez les promoteurs»:

«Il y en a pas beaucoup de thèse comme ça, il faut s'entraider!, voici son ses coordonnées, contactez-le de ma part».

J'ai alors contacté, Paul le jour même, qui, bien qu'en écriture de sa thèse, m'a donné un rendez-vous dans les jours qui ont suivi pour échanger et me donner du support dans la construction du réseau du deuxième terrain. Il m'a mis en contact avec **Qu**, directeur technique chez U :

«C'est un type bien tu verras, j'ai fait une partie de mon ethnographie avec lui, tu peux le contacter de ma part»

me dit-il.

J'ai alors contacté **Qu** par mail demandant un entretien sur les montages mixtes public-privés dans les opérations d'aménagement. Je lui ai raconté la version succincte de l'histoire de ma thèse. Puis, par téléphone, je lui ai expliqué un peu plus et j'ai formulé ma demande de le suivre sur ses projets, ou bien de me mettre en contact avec quelqu'un de l'équipe qui travaille sur l'opération Ilot. Il n'avait pas de lien avec l'opération à Ville, mais il m'a présenté **Cy**, une des chefs de projet de la division U que je n'ai pu rencontrer que quatre mois plus tard et qui aurait pu me laisser observer d'autres opérations. Cet échange s'est révélé sans issue car la direction n'a jamais accepté la collaboration. J'ai alors appelé Paul à nouveau, qui m'a sorti un deuxième contact chez le groupement lauréat, MaDe, Prospective & Marketing Stratégique chez U. Ce dernier m'a donné le contact de **LiTho**, Responsable de projets chez l'opérateur L, branche opérationnelle de l'entreprise K. Il était censé travailler sur l'opération à Ville mais le contactant, j'ai découvert qu'il était sur un autre projet. Néanmoins, il connaissait **Na** jeune salarié de chez U et qui lui venait de partir à Ville pour l'opération Ilot. J'ai écrit à **Na**, en mettant **LiTho** en copie. Au bout d'un moment, il m'a répondu.

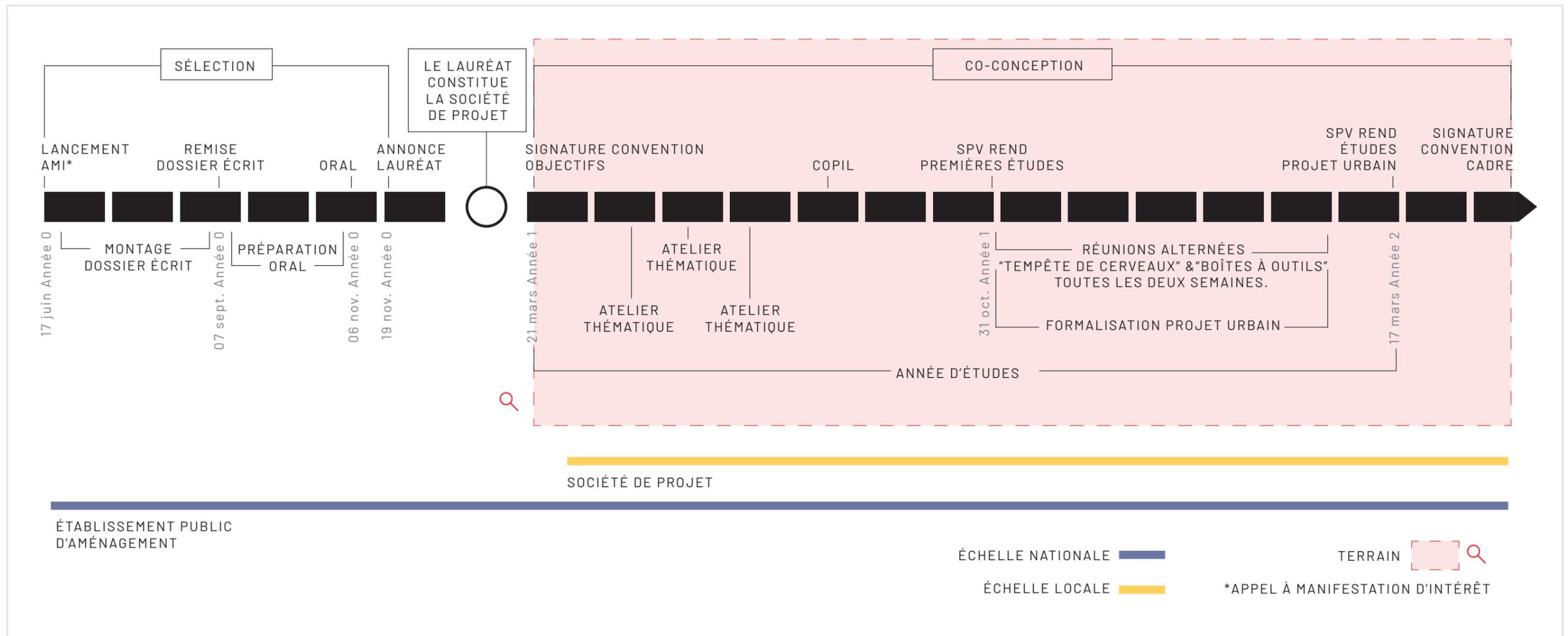
Lors de ma première rencontre avec **Na**, j'ai connu **Vi**, sa chef qui, directrice générale de la société de projet (SPV) issue du groupement lauréat coté K, est devenue mon interlocuteur principal.

La familiarité avec le projet, le site, l'opération et son dispositif juridique, l'AMI, m'a permis d'être plus efficace dans l'entrée en compétences sur le deuxième terrain et le fait d'avoir accès à un deuxième écosystème partenarial au sein de l'univers des opérateurs privés m'a permis d'appuyer mes hypothèses concernant les métiers et les rôles de cette famille d'acteurs au sein de la fabrique de la ville. En outre, puisque les dossiers de candidatures des quatre candidats étaient très homogènes en terme d'ambitions urbaines -que nous avons appelées les figures du mythe dans le chapitre 2.2 (fablab, coworking, toits végétalisés, mobilités douces, jardin partagés etc.)- le fait de travailler avec ce deuxième écosystème a nourri et enrichi les hypothèses autour des enjeux et des logiques de la fabrication urbaine. Nous rentrons alors maintenant dans le troisième acte de cette représentation, la phase de co-conception (Arab 2001), une phase d'élaboration partenariale du projet urbain entre l'établissement public d'aménagement (EPA) et la société de projet (SPV). Inscrite entre une convention d'objectif et une convention cadre, cette phase était prévue pour durer un an et à son issue le projet urbain devait être livré et déclencher par la convention cadre la phase de conduite de projet et de promotion classique (cf §1.1 ) avec la vente du foncier, la livraison des permis de construire etc.

Démarré quatre mois plus tard que prévu à cause des difficultés de formation de la SPV, le processus de co-conception a pourtant donné vie, comme prévu au bout d'un an, à un projet urbain, mais qui n'a pas donné suite à une convention cadre telle qu'elle avait été pensée. Divergent dans le fond comme dans la forme, ce document n'a pas été signé avant que notre terrain ne se clôture. (fig.33)

Dans le nouvel acte qui s'ouvre devant nous, les personnages du groupement 1 qui ont joué un rôle principal pendant le dernier acte, nous ont quittés. La SPV, ses salariés, et ses entreprises génitrices du groupement lauréat montent sur scène.

Ensuite, l'EPA rejoint l'opérateur privé parmi les personnages actifs dans la production et fabrique du projet. Je les ai observés lors de deux ateliers de projets sur trois, j'ai pu m'entretenir à plusieurs reprises avec **Vi** dans des rendez-vous dédiés, ou bien dans des temps tampons avant les réunions, pour poser le regard sur des sujets apparus lors des ateliers avec l'EPA, pour approfondir et enfin pour ranger la confusion me remettant les choses dans le bon ordre. Ensuite, grâce aux ateliers de projet auxquels j'ai pu accéder, j'ai pu prendre contact avec le directeur de la ZAC - que j'ai pu interviewer deux fois et grâce à



[fig.33]  
 Vision synoptique du processus - focus sur  
 la phase de co-conception, le partenariat.  
 Élaboration de l'auteur

qui j'ai pu échanger avec le stagiaire - aussi bien qu'avec des membres de la SPV et d'autres satellites qui, salariés de l'entreprise Y, orbitaient autour de la société de projet, comme OS que nous avons vu plusieurs fois déjà dans la thèse.

### L'EPA - Établissement public d'aménagement.

«franchement l'EPA est une super boîte.»

Stagiaire EPA entretiens#2 Année 2

L'établissement public d'aménagement qui représentait l'acteur public commanditaire dans le binôme public-privé qui régissait l'opération Îlot, est un EPA de deuxième génération<sup>95</sup>. Bien que l'échelle institutionnelle d'appartenance marque le prolongement de l'État central sur le territoire, cet organisme ne fait pas exception aux principes de décentralisation des compétences et de flexibilisation des instances administratives qui ont dirigé l'évolution de l'aménagement des territoires et des politiques publiques en général dans les dernières quatre décennies (cf §1.1).

L'ancrage local de cet établissement qui mettait en avant son enjeu de proximité de dans le territoire était fortement nourri par le fait que ses instances de gouvernement (Président - Directeur Général et plus largement le Conseil d'Administration) étaient dans les mains d'élus locaux et des membres techniques appartenant à la Métropole.

Deuxièmement, concernant la cohérence avec les évolutions de l'appareil institutionnel de l'aménagement vers un fonctionnement flexible, l'EPA et son fonctionnement par mission suivent les préceptes du *New public management* (NPM) - nouveau management politique - devenant un exemple de l'«agencification» de l'action publique (Morel, Pinson 2012).

95 Il nous faut distinguer entre les EPA créés dans les années 1960-1970 autour des projets des Villes Nouvelles qui étaient conçus comme les bras armés d'un état doté d'objectifs clairs en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire (Morel-Journel et Pinson 2012 p. 175) et les EPA créés à partir de la deuxième moitié des années 1980 dans la période post-décentralisation avec l'objectif de pallier les carences techniques des collectivités locales et de démêler des configurations politiques et institutionnelles locales compliquées et au final, d'accompagner les acteurs locaux dans le développement de leurs propres projets urbains (Ibid).

N'ayant pas fait une ethnographie de cet acteur, l'analyse s'est construite principalement sur les entretiens avec le directeur de la ZAC, interlocuteur direct de la SPV, et son stagiaire, puis sur la lecture de documents officiels et enfin sur la littérature grise sur le sujet. Nous proposons alors de convoquer les piliers constitutifs du *new public management* pour décrire et qualifier l'acteur public commanditaire. Au niveau du recrutement de ses ressources humaines, de la gestion de sa comptabilité et de la maîtrise des ressources financières, enfin au niveau de l'ouverture vers l'extérieur, notamment des partenariats avec des acteurs de marché (*Ibid*), l'EPA était en accord avec cette notion. À ce sujet nous rappelons le consensus entre action publique et marché révélateur de l'héritage politico-économique qui a imprégné la commande tant au niveau de l'instrument choisi, l'AMI, (§1.1) que dans les enjeux portés par la transformation du site (§1.2). En particulier, l'EPA assimilable aux *Urban Development Corporations* anglaises dans sa structure organisatrice et dans la façon de penser son action en lien avec sa présence dans le local, apparaît comme une antenne permettant à «l'État central d'orienter les politiques urbaines, localisées par définition, vers des objectifs néolibéraux d'attractivité, de compétitivité, de régénération par le marché» (Pinson et Morel 2012 : 175) découlant, eux, d'une approche plus politique pensée à l'échelle nationale voire de l'Union européenne.

Concernant sa forme organisationnelle, l'EPA pouvait être considéré comme une agence mobilisée sur la mission précise de redynamisation du secteur de Ville, «bénéficiant de règles de fonctionnement souples et reliées aux autorités de tutelle par des circuits hiérarchiques courts» (*op. cit.* : 190)<sup>96</sup>.

«En vue de plus d'autonomie dans la prise de décision, les agences doivent bénéficier de plus d'autonomie dans les modalités d'organisation du travail interne (méthodes, recrutement, etc.), mais en contre-

96 Appelé en littérature grise « agencification », ce procédé est censé faire émerger des organisations orientées vers la production de l'action publique et non plus uniquement vers le contrôle. Mais l'on verra par la suite les effets pervers qui ont découlé d'une absence de structure, empêchant de traduire en pratique cette volonté organisationnelle.

partie, ils seront davantage évalués sur leur capacités à atteindre les résultats fixés selon le principe de performance et d'autonomie financière» (*op. cit.* : 191). Dans ce même état d'esprit, l'EPA peut être considéré comme une agence de l'aménagement et développement du territoire dans le secteur qui fait l'objet de l'opération de transformation, et il assume les caractéristiques d'un établissement public à caractère industriel et commercial de droit et de comptabilité privés. Par conséquent, les décisions de ses directeurs ne sont pas soumises au visa du contrôleur d'État comme l'est un organisme soumis au code de la fonction publique (par exemple une collectivité locale ou les administrations ministérielles).

Dans ce sens, «la tutelle d'un EPA c'est son conseil d'administration où sont représentés à la fois l'État et les collectivités locales qui sont concernées et qui financent l'opération dont l'EPA à la charge. Parallèlement, le directeur général de l'EPA, s'il est politiquement responsable devant son conseil d'administration et son président (issue des plus grandes instances locales), tire avant tout sa légitimité du décret de création de l'EPA. Pour sa mission et ses activités quotidiennes d'aménageur, le directeur général n'a que le devoir d'information vis-à-vis de son CA [...] Ce qui rapproche le plus les EPA du modèle de l'agence c'est le recours à des modes d'action qui relèvent davantage du faire faire que du faire» (*op. cit.* : 191-192).

D'ailleurs, dans ce cadre et dans le contexte néolibéral, dont les EPA de deuxième génération sont un instrument concret, mettre ensemble le terme de «projet», de «processus» et de «partenariat» nous semble assumer un caractère tautologique (Pinson 2009). Cela nous conforte dans l'hypothèse que regarder le projet partenarial à travers les partenariats qui se sont mis en œuvre est un cheminement pertinent.

«Si les professionnels opérant au sein de l'EPA revendiquent une légitimité liée à l'urbanisme opérationnel, à la capacité de faire – là où les collectivités locales ou les administrations ministérielles opéraient plutôt dans l'univers du contrôle et de la réglementation - cette capacité opérationnelle s'incarne dans la capacité à mettre en place des dispo-

sitifs de mobilisation de sélection et de coordination de prestataires extérieures (urbanistes, consultants, promoteurs, investisseurs)» (*op. cit.*: 192).

Grâce à l'ethnographie, nous verrons par la suite qu'un écart entre discours et pratiques s'est produit une fois que l'organisme de projet a démarré, bien que ce dernier ait été formellement monté et cadré par l'EPA même.

Pour revenir à l'hypothèse selon laquelle l'EPA représenterait un exemple typique du *new public management* en aménagement, nous convoquons la deuxième expression de l'agencification, autrement dit le recrutement des ressources, inspiré du fonctionnement des acteurs de marché.

**PG**, directeur de la ZAC et seul responsable de l'opération Îlot au sein de l'EPA, nous racontant lors de notre première rencontre son parcours professionnel, insistait sur le fait que l'EPA se définit comme «une entreprise publique à fonctionnement privé». Ce fonctionnement privé dont il nous parlait se reflétait principalement dans le recrutement du personnel qui, dans l'EPA comme dans les organisations fonctionnant sous les préceptes du *new public management*, ne passe pas par les cheminements classiques de l'administration publique caractérisés par les concours de la fonction publique, mais il se faisait sur une pratique d'embauche directe, comme pour les entreprises privées. Il répondait là aussi du droit privé, autrement dit du code du travail, plutôt que du code de la fonction publique (Pinson et Morel 2012, p. 194)<sup>97</sup>

La spécificité de cet acteur a donc permis d'exacerber les caractéristiques du processus que nous sommes en train de regarder, et de définir les logiques et les dynamiques qui se sont mis à l'œuvre de façon néolibérale dès le point de départ et par nature, montré par le terrain.

97 Lors du travail de terrain j'ai en effet constaté plusieurs croisements entre carrière publique et privée dans la fabrique urbaine. Catalysée par les trajectoires de plusieurs professionnels rencontrés, la porosité entre les deux mondes de la production urbaine est flagrante et les liens qui se mettent en place, incarnés principalement par les personnes, facilitent me semble-t-il la transmission des pratiques de l'univers des opérateurs privés vers l'acteur public plus que l'inverse.

Pourtant au vu de l'évolution du contexte au niveau géopolitique et philosophique, politique, économique et sociétal que nous avons esquissé dans le premier chapitre de l'acte I, et compte tenu des enjeux attribués à l'aménagement mis en avant dans le deuxième chapitre du même acte dédié à la compréhension de la commande, nous faisons l'hypothèse que les logiques et les fonctionnements de l'action publique, les dynamiques, les partenariats et ses enjeux qui émergent de l'opération observée lors du travail ethnographique, peuvent se retrouver à des degrés différents, mais avec une présence constante, dans toutes actions de transformation ; et ce peu importe l'échelle territoriale (village, ville moyenne, métropole etc), le type de territoire (rural comme urbain) et peu importe l'échelle institutionnelle impliquée et le type d'acteur public commanditaire (collectivité, SEM, SPL, EPA etc).

### La Société de projet (SPV)

La SPV était une structure composée d'un peu moins d'une dizaine de ressources dédiées à temps plein à l'opération Îlot. Issus d'une volonté de distribuer de façon homogène entre les deux entreprises du groupement lauréat, Y et L, les postes au sein de la société permettent une direction collégiale, un pôle urbanisme, un pôle communication, un pôle technique et environnement et un pôle développement économique et partenariats (fig.34).

L est une société spécialisée en développement immobilier du groupe K, groupe industriel de BTP. Bien qu'autonome juridiquement, L en tant que filiale de K est dans l'obligation de travailler en exclusivité avec cette entreprise pour la réalisation des travaux, et elle a l'interdiction de la part de la maison mère (K) de prendre un risque financier sur ses opérations. Cette interdiction se traduit par l'impossibilité pour L d'acheter le foncier avant d'avoir un investisseur (occupant ou pas) qui s'engage sur le terrain en déposant la totalité du prix de l'achat du terrain en une fois au moment de l'achat, et puis qui finance l'opé-

ration en achetant en « Vente en état futur d'achèvement » (VEFA) le(s) bien(s) immobilier(s).

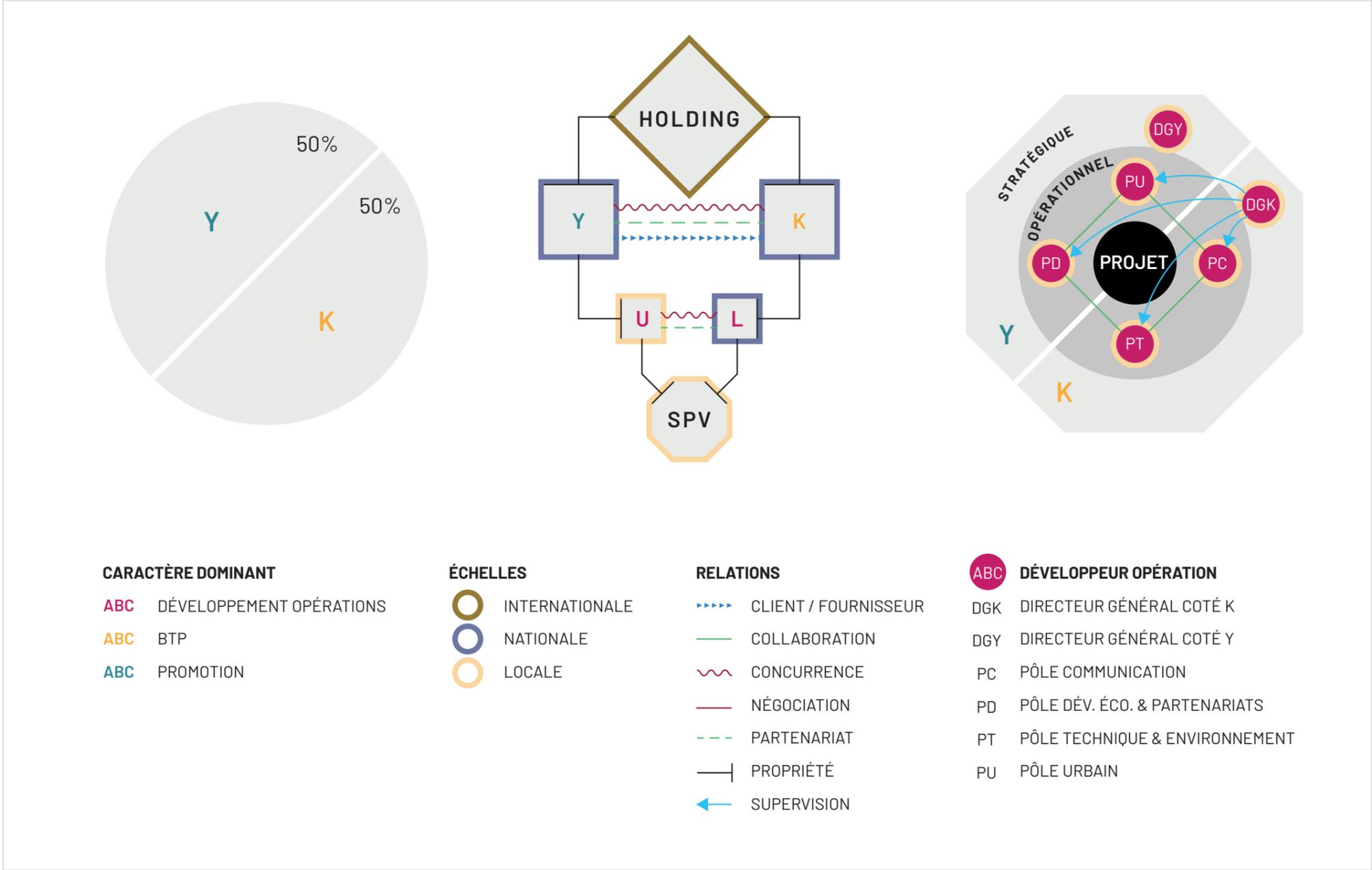
Différente de L, l'entreprise Y est un promoteur pur et dur en fin de compte, me disait **Vi** directrice générale de la SPV. À l'intérieur de son organigramme, l'entreprise Y a une division de développement immobilier appelée U, qui se définit comme un ensemblier urbain, et dont vient la majeure partie de l'équipe mobilisée pour la création du dossier de candidature de l'AMI en objet.

À différence de L, et comme tout promoteur, l'entreprise Y assume le risque financier d'acheter le terrain, et elle revend le produit à l'utilisateur final aussi bien en lots qu'à la découpe, que ce soit à l'échelle d'un immeuble (où l'utilisateur final est le grand compte qui achète son siège par exemple dans le cas des bureaux) aussi bien qu'à l'échelle d'un appartement (un exemple d'utilisateur final dans ce cas serait le primo-accédant qui achète l'appartement dans le cas d'un logement). Pour les commerces en rez-de-chaussée, l'entreprise Y a développé une foncière - pratique assez répandue parmi les grands groupes de promotion. La foncière garde la gestion de certains biens, produits par Y, qu'elle donne en location via des baux commerciaux classiques.

Le fait d'avoir une foncière avec laquelle acheter et gérer le portefeuille de surface de plancher (sdp) commerciale permet au groupe de promotion de contrôler le mix de l'offre en rez-de chaussé (restauration, commerces de proximité, service à la personnes, grandes enseignes etc.). Cela lui permet par la même de garder la main sur l'activation des espaces publics via une stratégie de distribution commerciale à l'échelle du quartier et de la rue, influençant ainsi la dynamique de la courbe de commercialisation des logements au-dessus<sup>98</sup> (cf § 3.2).

Compte tenu de la phase dans laquelle l'opérateur prenait place dans le projet, la SPV se trouvait de facto à assumer des compétences d'aménagement et de maîtrise d'ouvrage plus que de promotion. Pour cette raison, et en dépit de la volonté de représentativité des deux entre-

98 Cette faculté du groupement lauréat, et de l'entreprise Y à l'occurrence, faisait partie d'une des garanties de succès de l'opération mise en avant par le groupement et de cette façon reçue par **PG**, le directeur de la ZAC.



[fig.34]

Genèse et composition de la Société de Projet (SPV)  
Élaboration de l'auteur

prises du groupement, les salariés impliqués dans l'opération Îlot, à temps plein dans la SPV, venaient presque tous et toutes de l'entreprise L (deux du pôle technique et Environnement, un du pôle Communication, un du pôle Développement Économique et partenariat, un directeur général et son assistant).

Dans la fig.34, la répartition entre les deux entités qui ont composé le groupement lauréat, la genèse de la société de projet (SPV) et les postes qui la composaient sont résumés de façon schématique. Lors de notre analyse, une représentation de ce type nous a permis de mettre à plat la constellation d'acteurs impliqués d'abord dans la création du dossier de candidature et ensuite dans l'élaboration du projet urbain, nous permettant de nous repérer de façon simple dans le nouveau réseau au sein du groupement lauréat.

La mise à plat fournie par ce type de schéma, nous a donc donné une vision synoptique de la construction de la SPV. Cependant, comme dans le cas du groupement 1, le cursus établi du partenariat entre différentes entreprises du groupement, déployées en filiales et divisions spécialisées, a subi des dérives dès le commencement du processus et tout le long.

Premièrement, de part la nature profondément différente entre L et Y qui ont composé le groupement à hauteur de 50% chacune, et puis à cause de la rareté de la collaboration et du partenariat entre elles, la mise en place de la société de projet a pris plusieurs mois<sup>99</sup>. Ce délai a imposé une dérogation dans la signature de la convention d'objectifs proposée par l'EPA comme marquant l'ouverture du partenariat. Convention qui a donc été signée par les deux maisons mères du groupement - Y et L - au lieu d'être signée par la SPV.

De plus, une fois formée, la distribution des ressources humaines et le placement des postes à l'intérieur de la SPV étaient censés assurer la représentativité des deux entreprises du groupement au sein de la

structure. Mais dans la pratique, sa structure hiérarchique comme son organisation se sont ajustées au fur et à mesure que les étapes du processus ont évolué, de façon à répondre aux enjeux qui se présentaient.

«Ce n'est pas facile de tout gérer avec l'EPA. Déjà nous de notre côté, on a mis presque un an à se mettre d'accord pour faire la SPV entre L et Y, puis j'ai été presque tout le temps seule donc que la Y veuille prendre plus de place je vois toute leur légitimité, mais bon je lui ai gentiment rappelé à la fille qu'elle n'est pas DG pour le moment. Voilà elle est là et elle prendra plus de place là où ses compétences sont requises, moi je n'ai jamais fait de la promotion». (**Vi** Directrice générale de la SPV - entretiens#4 Année 2. Carnet de terrain#3)

Une direction collégiale avec deux directeurs généraux était notamment prévue au moment de la création de la société de projet, mais dans les faits **Vi** a été la seule DG de la société de projet, car **SG**, qui avait été nommé directeur général du côté de Y, a démissionné moins d'un mois après la convention d'objectifs, peu de jours après la création de la SPV. **Vi** a donc mené la société de projet seule pendant presque toute l'année appelée « année d'études ». En fin de processus, juste avant de signer la convention cadre entre la SPV et l'EPA, l'entreprise Y a placé un nouveau directeur général issu de ses couloirs. Censé rejoindre **Vi** dans la direction collégiale de la SPV il venait représenter le métier de promotion. Le poste apparaissait officiellement rempli sur l'organigramme, mais sa présence n'était que formelle et ses marges de manœuvre étaient restreintes par un accord informel entre les ressources jusqu'à la convention cadre, après laquelle la phase de promotion classique a débuté par une série de promesses de ventes des fonciers aménagés suivie par la livraison des permis de construire.

<sup>99</sup> La déclaration du lauréat a eu lieu à la fin du mois de novembre de l'année 0, la convention d'objectifs a été signée en mars de l'année 1. Nous avons rencontré **Vi** et **Na** de la société de projet en avril l'année 1.

### **ACTE III : DU PROJET**

### 3.1 CIRCUITS ET COURT-CIRCUITS D'UN PARTENARIAT

«Les principales théories qui tentent de modéliser le phénomène de collectivisation des choix individuels [...] sont d'autant plus remarquables qu'elles sont élaborées par des économistes issus du courant néoclassique, qui prône la liberté individuelle et la rationalité économique à travers la concurrence pure et parfaite, et qu'elles finissent par démontrer... que la collectivisation des préférences individuelles débouche obligatoirement, parce que l'esprit humain ne sait pas mieux faire, sur des rapports sociaux de domination liberticides.»  
(Guanay, Albrecht, 2008 : 53)

Nous sommes en avril de l'année 1. Presqu'un an est passé depuis le lancement de la consultation. Fin novembre, à la suite de l'entretien avec **Pi** sur les raisons de l'échec du groupement que je suivais, j'ai repris le tâtonnement typique d'un pré-terrain pour construire mon nouveau réseau. L'emprise n'était pas facile, mais j'avais des savoirs et des savoir-faire en plus dans ma mallette. Presque cinq mois après, une chaîne de relations m'a permis d'entrer en contact avec **Na**, responsable du pôle urbanisme de la société de projet (SPV), qui avait parlé de moi à son chef, **Vi**.

La semaine dernière **Vi** a pris contact avec moi pour fixer la date de notre rencontre.

«Chère madame,

Vous nous avez sollicité pour étudier l'incidence des montages privés sur la façon de faire la ville.

Je vous confirme notre accord pour vous rencontrer et vous prie de m'indiquer quelques créneaux pour ce faire,

Cordialement.» (**Vi** mail#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

J'étais connectée à ma boîte e-mail quand la belle nouvelle est arrivée, je lui ai donc répondu dans la foulée en proposant plusieurs créneaux et quelques heures après, j'ai reçu une invitation officielle à déjeuner pour la semaine qui venait. Le titre était «RV universitaire sur quartiers d'initiative privée».

Je me suis alors précipitée pour organiser un départ à Ville.

Me voici aujourd'hui au pied du même immeuble où j'ai atterri le jour du lancement de l'AMI, il y a presque un an. Je suis habillée exactement de la même façon pour réitérer un rite qui a bien donné ses fruits et aussi parce que depuis que l'entreprise n'habite plus mon quotidien, j'ai gardé peu de ses costumes. Voilà **Vi** et **Na** apparaître à la porte du grand immeuble qui ouvre sur la place. Un regard d'entente et une esquisse de sourire tissent le lien. On s'est reconnu. **Na**, jeune et souriant manager, qui a l'air de sortir tout juste d'une grande école, me serre la main et **Vi**, femme sobre et élégante au regard maternel, me met à l'aise immédiatement par un doux :

«Bonjour Flavia, enchantée **Vi**.»

Je les remercie pour leur disponibilité et je lui rappelle que j'avais suivi le groupement 1 avant et que c'était pour moi très précieux de pouvoir poursuivre le travail de thèse sur l'opération Ilot. **Vi** me répond que de pouvoir échanger sur son rôle dans la fabrication urbaine et de réfléchir sur les tenants et aboutissants du système dans lequel elle doit agir, lui fait un grand bien<sup>100</sup>.

Je profite de la marche qui nous mène au restaurant pour leur présenter mes hypothèses sur le rôle des opérateurs privés impliqués dans la production urbaine, sur la confusion qui se reflétait dans l'usage imprécis des appellations des différents métiers qui composent l'organigramme de ces opérateurs privés se traduisant par l'usage inapproprié du mot «promoteurs» pour appeler de façon générique tout acteur privé. J'explicité donc le besoin que j'avais relevé depuis le tout premier contact avec le milieu, de préciser le vocabulaire et, à partir de cela, de faire le lien entre des professionnels de la fabrique urbaine et les études urbaines.

Ayant atteint l'adhésion de mes interlocuteurs qui hochaient la tête à l'écoute de ce premier groupe d'hypothèses, je lance la problématique formulée de façon suffisamment synthétique pour ne pas les alourdir tout de suite, et suffisamment spectaculaire pour les attirer sur le sujet:

«Je me demande comment un quartier peut être à la fois vitrine et à la fois quartier ?»<sup>101</sup>

Au moment où j'achève cette question je cherche une approbation dans le regard de mes deux interlocuteurs. **Na** s'approprie la question en rebondissant sur la relation entre les opérateurs privés et l'intérêt général, il sort des références comme David Mangin et Isabelle Baraud-Serfaty. Il se lance ensuite dans une énumération de concepts et de noms juxtaposés que je n'arrive pas à suivre, bien que je connaisse les références qu'il mobilise.

100 Lors de la prise de contact j'avais écrit un mail dans lequel je lui ai proposé la synopsis du projet de thèse en mettant l'accent sur les questions que je me posais à la fois sur l'acteur privé, les opérateurs, leur nature et leur métiers, et à la fois sur le processus et les logiques sous-jacentes.

101 Le fait d'utiliser des slogans synthétiques pour tisser les premiers liens dans l'échange avec les professionnels que j'ai rencontrés s'était avéré une option fructueuse, car il a fallu les faire adhérer à ma démarche de compréhension en essayant de rester dans l'efficacité, valeur extrêmement reconnue dans le milieu de mes interlocuteurs. Ce fut alors une des cartes que j'ai sorties dans la deuxième phase de terrain, lorsque j'étais plus expérimentée. J'ai décidé de jouer cette carte potentiellement efficace pour attirer leur attention.

J'ai l'impression qu'il joue tout seul au téléphone arabe, me dis-je. **Vi** reste perplexe. Elle me rassure sur le fait qu'elle trouve ma question très pertinente, mais elle rebondit me disant qu'elle représente en même temps un casse-tête très difficile à solutionner.

Je lui réponds alors que je ne sais pas si j'arriverai à donner une réponse précise, que je veux plutôt observer le processus en train de se faire et en sortir les hypothèses afin de nourrir un débat qui est encore opaque sur cette lecture de la fabrique de l'urbain.

**Na** prend son portable et il répond à un message whatsapp. Ça y est je l'ai perdu, me dis-je. **Vi** me regarde encore.

«J'aurais fort besoin d'observer le processus de projet le plus près possible pour comprendre le processus de création du quartier à initiative privée comme vous même l'avez appelée lors de notre échange mail»

Ajoute-je.

On attend que le feu devienne vert pour traverser la route.

Elle me répond que nous sommes là aujourd'hui pour organiser cela et que l'on verra comment pouvoir construire la collaboration. Je suis soulagée.

Nous arrivons à la porte du restaurant au dernier étage d'un immeuble de construction récente. Un serveur en tenue professionnelle nous accueille, il nous salue et il nous montre la table qui nous a été réservée. En allant vers la table, je demande à **Vi** l'autorisation d'enregistrer l'échange, je lui avais déjà parlé de l'anonymat comme hypothèse méthodologique et comme posture déontologique et là, en me rapprochant comme pour lui livrer une confidence, je lui avoue que

«je n'arriverais jamais à prendre des notes et à bien suivre l'échange en même temps que je mange».

**Vi** me dit qu'elle comprend tout à fait et que le fait d'être enregistrée ne lui pose aucun souci. Heureusement il est à peine midi et quart, et autour de nous les autres tables ne sont pas occupées. Le bruit est limité.

Une fois assis, eux à côté, moi en face, je leur demande depuis combien de temps la SPV tourne à plein régime sur le projet et si la convention d'objectifs était signée depuis longtemps.

**Na** me répond qu'il travaille sur le projet depuis *toujours*. Il a travaillé sur le dossier écrit de candidature depuis son bureau chez Y avec une petite équipe au mois d'août de l'année dernière:

«C'est carrément moi qui ai rédigé le document et centralisé les infos». (**Na**. Entretien#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

me dit-il d'un ton enthousiaste.

**Vi** me répond que la convention d'objectif a été signée il y a peine un mois et que donc par rapport aux temporalités de l'urbain, on peut dire que le processus vient de commencer. Puis elle ajoute des précisions sur les temporalités:

«On est engagé pour un an et si on fait bien on sera engagé sur cinq ans derrière - au moins - pour réaliser le projet». (**Vi**. Entretien#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Rassurée sur le fait que je n'avais pas raté la moitié du processus comme je le craignais en regardant le processus sur le papier (cf fig.33), je décide d'exploiter l'élan de parole de **Na** et sa participation à la construction du dossier d'un côté, et la confiance que **Vi** m'avait manifestée de l'autre, pour qu'ils m'en racontent un peu plus sur le dossier et qu'il me donnent les éléments qui, à leur avis, ont constitué les raisons du succès du groupement.

«J'aurais besoin de reconstruire la constellation d'acteurs qui a participé à l'AMI. Le dossier a été construit par qui ? Comment ?»

**Na** me présente alors la généalogie de la SPV en mettant l'accent sur la complémentarité des deux entreprises du groupement qui, avec deux *cœurs de métiers et des savoir-faire différents* (promotion et développement d'opération), se complètent, pouvant assurer tout le processus de projet.

J'insiste sur le factuel et je leur demande de me dire comment ils se sont organisés :

«Avec un délai si court prévu pour la sélection par l'AMI, comment étiez-vous organisés dans la construction du dossier ?»

**Na** reprend l'éloge de sa division U, ensemblier urbain de l'entreprise Y et il met l'accent sur la méthode utilisée pour construire le dossier de réponse : une méthode universelle pour les grands projets qui permet d'aller vite car le travail est toujours le même, mais appliqué à chaque projet, me dit-il.

Je dessine sur mon carnet en même temps qu'il me parle pour construire le schéma de la méthode:

«Le processus se fait en quatre étapes : La première, c'est le diagnostic du territoire. Activité beaucoup plus d'urbaniste que de promoteur. Dans «Diagnostic du territoire» il y a les forces, les faiblesses, comprendre comment ce territoire marche». (**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Sans lever les yeux de mon carnet je lui demande des précisions sur les outils employés pour construire le diagnostic :

«C'est des ressources internes de tous les collaborateurs qui ont des savoir-faire différents et des formations différentes». (**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

me répond-t-il.

Je considère que sa réponse ne me suffit pas. Toujours avec le stylo sur la page, je pose une série de traits pour construire une liste d'exemples et j'insiste sur le fait que je ne connais pas ce qu'il entend par diagnostic du territoire. Je lui propose des exemples suffisamment flous et hétérogènes pour qu'il s'y inscrive, ne voulant pas être trop directive, je veux garder le récit de mon interlocuteur sur des faits plus que sur des discours.

F: «C'est des balades, ou bien des diagnostics techniques... Quelles formes prend-il ?  
**Na** : «Ça pourrait être des diagnostics historiques. Comme un urbaniste pourrait procéder avant d'attaquer un projet». (**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

**Vi** lui vient à son secours :

«[des]Études sociologiques, toutes les données concernant les matériaux, ce qu'on peut trouver pour comprendre le territoire». (**Vi**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

et puis **Na** rebondit pour passer à la deuxième étape qui est ce qu'il appelle *la vision systémique*. Il me dit que toute opération se déroule autour de thématiques centrales, que chez U on en a identifiées un nombre défini à travers lesquelles ils construisent les projets.

«On se base sur xx piliers, qui sont les piliers d'un projet, l'eau, les déchets, la mobilité, la biodiversité etc.». (**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Je note : «étape deux - piliers xx» et je le laisse parler.

«On voit en fonction de ces indicateurs qui sont toujours les mêmes, on voit lesquels ont une importance.

À Ville, comme dans d'autre contexte certainement, la question des déchets c'est un enjeu essentiel donc ça va être un sujet à traiter en priorité ; au contraire la question de la mobilité à grande échelle ça ne va pas être un enjeu principal ; parce que ce n'est pas nous qui maîtrisons l'arrivée du métro et ces choses là.

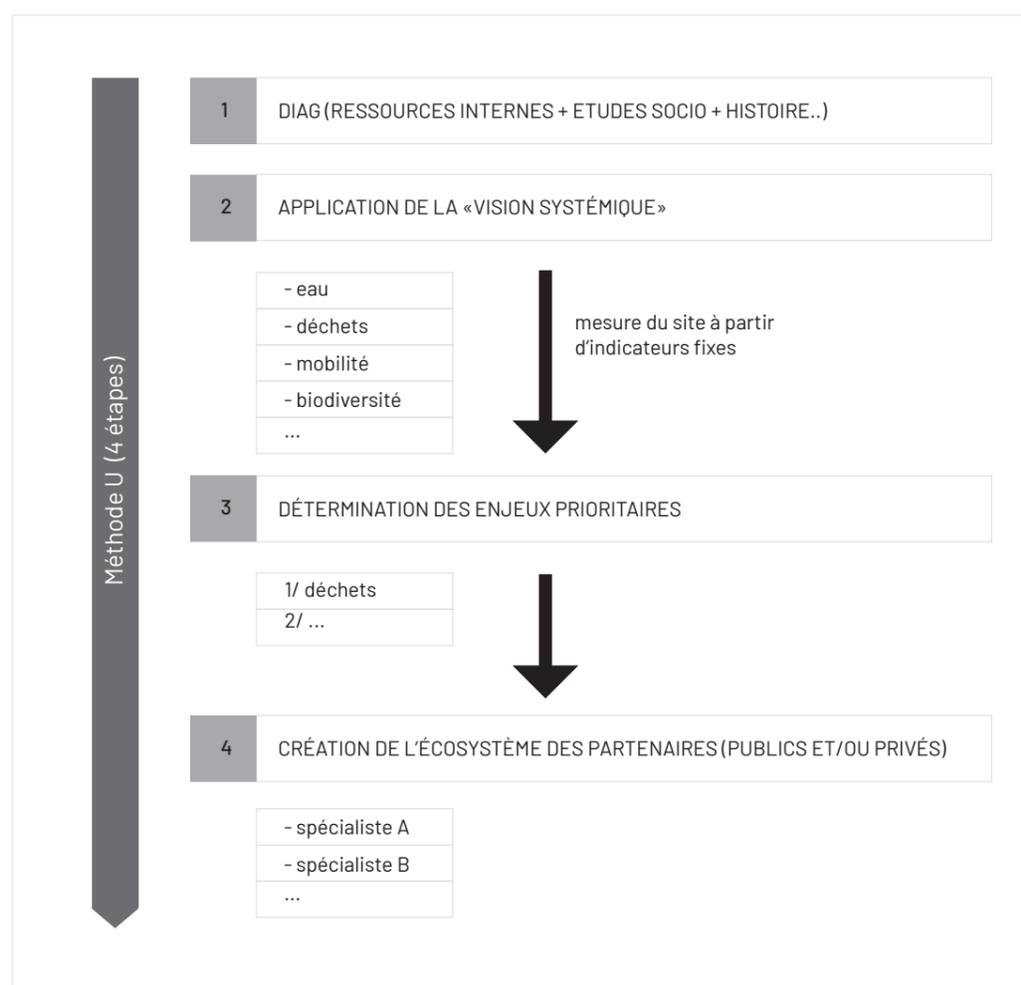
Donc on classifie en fonction de ces thématiques là, les enjeux prioritaires». (**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Je note. Il raconte. **Vi** mange

«Une fois qu'on a défini ces enjeux prioritaires, on définit un écosystème de partenaires autour de nous qui eux vont être spécialistes pour chaque thème qu'on considère un thème clé. Et quand on dit créer un écosystème de partenaires, qui soit public, qui soit privé, c'est réussir à mettre tous les acteurs autour de la table». (**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Je lui montre mon schéma pour qu'il le valide, je n'avais pas trop compris comment numéroter les étapes, je m'étais trompée, il m'aide à mettre de l'ordre (fig.35).

Il valide et rebondit sur l'accompagnement et le suivi du quartier, élément le différenciant de la promotion classique.



[fig.35]  
La méthode U.  
Re-élaboration graphique du schéma original :  
Carnet de terrain#2

«Et au fond, l'autre enjeu qui est très important. C'est de dire : On n'est pas dans la promotion classique comme elle était avant, donc une fois qu'on a livré le quartier on est parti, il y a aussi des mesures d'accompagnement. C'est à dire U est là pour la conception, la réalisation et aussi dans le suivi de la vie du quartier, avec tout ce qui est un système de conciergerie etc., c'est-à-dire progressivement le promoteur va s'en aller du quartier parce que sa vocation n'est pas celle d'être gestionnaire, mais on gère la transition. Comme le projet n'est pas livré en un seul morceau, entre les livraisons du premier

et du dernier bâtiment, dans un grand projet comme ça, le promoteur crée une espèce de fil rouge et attend que le quartier prenne son identité».

(**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Je le regarde car je ne sais pas comment insérer ces informations sur le schéma. **Vi** hoche et mange.

«Ça c'est les fondamentaux. Ensuite, selon le site du projet, les indicateurs ne seront pas les mêmes et les enjeux prioritaires ne seront pas les mêmes, donc en fonction des enjeux prioritaires, les partenaires ne seront pas les mêmes et du coup les solutions d'accompagnement sur du long terme ne sont pas les mêmes». (**Na**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Il prend enfin sa fourchette et son couteau et il coupe sa pièce du boucher qui désormais doit être froide.

Je leur demande alors d'aller plus loin dans l'explication et de me dire selon eux dans quelle mesure la proposition de ce groupement avait répondu aux besoins du commanditaire et aux enjeux de l'opération et, en miroir, quel allait être leur rôle.

**Vi** prend la parole s'adressant à son collaborateur avant que je termine de formuler la question.

«On entend bien quand on t'écoute, qu'il manque en effet même en interne [chez la SPV] le fait définir que c'est que ce rôle». (**Vi**. Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

dit- elle en regardant **Na** et puis s'adressant à moi elle dit:

«Parce que typiquement sur l'Îlot le client nous dit : «vous n'êtes pas aménageur, l'aménageur c'est nous». C'est eux parce que leur urbaniste a fait le plan guide et parce qu'ils vont livrer les voiries et les réseaux. Pour autant sur un projet si grand, ils vont nous faire des voiries et des réseaux, qu'est-ce qu'on va faire nous ? On va quand même aménager. On ne fait surtout pas de la promotion.

Pendant un an, on ne va pas faire de la promotion. On fait de la concertation, de la communication, du marketing, de l'urbanisme, de la dépollution, des études réglementaires... enfin tout ce qu'avant faisaient les sociétés d'économie mixte ou les maîtres d'ouvrage publiques directement. On sent qu'il manque un mot». (**Vi.** Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

**Na** termine de mâcher et il s'insère à nouveau dans l'échange.

«Bah oui, opérateur urbain, ensemblier urbain. Le mot n'existe pas vraiment».

(**Na.** Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Je ne dis rien, je note. **Vi** reprend la parole.

«Parce que là vous vous appelez promoteur chez U en parlant de toute la boîte, l'entreprise Y, moi quand j'étais chez M avant d'arriver chez L j'étais pratiquement toujours maître d'ouvrage ; quand t'es en VEFA [Vente en état futur d'achèvement] t'es maître d'ouvrage, c'est toi qui crée l'ouvrage, qui le finance, qui le vend en état futur d'achèvement. Donc voilà, les maîtres d'ouvrage on le sera sur les terrains une fois qu'on les aura acquis, mais il n'y a pas de terme pour définir... oui opérateur urbain, ça peut marcher...» (**Vi.** Entretiens#1. Année 1. Carnet de terrain#2)

Je sens que le sujet sur le rôle de la SPV prendra de la place. Je les laisse aller dans l'échange.

«On ne fait pas tout ce que fait un aménageur, mais en même temps on fait plein de choses qu'un aménageur classique ne fait pas.

Et si on revient à ce qu'elle dit Isabelle Baraud Serfaty et ces chaînes de valeurs, ce que faisait un aménageur avant ne suffit plus pour faire la ville. Tous ces enjeux-là, la concertation, les enjeux des communications, c'est les sujets principaux, mais surtout des sujets énergétiques, c'est des sujets qui sont lourds. L'EPA c'est un aménageur solide et c'est un grand aménageur, mais quand on va voir des petites SEM locales, ils n'ont pas forcément toutes les figures professionnelles...» (**Na.** Entretiens#1 avec **Na** et **Vi.** Année 1. Carnet de terrain#2)

et de temps en temps j'essaye de consolider des ébauches d'hypothèses face auxquelles **Na** hoche activement avec sa viande dans la bouche. Il boit une gorgée d'eau et enchaîne :

**Na** : «c'est finalement dans l'ADN d'un opérateur privé de créer de partenariat ou des choses comme ça. Les aménageurs le font, les gros, mais il y a beaucoup de petites collectivités qui ne peuvent pas porter des projets. Faire la ville aujourd'hui... c'est tellement plus compliqué de monter des projets urbains parce qu'il y a tellement de facteurs énergétiques, climatiques, environnementaux etc. qu'il s'agit vraiment du management de projet».

**Vi** : «Mais si tu regardes bien le SEM, moi j'y ai travaillé longtemps. Avant la modification du code de l'urbanisme en 2005, si le fonctionnement avait continué à avoir le SEM qui étaient mandataires sans mise en concurrence pour faire le boulot pour la collectivité, aujourd'hui on continuerait comme ça. Pourquoi on ne continue pas comme ça ? Parce que la loi a changé et on a de plus en plus d'opérations qui sont de gré à gré transférées à un bras armé de la collectivité. Ça a beaucoup influencé. Je ne crois pas que les collectivités ont perdu la capacité à orchestrer ce genre d'opération, en revanche ça coûte beaucoup plus cher et aujourd'hui qu'est ce qu'ils font avec nous sur le projet Îlot. Ils nous demandent de faire des études et de s'engager au niveau financier. Parce que les opérations d'aménagement de façon structurelle c'est quand même déficitaire, donc ils savent très bien que quand on fait une opération d'aménagement, ça sera déficitaire et ils savent très bien que ce sur quoi on va pouvoir faire du résultat, c'est les opérations de promotion ; donc en s'adressant à un promoteur en lui disant : tu fais la partie aménagement sur lequel t'es en risque – on est manifestement en risque sur la partie aménagement de l'îlot – mais effectivement ils nous confient de gré à gré la réalisation d'un certain nombre de projets qui vont venir rééquilibrer le bilan d'aménagement. Mais ce n'est pas la capacité de la collectivité à faire ou à pas faire qui est en discussion. Elle aurait trouvé la capacité à faire dans une Société Economie Mixte. Mais aujourd'hui il y a d'une part un sujet de loi qui a changé, mais d'autre part un sujet financier. Aujourd'hui nous on prend le risque à leur place, ça les soulage!»  
(Entretiens#1 avec **Na** et **Vi.** Année 1. Carnet de terrain#2)

Je prends l'opportunité d'avoir convoqué la question financière pour les ramener au concret de l'opération.

F : «D'ailleurs, je me demandais, le volet financier a été un élément que vous aviez mis en avant dans le dossier de candidature, n'est-ce pas ?

**Vi** : Nous oui, nous oui. Par rapport au groupement 1 c'est sûr que nous on a indiqué beaucoup plus dans notre offre sur ce qu'on allait dépenser. C'est nous qui avons fait une offre financière la plus élevée parmi tous les concurrents, ça a dû jouer... ça rassure. Je pense que les collectivités, elles savent très bien le risque financier qu'elles transfèrent». (*Ibid*)

J'interpelle **Na** par un regard et il réagit aussi vite :

**Na**: «Je pense que si on a gagné c'est sur plusieurs sujets :

Un, effectivement cette capacité à investir c'est une découpe du fait qu'on maîtrise toute la chaîne de valeur et donc on est capable de savoir et on finit l'opération et on est capable de mesurer un risque.

Deux, je pense qu'on a gagné parce qu'on avait une méthodologie, et effectivement ça rassure de pouvoir dire on va dépenser tant de millions d'euros et on a cette méthodologie et du coup on va faire ça, ça et ça.

Trois, et on avait aussi une vraie vision pas seulement de la méthodologie. Mais aussi une ambition sur le quartier».

**Vi** : Ah oui ! Oui on avait un projet». (*Ibid*)

Ça y est on atterrit! me dis-je. Je saute sur l'occasion :

F : «Ah donc vous avez carrément travaillé un projet ? »

**Na** : « Ils nous ont demandé de travailler une projection et nous on a dit comment on voyait le quartier dans dix ans. On le voit comme ça on applique une méthode et on a cet argent». (*Ibid*)

**Vi** a fini son plat et repart sur des réflexions d'ordre général.

«L'intérêt de la collectivité aussi quand elle s'adresse aux privés c'est que peut-être que le privé a les antennes davantage ouvertes vers la société, vers ce qui se passe. Et on voit quand même que dans la projection que nous avons proposée il a fallu qu'il y ait des gens qui soient dans la ville, qui bougent, qui ne soient pas en recul quoi... et je pense que ça leur apporte aussi quand même un aspect de dynamisme dans le privé. Moi j'adore le public parce que j'ai travaillé dans le public, mais malgré tout, il faut voir aussi les avantages, les défauts et les qualités des uns et des autres ; je pense qu'on peut apporter une qualité, il y a des gens certainement dans le public qui sont visionnaires, mais il y en a plus dans le privé parce que on est dans une recherche d'efficacité et donc on s'intéresse à comment la ville bouge». (**Vi**. Entretiens#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

**Na** la suit.

«Ça fait partie de la vie des privés que d'être en recherche de partenariat, de s'unir, racheter, fusionner... ça fait partie de la vie du privé d'être en permanence en connexion». (**Na**. Entretiens#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

De mon côté j'essaye de tirer les fils.

F : «C'est la dimension de la rentabilité qui...»

**Vi** «... qui conduit à rechercher des solutions, à chercher des idées, des subventions». (Entretiens#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

Mais vite ça repart :

«L'entreprise privée, si elle ne va pas chercher des nouveaux partenaires, elle meurt au bout d'un moment parce qu'elle se fait dépasser par ses concurrents qui eux vont le faire.

Chose que n'a pas forcément le public parce que c'est l'autorité de protection de l'intérêt général et du coup le privé c'est dans sa nature même, que de réussir à créer des réseaux partenariaux, de créer des projets conjoints, c'est vraiment dans son ADN et du coup

vu que fabriquer la ville aujourd'hui nécessite plein de gens et des enjeux, et donc voilà le privé a déjà plus de financements.

Il faut de l'argent pour faire ça. On sait tous que des financements publics il y en a de moins en moins». (**Na**. Entretiens#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

Un aller et retour rythmé occupe les deux interlocuteurs. Après les quelques tentatives de ramener la discussion sur du concret, je décide de me confier à l'enregistrement, je vérifie de façon discrète que mon portable est toujours en train de graver et je les laisse poursuivre. Pendant ce temps, je regarde mon carnet de terrain, j'alterne un regard concentré sur mon carnet avec un regard attentif à leurs yeux, je hoche aussi parfois pour leur montrer que je suis là, sans pour autant déranger leur réflexion en cours sur leur propre pratique. Je note leur gestualité, entre le collaborateur et son chef, entre le jeune manager passionné qui hérite du contexte et d'une idéologie dont il est complètement prisonnier, et le professionnel de la ville plus expérimenté, qui a fait le choix de se positionner et d'agir dans ce contexte. Parfois ils ne se retrouvent pas tout à fait d'accord. Alors un rituel de politesse érigé sur ad-verbos et conjonctions se met en œuvre et ils maintiennent ainsi l'échafaudage du groupe uni. Je prends des notes sur les rythmes de parole, sur l'environnement, sur la lumière, sur le repas. Je marque des commentaires sur les détails qui pourront habiller ma restitution et faciliter l'immersion du lecteur sur mon terrain. Je mange et je retrace mes observations, les points d'alertes et les questions à ne pas oublier que j'ai mis en évidence ce matin dans le train lorsque j'ai dessiné la stratégie de l'entretien.

Ils échangent autour des rôles de l'aménageur vis-à-vis du promoteur et de la collectivité vis-à-vis de l'opérateur. Les appellations diverses, comme « ensemblier » ou « développeur » ou « opérateur », utilisées pour indiquer le même métier, ainsi que les différents métiers qui se cachent derrière la seule appellation d'acteur privé, ou de promoteur, sont au centre du débat qui se joue devant moi<sup>102</sup>.

102 Dans cette deuxième phase de terrain, comme dans la première, dans les échanges avec mes interlocuteurs, les récits sur leur contribution à l'opération partenariale en termes de machine opérationnelle, de ressources financières, sur leur rôle et sur la façon dans laquelle le partenariat s'est déroulé, étaient souvent accompagnés par des réflexions plus générales sur le rôle de l'acteur privé, son apport et les raisons de sa présence dans la fabrique de la ville dans un mélange de registre entre particulier et spécifique et un registre général tombant parfois dans le générique. Je transcris pourtant leur parole comme témoignage d'un débat sociétal de ma part inattendu. Sujet et questionnement que j'ai décidé de traiter dans le prologue, je suggère de prendre cette récurrence comme un appui supplémentaire à l'analyse déjà élaborée auparavant (§Prologue).

J'ai l'impression que la discussion est en train de partir trop loin dans des grands discours qui restent imprécis et que donc le risque de non-exploitabilité de la donnée se fait de plus en plus important. Je crains de perdre un temps précieux et de m'en vouloir au moment de la transcription. D'un coup je stresse. Il faut les re-recupérer, me dis-je. Je quitte alors mon carnet, je lève le regard et j'attends impatientement le moment où une pause s'installe entre les deux orateurs.

**Vi** se tourne vers moi, je le prends pour une ouverture à entrer à nouveau dans le flux, j'en profite et m'exclame avec volume disproportionné:

«C'est un sujet passionnant pour vous aussi, cela me rassure!»

Les deux arrêtent d'emblée de disserter et ils me regardent. Je baisse significativement le volume et je me réapproprie la posture «déjeuner de business» que j'avais piochée dans mes vieux souvenirs d'entreprise. Je rebondis comme si ma maladresse ne m'avait pas fait rougir.

F: «Quels seraient des moments ponctuels qui, à votre avis, pourraient être parlants pour essayer de décortiquer le processus sous l'angle de ce questionnement central autour du contraste entre quartier vitrine et quartier tout court, entre acteurs et objectifs hétérogènes ?

Je m'explique, pour bien observer cette question des différentes responsabilités dans le « faire la ville » qui engendrent des responsabilités parfois inconciliables, ou pas toujours en accord avec la nature de l'acteur privé, ses compétences et son statut, que regarderais-je ?

**Vi** : Bah ça dépend de quelles questions vous vous posez.

F : Déjà je veux bien comprendre autour de la table des négociations, quels types de relations se construisent, qui fait quoi et quelles sont les responsabilités acquises par un acteur ou l'autre, par rapport à la nature de l'acteur, par rapport au rôle qui est défini, ou par rapport à la spécificité de l'AMI, par exemple ?»

(extrait d'entretien#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

Les sourcils froncés marquent durement mes deux interlocuteurs. **Vi** ne réagit pas verbalement à ma demande, **Na** est encore parti ailleurs, me dis-je, il faut vite les rattraper car nous en sommes au dessert et le déjeuner pourrait facilement s'arrêter là, sur une invitation à envoyer par mail la liste de questions. J'inspire, j'expire et je balance une question pratique sur leur quotidien.

F : « Ok donc là vous avez déjà signé la convention d'objectif, on disait.  
Quel est le rythme de rencontre avec l'EPA ? »

Ça y est la réaction est là et la dissertation repart :

**Vi** : « On a une réunion hebdomadaire pour faire le point. Puis après on les voit tout le temps. Cette après-midi on le voit pour le BIM, demain on a une présentation. »

**Na** : « Je dirais qu'on le voit quand ils ont envie de nous voir. »

**Vi** : « C'est un peu ça, bon après je ne vais pas non plus changer mon calendrier et déplacer des choses déjà prévues parce que eux ils nous ont prévenu trop tard. Demain ce sera **LG** qui y va. »

F : « Pour demain vous vous référez à des choses par rapport toujours à l'opération Îlot ? »

**Vi** : « Oui oui! on ne pourrait pas suivre d'autres projets, c'est déjà compliqué comme ça. »

F : « Dans le dispositif de l'AMI il y avait des activités de prévu, comme les ateliers... »

**Vi** : « ... Thématiques ! oui il sont déjà en cours »

F : « C'est vous qui avez défini les thématiques des ateliers ? »

**Vi** : « Non, c'est eux qui ont décidé ces ateliers. »

**Na** : « Enfin, nous on avait proposé de faire des ateliers thématiques dans notre réponse, mais c'est eux qui les mettent en place sur les thèmes que eux considèrent importants. »

**Vi** : « Ils ont un drôle de mode de fonctionnement. Parce qu'en fait ils veulent contrôler tout ce qu'on fait, tout le temps.

C'est une drôle de façon de faire, de dire, on va vous confier quelque chose à faire d'important, puis après on va contrôler tout ce que vous faites, tout le temps. Presque on se demande, ils n'ont pas confiance dans notre savoir-faire en un certain sens.

Nous on a un savoir-faire et on est habitué à avoir une obligation de résultats, voilà ? On doit donner un résultat. Eux ils veulent contrôler tout le temps tout ce qu'on fait. »

F : « Mais ça n'est pas lié à la nature du dispositif en lui-même, qui a été conçu comme ça ? »

**Na** : « Peut-être mais ça fait perdre un temps fou ! »

(Extrait d'entretien#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

L'échange a duré plus longtemps que prévu, le restaurant s'est rempli et puis vidé pendant que nous étions en train de tracer les lignes de l'aménagement des territoires, des rôles des acteurs privés dans la fabrique de la ville, de leur relation avec l'EPA, de sa nature particulière par rapport aux collectivités ou bien aux sociétés d'économie mixte, et des types de collaborations qui en découlent. Nous avons abordé l'interrogation sur le portage financier de l'opération et de quelle façon cela a pu représenter un critère de gain pour le groupement YL lors de la consultation. Nous avons parcouru les différences de fonctionnement en termes de réactivité et de production entre la SPV et l'EPA. Plus particulièrement, la rapidité de la SPV a été mise en évidence face à la lenteur de l'EPA et mise en exergue l'impact de cette dyschronie, incompatible avec la notion de partenariat et donc son impact dans le processus de prise de décision. Ainsi l'impératif en termes de résultat et la conséquente pression de performance subie par la SPV ont été évoqués; pression due à l'engagement financier du groupement d'appartenance. Nous avons ensuite évoqué la légitimité de chaque acteur de faire ou ne pas faire certains choix d'aménagement dans un contexte où les compétences s'entremêlent entre parties prenantes, où leurs champs d'actions ne sont pas définis et leurs responsabilités parfois confuses.

Dans les pages qui suivent, nous tenterons de restituer les données produites lors du travail ethnographique - et leur analyse - sur la conception et l'élaboration du projet urbain partenarial, dont les billes ont été posées lors de ce premier échange.

Interroger les partenariats pour interroger le projet partenarial, dispositif multipolaire qui en résulte, signifie rattacher le projet aux théories de l'action (Boutinet 1990) et donc aborder le projet d'urbanisme comme une activité sociale (Arab 2018).

Dans la pratique, cela signifie ici entrer dans les étapes qui ont constitué le processus d'élaboration du projet, afin d'interroger le circuit dans lequel il s'est construit et en comprendre les court-circuits en termes de processus et de pratiques du projet.<sup>103</sup> Enfin, cela signifie illustrer par une description dense (Geertz 1996) la forme que prend la tension entre le dessein, ce qui est souhaité et projeté, et le possible, ce qui est faisable qui pour cela, se concrétise spatialement, en termes d'usage et de programmation (Arab 2018).

### 3.1.1 Le partenariat entre conventions d'objectifs et convention cadre

«Il (l'EPA) délègue une partie de ses prérogatives, il garde le contrôle où en tout cas la supervision et par contre tout ce qui coûte, comme les études et tous les risques comme la dépollution, il les délègue au privé.» (Ni Tech, responsable du pôle technique et environnement de la SPV entretien#1. Année 2. Carnet de terrain#3)

L'appel à manifestation d'intérêt (AMI), dispositif à l'origine du partenariat, a permis au commanditaire publique de déléguer une partie de ses prérogatives de maîtrise d'ouvrage à la SPV, et ce dans l'objectif de partager le risque financier qu'une opération de cette ampleur comportait. Par ce transfert de compétences, la maîtrise d'ouvrage publique a inclus l'opérateur privé dans le processus d'élaboration et de conduite du projet urbain, lui faisant prendre de facto le rôle de maître d'ouvrage délégué. La dimension partenariale s'est traduite formellement par une délégation de l'EPA à l'opérateur privé issu du groupement lauréat, la SPV, de la réalisation des études préliminaires. En contrepartie, la SPV a

103 Les hypothèses élaborées ici se sont consolidées le long de l'observation des ateliers et elles ont été nourries par les entretiens avec d'autres acteurs qui appartenaient aussi bien à l'univers des privés - comme opérateurs ou prestataires - qu'à celui du public représenté par l'EPA.

Notamment nous faisons référence à : entretiens stagiaire EPA#1 ; #stagiaire EPA#2; observation participante Atelier#2, entretiens directeur de la ZAC#1; entretien **Vi**#2; ; entretien NT ; Entretien **Vi**#3; entretien **OS**#1;

eu droit à l'exclusivité sur le droit à construire à la hauteur de 70% de la totalité de surface de plancher bâtie prévue par l'opération.

Le partenariat et ses règles étaient définis par la convention d'objectifs et la convention cadre qui, tenant et aboutissant du projet partenarial, marquaient le début et la fin du processus.

Entre les deux documents, le projet prenait forme par un va-et-vient entre la proposition de la SPV, la validation de l'EPA, et la finition et la révision faisant suite aux études, et ainsi de suite.

Cette itération nous est expliquée de façon détaillée par Ni Tech, le responsable du pôle technique de la société de projet qui, devant tenir ensemble les bureaux d'études et les accords entre SPV et EPA, était à notre avis le centre du partenariat dans sa matière brute.

«Avant de lancer les bureaux d'études on a produit un premier projet urbain avec notre urbaniste, histoire de faire un point zéro ; et c'est ce point zéro qui a été ensuite étudié pour faire les études, pour l'ensoleillement, acoustique etc..

Suite aux résultats des différentes études on obtient un projet urbain itinérant et les différents résultats vont être produits par l'urbaniste, ont été produits d'ailleurs, et donc sur cette seconde itération. Je refais tourner toutes les études techniques pour vérifier qui n'a pas d'autres préconisations éventuelles et on s'arrête là pour le rendu urbain et des études techniques dans le cadre de la première ligne d'étude de l'Ami.

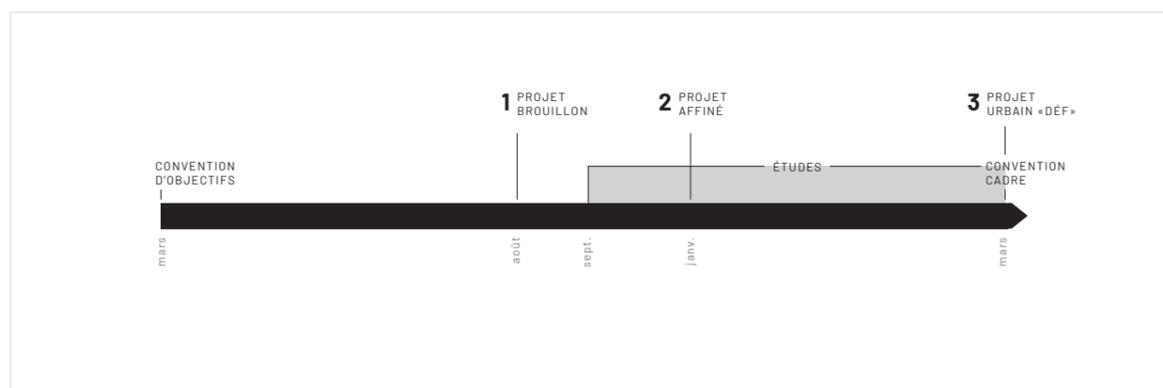
Donc il y a eu deux itérations de projet urbain. Pour entrer dans le détail. Le premier projet à été livré le mois d'août de l'année 1. Et en septembre les études ont tourné dessus et le second, au mois de janvier l'année 2 vient d'aboutir. Et entre temps j'ai différentes interactions avec les prestataires, je leur fais des remarques etc.» (Ni Tech, responsable du pôle technique et environnement de la SPV entretien#1. Année 2. Carnet de terrain#3)

D'ailleurs, une première esquisse de processus de projet pourrait être élaborée au regard de l'itération des projets nous permettant de visualiser le fonctionnement du partenariat par le fait de placer ces étapes de projet dans le temps (fig.36).

L'année telle qu'elle avait été annoncée au moment du lancement de la consultation (§1.1) comme expression du partenariat, était censée être entièrement dédiée aux études et finalisée au moment de l'élaboration du projet urbain - ce qui était l'objet principal de la convention d'objectifs.

Cependant, dans la reconstruction temporelle des trois évolutions du projet qui nous a été dessinée par Ni Tech, dans le carnet de terrain (fig.36)<sup>104</sup>, nous pouvons constater que, bien que faisant l'objet principal du partenariat, la période dédiée à la réalisation des études était réduite à deux tranches de quatre et de deux mois. Les raisons d'un tel rétrécissement ont été plurielles: d'abord, les difficultés de mise en place de la SPV que nous avons vues dans la note d'entracte. Puis l'imprécision du «projet zéro de l'îlot» qui, basé sur les études urbaines produites pour l'élaboration du plan masse à l'échelle de la ZAC, n'a pas bénéficié d'une finesse de la données en ce qui concerne le coût de la spatialisation des ambitions lancées lors de la réponse à l'AMI plus que d'un projet.

De plus, l'injonction de rapidité imposée par le commanditaire, ainsi que la portée du risque financier auquel la SPV était soumise, faisaient que le temps consacré à la réflexion sur le projet et le nombre d'appels d'offres d'études étaient réduits en fonction de leur faisabilité financière.



[fig.36]  
Projet zéro, projet itinérant et projet urbain définitif  
Carnet de terrain#3

104 Les différentes phases dans lesquelles l'élaboration du projet a été découpé ne sont pas clairement partagées et elles ne sont pas découpées de la même façon dans le récit de **PG** de l'EPA et dans celui de **NiTech** de la SPV, proposé ici, générant une confusion dans la restitution du processus. Comme celui-ci, il y eut plusieurs casse-tête dus aux miss-match d'information entre les différents interlocuteurs du réseau qui se sont imposés à la recherche de façon assez régulière. Parfois je les ai soumis à **Vi**, dans des temps tampons avant une réunion, et elle a rangé la confusion et produit l'information officielle, celle de mon interlocuteur privilégié, me remettant les choses dans le bon ordre. Parfois au contraire, comme dans ce cas, je me suis autorisée à ne pas enquêter sur la bonne date et je livre l'information sans reformulation. La confusion entre Ni Tech et **PG** sur les dates, et l'incongruence elle-même devient alors une information, illustrant des détours et des distorsions du partenariat.

Enfin, la difficulté d'accès aux données et aux informations sur le site due au morcellement du foncier, aux inerties de l'EPA et aux tensions qui se sont manifestées entre la maîtrise d'œuvre (MOE) de la SPV et celle de l'EPA ont représenté des contraintes supplémentaires qui ont affecté la place des études dans le processus de projet.

### La répartition des tâches au démarrage

La convention d'objectifs, signée par les deux entreprises du groupement au MIPIM en mars de l'année 1, quatre mois après l'annonce du groupement lauréat, marquait le début de la co-conception du projet urbain. Sous forme de livrables vis-à-vis desquels chaque partie prenante, ce document définissait les rôles et la place de la SPV et de l'EPA qui sortait du simple commanditaire pour entrer en élaboration conjointe du projet urbain.

Le périmètre d'intervention, la partie des droits à construire en termes de mètres carrés de surface à bâtir, donnée en exclusivité à la SPV, les objectifs programmatiques et les prérogatives de chaque partenaire y étaient définis.

Les atteintes vis-à-vis de l'opérateur privé et de son rôle dans l'opération sur le périmètre indiqué se concrétisaient dans les tâches et les responsabilités qui lui étaient déléguées.

Les objectifs de programmation étaient définis en termes de surfaces globales attribuées aux différents segments immobiliers - tels que bureaux, logements, équipements commerciaux etc. - les surfaces dédiées aux équipements publics, à l'espace public et aux voiries était aussi indiquées, mais la localisation de cette programmation de masse n'était pas précisée et tout était remis au processus de projet.

L'opérateur privé partenaire, en la personne morale de la SPV, était donc attendu sur la production d'études préliminaires à l'élaboration de ce projet. La liste du minimum à avoir avait été définie à la rédaction de la convention. À travers le calendrier imposé par le commanditaire et à travers les risques financiers que les temps d'études représentaient, l'injonction de vitesse surplombait la phase de réflexion (cf §1.1). Une hiérarchisation et une sélection des études à mener se sont donc imposées. Les études qui auraient eu un impact direct et mesurable sur le projet ont été choisies:

Ni Tech : «Quelles que soient les études qu'on réalise dans cette année, pas de concours mais de co-conception, elles sont à risque. Donc on ne lance pas évidemment toutes les études».

F : « Y a-t-il une hiérarchisation des études à faire ? »

Ni Tech : « On fait les études qui permettent de définir le projet urbain, de définir les grands équipements qui vont structurer, qui vont être installés sur le quartier, qui vont définir les services qu'on va y mettre avec les partenariats que nous avons exploités sur site. Mais on ne désigne pas un projet en pro. Ce n'est pas du pro qu'on fait. »

F : « C'est quoi le pro ? »

Ni Tech : « Dans le sens de faisabilité avant le projet... »

F : « Donc il y a une hiérarchisation des études selon ce que ces études vont apporter en termes de faisabilité financière ? »

Ni Tech : « Tout à fait. Donc dans le cadre de la convention d'objectifs qu'on a signée, l'EPA nous a imposé une série de livrables à faire en particulier des études. On ne s'est pas arrêté sur cette liste là, on fait aussi des études en plus qui nous paraissent judicieuses à faire également, mais on a une vision sélective des études techniques à réaliser. »

En particulier on réalise les études environnementales - développement durable, c'est-à-dire ensoleillement, acoustique, aéraulique, mobilité, stationnement, gestion des déchets. Ça c'est dev durable et on délègue cela à un bureau d'étude. Tout ça correspond aux livrables, je n'ai pas en tête exactement la liste. Mais on répond globalement aux livrables qui nous sont demandés.

Donc on étudie aussi toute la partie énergétique, on a une problématique d'optimisation, coût de réalisation, et innovation énergétique sur le quartier pour faire baisser la facture et pour avoir un maximum d'énergie renouvelable. Pour cela je m'appuie sur deux bureaux d'études, un smart grid électrique et un bureau d'étude thermique.»

(Ni Tech, responsable du pôle technique et environnement de la SPV entretien#1. Année 2. Carnet de terrain#3)

L'EPA, de son côté, avait gardé sa faculté d'aménagement. Il était censé acquérir, par expropriation ou par achat, la totalité du foncier présent sur le périmètre défini dans le cahier des charges de l'AMI, et le vendre en un seul foncier aménagé à la SPV qui, une fois le projet élaboré, a pu acquérir les droits à construire après validation du projet, et a pu les vendre en partie à la découpe à des promoteurs.

Ni Tech nous illustre la définition de «foncier aménagé» de façon à nous fournir une idée sur les conséquences concrètes de cette délégation, nous précisant les tâches réelles et mettant l'accent sur les risques qui incombaient à la SPV - et donc sur son quotidien - au-delà des formulations de la convention.

«L'EPA a gardé la maîtrise foncière originelle. Il réalise toutes les démolition des superstructures sur le foncier. Il nous doit un foncier aménagé. Simplement sur la définition de «aménagé» il y a eu quelques variantes, l'aménagement fourni par EPA consiste dans les superstructures et uniquement pour les superstructures, pas ce qui est enterré. Donc s'il y a des fondations, des niveaux au sous-sol c'est à nous de démolir. Il s'arrête au niveau du sol. Ça veut dire qu'il ne dépollue pas également. Donc la dépollution du sol est à notre charge.

Au moment où on a répondu - nous n'avions aucune donnée sur l'état de pollution, aucun détail technique du sol. C'est des grosses variables.

Donc en gros que fait l'aménageur public dans ce type de procédure ? Il délègue tout ce sur quoi il y a une variabilité. Il garde ce qui est visible, il a gardé la démolition des superstructures, structures enterrées il ne sait pas ce qu'il y a donc il délègue, dépollution du sol il ne sait pas ce qu'il y a, il délègue.» (Ni Tech, responsable du pôle technique et environnement de la SPV entretien#1. Année 2. Carnet de terrain#3)

De ce fait, avec les études, la dépollution constituait le deuxième poste du bilan de l'opération qui reposait complètement sur l'acteur privé aggravant le risque financier de l'opération du fait de son degré de variabilité élevé.

Enfin, comme dans une procédure classique, l'EPA était censé aménager les axes définis sur le plan masse en créant les macro-lots dans lesquels le projet se situait.

«Qu'est-ce il garde encore ? Donc il nous doit du foncier aménagé, donc pour qu'il puisse être qualifié en tant que tel, il nous doit les réseaux primaires, évidemment pas les viabilités jusqu'au pied de chaque structure mais il nous doit les viabilités grosse maille des lots qui vont nous vendre. Donc il amène les réseaux jusqu'au lot et ensuite tout le réseau secondaire dans différents programmes sera réalisé par nous, pas par nous, mais par le promoteur auquel nous on vend le lot.» (Ni Tech, responsable du pôle technique et environnement de la SPV entretiens#1. Année 2. Carnet de terrain#3)

Toutes les voiries secondaires traversant les macro-lots ne rentraient pas dans la compétence de l'EPA et elles étaient donc à la discrétion de la SPV, qui aurait dû porter financièrement sa réalisation. Un flou est également demeuré quant à leur entretien, et ce jusqu'à bien après la livraison du projet urbain.

«Qu'est qu'il va garder encore ? C'est les voiries publiques ; donc ce qui est du domaine public, les voiries publiques, c'est lui qui va les réaliser. Et sur XX hectares de l'opération il y a quand même un le 14% de voiries publiques.

Pour le reste, donc les voiries publique vont définir ce qu'on appelle des macro-lots, donc la trame des rues publiques vont définir des ensembles fonciers que l'on appelle macro-lot et sur ces macro-lots c'est à nous de concevoir le projet urbain et de diviser ensuite ces macro lots en îlots plus petits qu'on vendra à des promoteurs.» (Ni Tech, responsable du pôle technique et environnement de la SPV entretien#1. Année 2. Carnet de terrain#3)

Concernant les deux compétences déléguées à la SPV, études et dépollution, la sélection et la direction des prestataires des bureaux d'études étaient complètement dans les mains de la SPV qui, n'ayant aucune imposition réglementaire à ce sujet, devait répondre aux seules logiques de marché:

«On est en marché privé, dans le cadre de l'AMI on a des choses imposées mais nous une fois qu'on est en marché privé, je fais ce que je veux, si j'aime bien tel ingénieur je lui donne, mais ce n'est pas le but, pour prendre le meilleur j'en voit 6 et je fais passer des appels d'offre.» (Ni Tech, responsable du pôle technique et environnement de la SPV entretien#1. Année 2. Carnet de terrain#3)

Cela ajoute une pièce d'appui importante à notre hypothèse selon laquelle la déconstruction du cadre réglementaire, la flexibilisation des pratiques et des procédures au sein de l'urbanisme opérationnel, toutes deux conséquences et manifestations concrètes du contexte néolibéral dans lequel la production de la ville s'inscrit, remettent les choix concernant la fabrique urbaine entre les mains des intérêts particuliers. De cette façon elles les assujettis-

sent tant à l'anecdotique qu'aux relations particulières, les exposant au risque des dérives et des effets pervers de l'action collective<sup>105</sup>.

#### «Les engagements macro-mâchant<sup>106</sup>»

«En fait l'idée – mais ce n'est pas totalement clair encore dans la tête des personnes, parce qu'il y a plein de documents qui se superposent – mais en gros la convention cadre, l'idée derrière, c'est que c'est un contrat entre deux personnes, c'est un deal quoi.» (Li, stagiaire chez l'EPA. Entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

En vue du contenu de l'appel à manifestation d'intérêt, notamment en vue du rôle auquel le lauréat avait été convié au sein du processus de projet par la convention d'objectifs (la prise en charge des études préalables le projet, la conception du projet urbain à partir du plan masse de la ZAC, la dépollution du site et de facto l'aménagement des voiries secondaires dans les cas où l'opérateur voulait les intégrer au projet), et une fois la SPV constituée, l'opérateur privé était censé prendre une place de premier plan rang dans l'ingénierie concurrente (Arab 2001)<sup>107</sup> mise en place pour la traduction spatiale du dessein de la stratégie de transformation du secteur.

«En gros l'EPA va réserver les xxx m2 à construire pour la SPV ce qui fait un sacré chiffre d'affaires pour la SPV, c'est plutôt une chance pour eux, mais en contrepartie ils doivent produire un quartier, un éco-quartier très ambitieux avec des services à la grande échelle, pas juste être innovant bâtiment par bâtiment, mais sur le fonction-

105 «La ville et les politiques urbaines n'ont pas été épargnées par ces dérives libérales... le néolibéralisme s'est d'abord attaqué aux institutions démocratiques du gouvernement urbain, progressivement marginalisées au profit de ces espaces davantage abrités du regard du public que sont les agences technocratiques, les réseaux ; ou encore les lieux de négociation intergouvernementale.» (Pinson 2020 : 104)

106 Li Stagiaire EPA - Entretiens#2. Année 2. Carnet de terrain#3

107 L'approche développée par les sciences de gestion et le modèle de l'ingénierie concurrente permettent finalement de lire le projet

1/ comme une activité de conception collective qui

2/ repose sur une logique d'anticipation,

3/ suppose une structuration contingente de l'action mais fondée sur une logique de coopération et de négociation sur la définition des finalités entre les différents points de vue impliqués par le cycle de vie du produit sur une logique d'interaction entre la détermination des objectifs et celle des moyens et méthodes pour les atteindre

4/ elle modélise enfin la figure centrale de "l'acteur projet" chargé d'incarner le projet et de construire et d'organiser la coopération et la négociation. (Arab N 2001 p 69-70)

nement du quartier, de l'ensemble.» (Li, stagiaire chez l'EPA. Entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

Initialement la convention cadre était prévue comme le document ouvrant la phase de production classique par laquelle l'aménageur confiait les droits à construire à l'opérateur - promoteur, en aval d'un processus de co-conception du projet entre EPA et SPV.

Dans les faits, à cause d'une perte de maîtrise du projet de la part de l'acteur public, liée à la faible maîtrise foncière de la part de l'EPA d'un côté, et aux déséquilibres entre EPA et SPV de l'autre, ce document faisait office d'engagements mutuels plus que d'une vente ou d'une promesse de vente<sup>108</sup> :

«Donc l'idée c'est [que l'EPA dise à la SPV] "on vous [la SPV] garantie par ce contrat-là, qui sera signé par la direction générale [de l'EPA], que vous aurez la totalité des m2, même si on [l'EPA] ne les a pas encore, avec le pouvoir public on [l'EPA] peut acheter rapidement les terrains, ou exproprier, donc vous [la SPV] les aurez, sûr et en contrepartie vous vous engagez sur des engagements à l'échelle macroscopiques sur le quartier... Il y aura aussi d'autres choses [dont la SPV est en charge] mais surtout à l'échelle macroscopique, qui sont communication, développement durable, économique, mâchant mâchant mâchant..." (Li, stagiaire chez l'EPA. Entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

Puisque au moment de la rédaction de la convention, l'opération demeurait encore dans l'incertitude, les plannings aussi ne pouvaient qu'être prévisionnels. Une contradiction surgissait car il s'agissait de produire un contrat entre les parties dont les éléments ne pouvaient pas avoir une force contractuelle

F : «Ok donc il n'y a pas un cadrage sur les temporalités par exemple ? »

108 Les discussions ont commencé en Janvier de l'année 2 et elle n'a pas été signée avant l'été. Cependant, le temps pris pour la rédaction du document qui allait clôturer la phase de co-conception du projet et lancer la phase de production proprement dite avec la vente des droits à construire, la répartition des ilots et sélection des promoteurs et la livraison des permis, n'a pas empêché de finaliser le projet urbain, rendu par l'opérateur privé en mars comme prévu dans la convention d'objectifs.

Li : «Il n'y aura pas de date précise mais il y a des engagements avec l'opération à plus large échelle. Il y aura un planning prévisionnel mais qui ne sera pas contractuel, en disant à peu près que vous aurez tel lot ... mais on ne peut pas s'engager parce que il y a tellement de détournement dans le foncier, on ne peut pas s'engager plus.»

(Extrait d'entretien#2. avec Li, stagiaire chez l'EPA. Année 2. Carnet de terrain#3)

Reflétant toute l'incertitude qui habitait encore le projet, ce document - ou bien les réflexions sous-jacentes à sa rédaction - ont poussé encore plus loin la place de l'opérateur privé auquel l'EPA demandait de garantir une *cohérence du quartier*, et une vision, logos qui reste normalement une prérogative du politique.

«Il faut que les objectifs macroscopiques de quartier soient atteints, donc il faut que tout au long des constructions de logements ou n'importe, [ils gardent la cohérence], il faut qu'on s'assure que petit à petit les engagements macro soient réalisés, ceux de plus en plus proche quoi... donc par exemple s'ils ont un engagement de mobilité à l'échelle du quartier avec des voitures électriques, avec des bornes sur tout le quartier. Il faut bien vérifier que chaque îlot les uns après les autres aient bien la charge électrique mais sur chaque et que, à la fin, le nombre des recharges électriques soit suffisant pour tout le quartier.»(Li, stagiaire chez l'EPA. Entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

La délégation allait de ce fait vers la substitution par laquelle la SPV, et donc les deux entreprises derrière, ont pris la place d'acteur projet de l'ingénierie concurrente (Arab 2001). Cette dernière, établie par le dispositif de l'AMI et originairement prévue pour l'EPA, s'est construite au fur et à mesure :

F : «Ils sont où dans les documents ces engagements ? Puis-je voir la partie de la convention où vous explicitez les engagements ?

Li : « Je ne sais pas s'ils sont encore vraiment définis

Il y a les engagements financiers mais ça c'est les charges foncières, et là il y aura les engagements... Et puis après ça sera développé point par point : dev économique, dev durable etc.» (Extrait d'entretien#2. avec Li, stagiaire chez l'EPA. Année 2. Carnet de terrain#3)

Parmi les réflexions posées avec **Vi** au cours du terrain au sujet des raisons de faire partenariat avec un opérateur privé sur une opération de renouvellement urbain, une hypothèse a été formulée. Il nous semble que la délégation et la substitution servent une décharge des responsables politiques vis-à-vis des conséquences impopulaires engendrées par l'opération d'une telle portée en termes de transformation du secteur:

**Vi**: « À mon avis c'est vrai aussi que cette façon de faire ça leur permet de nous faire faire le sale boulot. Parce que oui, forcément nous on arrive là bas on dit... Si c'est crasseux, bah il va falloir le nettoyer... Si c'est, bah là au pied d'un bâtiment, il y a un centre d'hébergement d'urgence de SDF avec des chiens, je crois le seul de Ville où il y a des chiens aussi. Et nous ils nous disent : il faut construire un quartier tout neuf ; et qu'est-ce on leur dit : il faut déplacer ces gens là. Parce qu'ils ne peuvent pas vendre des accessions à la propriété, des appartements vue panoramique, et qu'aux pieds il y a des SDF avec des chiens.

Donc c'est aussi une façon de laisser au privé la responsabilité de dire...

**Na** : «ces salops de Y qui vivent le centre d'hébergement d'urgence.»  
(Extrait d'entretien#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

À partir de cette hypothèse de délégation issue de ce travail de terrain, une ethnographie dans les couloirs de l'acteur public nous semble nécessaire pour apporter plus d'éléments à l'analyse et ainsi éclaircir et structurer cette lecture.

### 3.1.2 «L'organisme de projet» au quotidien

**Vi** : «On a une réunion hebdomadaire pour faire le point. Puis après on les voit tout le temps. Cette après-midi on le voit pour le BIM, demain on a une présentation.

**Na** : « Je dirais qu'on le voit quand ils ont envie de nous voir... »  
(Extrait d'entretien#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

Cet extrait relève de la première rencontre avec **Vi** et **Na** qui s'est déroulée peu après le démarrage de la phase d'élaboration du projet. Le rythme des échanges entre l'EPA et la SPV a évolué tout au long de la collaboration, marquant une volonté de la part

de **PG**, directeur de la ZAC et interlocuteur principal de la SPV au sein de l'EPA, d'avoir plus de cadre et de structure dans l'avancement du processus au quotidien.

En général, les évolutions sur le tempo du projet partenarial ont été nombreuses. Le nombre d'ateliers thématiques, par exemple, censés constituer la colonne vertébrale du partenariat et avoir lieu toutes les semaines, s'est réduit à trois rendez-vous au total. (fig.37)

Le premier a eu lieu en avril de l'année 1, sur l'innovation énergétique appliquée aux bâtiments en suivant les conditions climatiques du site. Le deuxième, en mai de la même année, concernait le foncier. Le dernier en juin, considéré comme le plus important dirigeait tout le projet, l'atelier développement économique.

Ils se sont arrêtés à la première moitié de l'année.

**Vi** : «Ils nous faisaient perdre un temps fou alors qu'on a plein des choses à faire.» (**Vi** DG de la SPV; entretien#2 Année 1. Carnet de terrain #3.

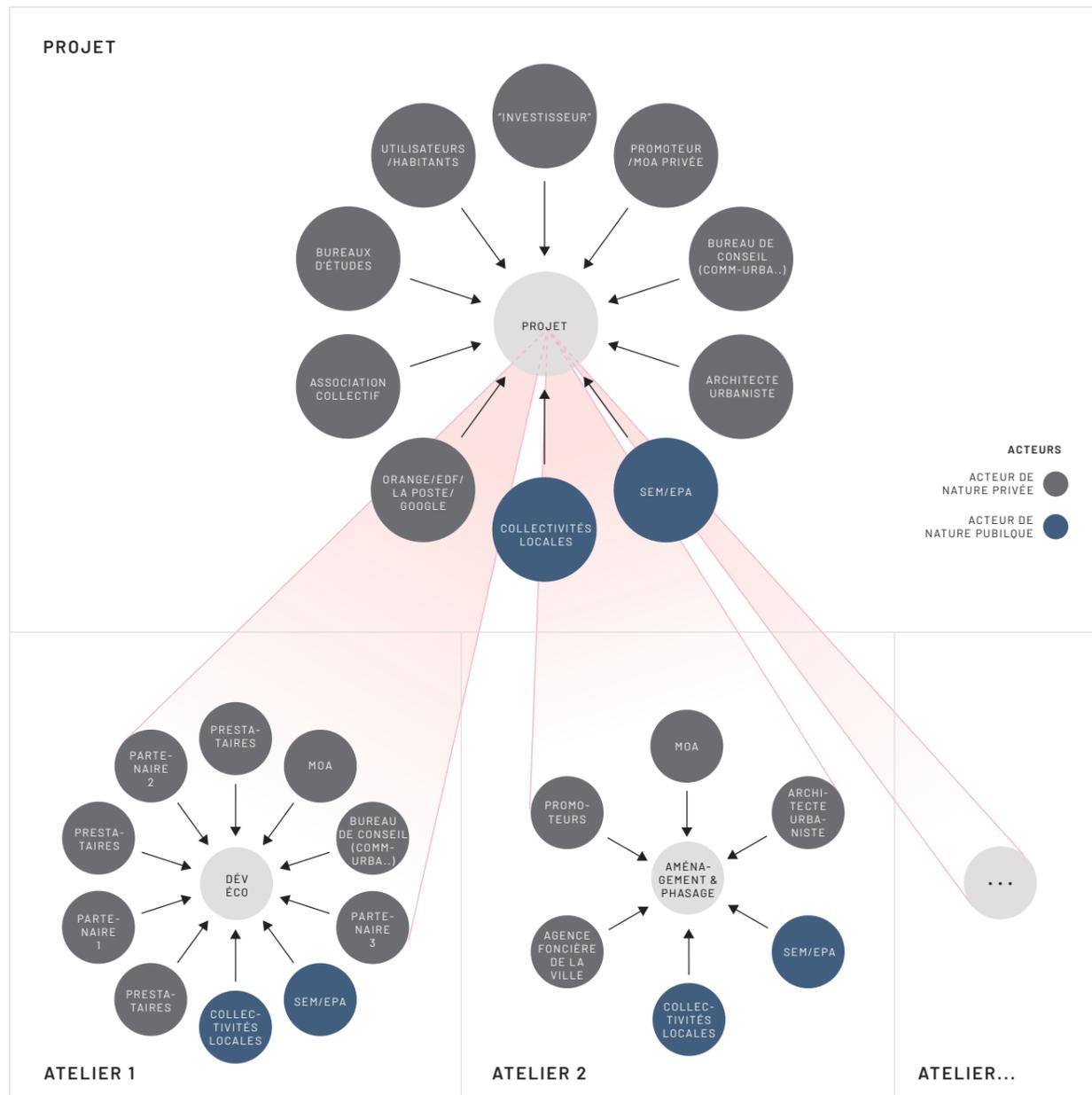
Enfin, le processus était saupoudré de réunions de validation avec la présidence de l'EPA, la direction de Y et de L. Censé être programmé tous les mois, ce type de rencontre était finalement convoqué plutôt à la demande lorsqu'un sujet se révélait suffisamment problématique pour qu'il parvienne aux oreilles des organismes de tutelle des deux parties prenantes.

«Il n'y en a pas eu énormément, peut-être deux ou trois depuis septembre. C'est une sorte de COPIL, c'est vraiment de COPIL, il y a le Président de l'EPA qui est un élu, donc ça montre beaucoup d'importance et puis il a plusieurs casquettes... il y a au moins quatre choses.

[...]

En ce moment-là il y a généralement l'entreprise Y qui fait un exposé et là il y a les sujets très importants, comme l'équipement commercial, qui sont importants et on essaye de trancher... (de dire «ça c'est bon, on y revient plus»).

Mais ce n'est pas facile, mais on s'y essaye. » (**Li**, stagiaire chez l'EPA. Entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)



[fig.37]  
 Découpage du projet en thèmes et travail entre experts en atelier  
 Élaboration de l'auteure - Carnet de terrain#3

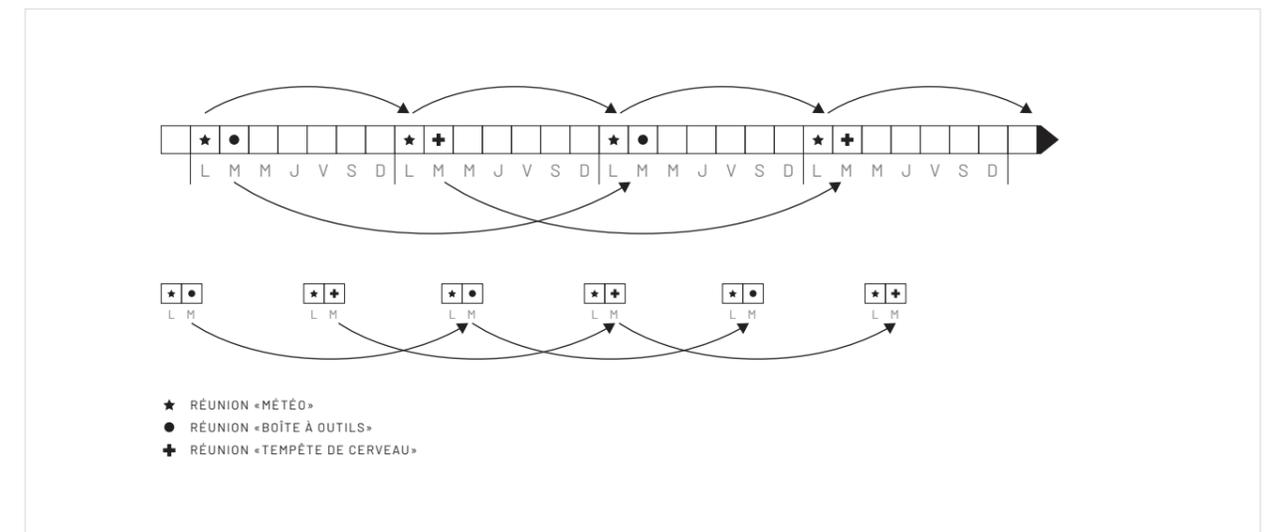
Une fois que les premiers six mois de partenariat se sont déroulés, les premiers résultats des études ont été partagés par la SPV. À partir de ce moment, un calendrier structuré de rencontres régulières entre les deux entités du concours a été mis en place, probablement sous l'impulsion de **PG** le directeur de la ZAC et représentant de l'EPA dans le projet partenarial. (fig.38)

Un rendez-vous *météo* réunissait toutes les semaines **PG** et la direction de la SPV.

«Ça c'est une réunion en petit effectif et c'est pour faire le point, qu'est-ce qu'on va faire dans la semaine, où est-ce qu'on en est sur telle ou telle thématique, des points précis. On parle un peu de tout, mais c'est un gros les deux directions, **PG** pour l'EPA et **Vi** pour la SPV.» (**Li**, stagiaire chez l'EPA. Entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

Ensuite des *réunions de travail précises et avec des ordres du jour établis (Li)* à l'avance prenaient place dans l'emploi du temps des participants au processus de projet, en cercle variable selon le sujet.

Répartis sur deux types, s'alternant toutes les semaines, chaque groupe de réunion bimensuelle avait sa spécificité :



[fig.38]  
 Arrangement des rencontres.  
 Élaboration de l'auteure. Carnet de terrain#3

« -réunion tempête des cerveaux et ça c'est vraiment du travail sur le projet urbain réel. On travaille sur le plan et grosso-modo la SPV avance et réfléchit à quelques choses, peut-être que le plan a bougé par exemple, ils nous disent qu'est-ce qu'ils ont fait, sur quoi ils ont réfléchi.

Nous la dernière fois on leur avait dit de travailler sur deux ou trois thèmes et ils nous disent où est-ce qu'il en sont ; et là il y a **PG** aussi, **Vi**, il y a une bonne partie de l'équipe du pôle urba avec **Vi** et **SG**. Donc il y a un peu plus de monde de chez la SPV et un peu plus de monde de chez l'EPA ; on est un peu plus nombreux, on est 12 ou 13. Et on travaille sur le projet urbain, réel.

-les réunions «boite à outils» et là c'est à peu près le même format. C'est par contre plus axé Développement Durable et Innovation... ces genres de choses. Donc ce n'est pas sur le projet urbain, c'est sur des aspects soit techniques soit particuliers, sur les aspects de mobilité ou sur comment réduire les places de parking, comment intégrer la biodiversité sur tout le quartier etc. »

F : « ok c'est plus transversal... »

**Li** : « oui c'est transversal et c'est sur toute les thèmes plus ponctuels, plus précis. »

F : « et au niveau de la configuration ? »

**Li** : « c'est un peu près la même chose. Moi je ne suis pas allé à celle-là donc voilà je ne sais pas trop exactement comment ça marche, mais plus pour certaines personnes de l'EPA, choisies. C'est sur les rendez-vous à prendre, les gens à contacter pour les deux chefs de projet. »

(Extrait d'entretien#1 avec **Li**, stagiaire chez l'EPA. Année 2. Carnet de terrain#3)

La mise en place du projet partenarial et son élaboration au quotidien se sont traduites dans une ingénierie de projet vouée à verrouiller l'incertitude par le rythme serré des rencontres.

Enfin, une relation régulière entre **PG** et **Vi** en dehors des moments définis des réunions était en place en continu avec des contacts au quotidien ainsi qu'une demande de contrôle de la part de **PG** qui a persisté le long du processus, non sans effets dans le ressenti des dirigeants de la SPV.

« À l'espace-temps ouvert de la transformation des villes avec lequel il doit composer, le projet d'urbanisme » (Arab 2018 : 229) a ici répondu *par* «un espace-temps fermé, couplant un périmètre d'intervention délimité à un calendrier arrêté » (*Ibid*). Ce système procédural et rationalisé, que nous avons nommé circuit, découlait d'une attention particulière à maîtriser l'incertitude à travers la planification et le management de projet (*Ibid*). Cependant, et en dépit du rythme ficelé par les rencontres et l'hyper planification dans laquelle l'organisme de projet était baigné, plusieurs écarts ont eu lieu entre ce qui était planifié et organisé dans un souci de maîtrise des risques par anticipation et ce qui a été possible, créant un écart dans le projet entre ce qui était souhaité, projeté et sa traduction dans l'action concrète déterminée avant tout par sa faisabilité financière. Le paradoxe a été ainsi flagrant entre cette attention et l'impossibilité à planifier concrètement l'activité de projet (*Ibid*).

### Volumes disproportionnés, temporalités différentes, rythmes incompatibles ?

«On ne l'a pas conduit réellement nous l'EPA, comme on [l'EPA]l'avait dit» .

(**PG** directeur de projet et de la ZAC chez EPA. Entretien#2 année 2. Carnet de terrain#3)

Un fort déséquilibre en termes de ressources impliquées dans le projet au sein de chaque famille d'acteurs est apparu quand nous avons commencé à interroger nos interlocuteurs sur le fonctionnement du partenariat au quotidien.<sup>109</sup>

**PG** parlait de «disproportion entre EPA et SPV» pour décrire le volume et de présence sur le projet. Ce déséquilibre se retrouvait tant sur le nombre de personnes consacrées au quotidien au projet (fig.39) que sur le nombre de personnes-ressources sur lesquelles appuyer la conception du projet de façon ponctuelle.

109 Comme pour la première phase du terrain lorsque l'ethnographie nous a permis de rentrer dans les équipes et de détecter la complexité derrière l'appellation groupement - Candidat 1, une connaissance plus profonde des mécanismes et donc du processus a été rendue possible par l'approche anthropologique. Elle nous a permis d'interroger le partenariat au-delà du dessein du processus que nous venons d'illustrer et que nous avons appelé le circuit, donnant de l'épaisseur grâce à l'articulation entre les différents récits. La donnée ethnographique, produite en regardant le quotidien des acteurs de projet choisis comme interlocuteurs, et l'attention portée au détail dans ce quotidien – et qui a mis en valeur les écarts entre discours et pratique, nous a ainsi fourni une analyse élaborée du projet en train de se faire.

La SPV était une structure ad hoc mise en place par le groupement lauréat. Composée de quatre divisions, deux directeurs (pour représenter les deux entreprises du groupement) elle comptait une dizaine de salariés. De plus, les deux entreprises desquelles la SPV était née, restaient en orbite autour d'elle, prêtes à rendre une prestation de conseil ou de service mettant à son service les compétences du groupement YL (fig.40).

En revanche, l'implication de l'EPA dans le processus de co-conception au quotidien se réduisait par la mise à disposition d'une personne, **PG**, le responsable de la ZAC dans laquelle l'opération Îlot s'inscrivait. Pendant le premier semestre de la phase de co-conception du projet urbain, un stagiaire, **Li**, avait été embauché pour l'épauler. Comme pour le cas de la SPV envers ses entreprises, **PG** pouvait s'appuyer de façon ponctuelle sur les différentes divisions de l'EPA comme «le service juridique» et «le service développement économique» ou «la comm'», mais dans les deux dimensions [du quotidien et de l'intervention ponctuelle] le déséquilibre était remarquable me disait **PG**.

Cette discordance au niveau de la présence sur le projet - le directeur du projet parlait de volume - a engendré une incapacité de l'EPA à «agir, à réagir, à interagir et à co-produire en synchronie avec son partenaire».

Perdant la maîtrise sur le projet, le mécanisme de co-production planifié a glissé dans un système d'action face auquel **PG** se sentait plus spectateur que membre actif.

«Les livrables de phase 2 qu'ils nous ont donnés en mars avec le projet urbain finalisé représentent 60 cm de haut de production en classeurs. »

(**PG** directeur de projet et de la ZAC chez EPA. Entretien#2 année 2. Carnet de terrain#3)

Dans les faits, l'ingénierie de projet dont la structure formelle et le tempo restaient dictés par l'EPA, ont finit par avancer au rythme écrasant de l'opérateur privé, basculant ainsi le dispositif de co-production de système d'autorité à un système de pouvoir(s) (Crozier 1977). Grâce à sa capacité à maîtriser les zones d'incertitudes par la mise à disposition d'une masse de ressources, d'une hyper-production, d'une flexibilité de la structure et de la capacité financière des maisons-mère, la SPV et le groupement derrière, ont acquis un pouvoir de capacité (Crozier 1977). Ce dernier a conduit et guidé le processus en redres-

sant le schéma de prise de décision qui, pensé et idéalisé comme une démarche conjointe, est passé concrètement à un schéma d'action en faveur des enjeux des entreprises Y et L que la SPV défendait. La vaste production de l'opérateur privé était engageante car des études découlaient les choix de projet ayant impacté tant le phasage que la densité et la programmation.

«On perdra le contrôle, par des nécessités de faire sans vraiment s'investir dedans on laissera faire des choses qui sont peut être bien, parce qu'ils ont aussi la volonté de bien faire, mais nous n'avons pas la main là dessus.

[...]

Je n'arrive pas à les suivre, à suivre leur production, je me retrouve à courir derrière. Et mon rôle se réduit à celui du simple juge.»

(**PG** directeur de projet et de la ZAC chez EPA. Entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

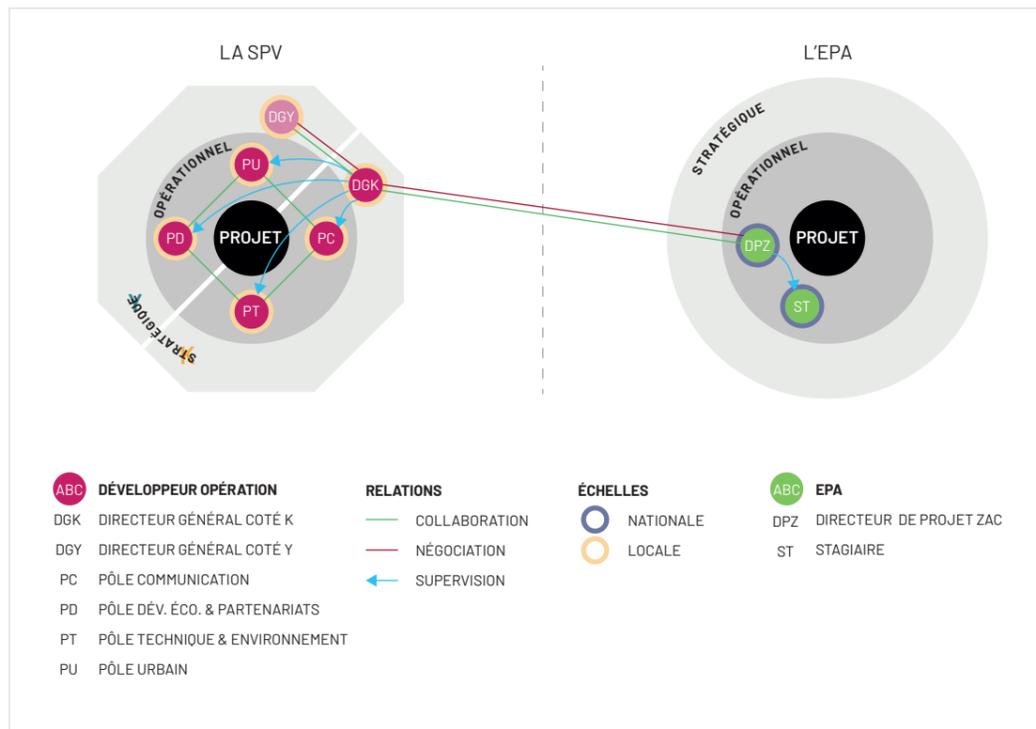
L'absence de maîtrise due à la difficulté d'appropriation de tout ce que la SPV a produit en termes d'études - et les propositions de projet qui en découlaient - se concrétisait par une impossibilité pour l'EPA de préciser ou d'interroger les ambitions de la SPV au niveau du détail suffisamment fin (échelle du lot) pour intervenir de façon éclairée lors de rédaction de la convention cadre. Cette absence allait donc impacter la cession des lots en limitant les conditions auxquelles la soumettre.

Au moment de l'échange avec **PG**, la convention cadre était toujours en phase de rédaction et le directeur de la ZAC manifestait ouvertement une crainte sur la perte de contrôle et de maîtrise du projet.

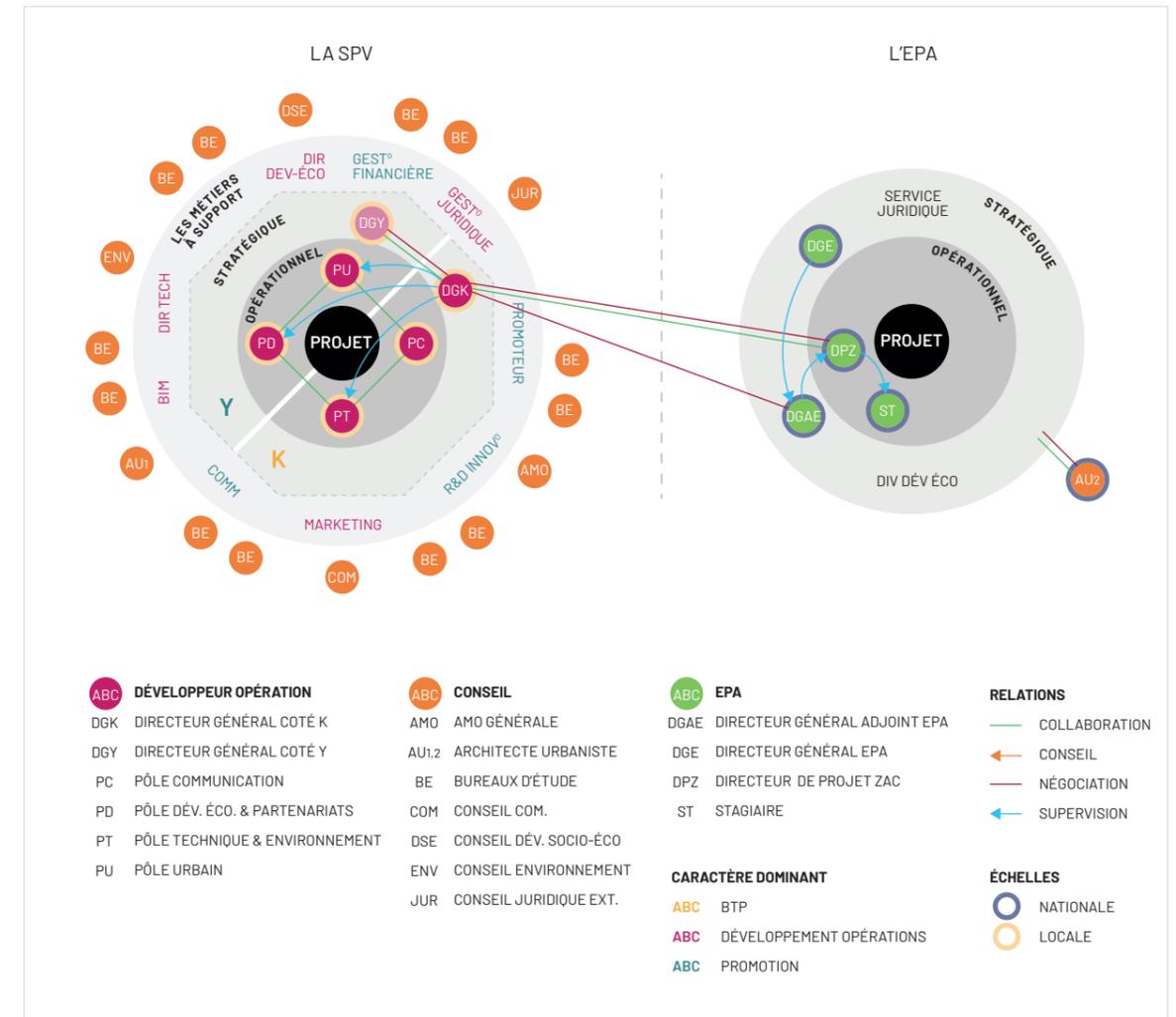
Un jeu de pouvoir(s) s'est mis en place pour conserver l'autorité affaiblie par une fragilité de fond de l'EPA sur l'avancement du projet. **PG** revendiquait son rôle de directeur de la ZAC et son pouvoir en tant que commanditaire et formulait une demande continue de contrôle.

«Ils ont un drôle de mode de fonctionnement. Parce qu'en fait ils veulent contrôler tout ce qu'on fait, tout le temps.

C'est une drôle de façon de faire, de dire, on va vous confier quelque chose à faire d'important, puis après on va contrôler tout ce que vous faites, tout le temps. Presque on se demande, ils n'ont pas confiance dans notre savoir-faire en un certain sens. »



[fig.39]  
 les ressources à temps plein sur le projet  
 Élaboration de l'auteur



[fig.40]  
 forces vives à disposition du projet - un net déséquilibre  
 Élaboration de l'auteur

Nous on a un savoir faire et on est habitué à avoir une obligation de résultats, voilà ? On doit donner un résultat. Eux ils veulent contrôler tout le temps tout ce qu'on fait.»(Vi Entretien#2 Année 1. Carnet de terrain #3.)

La même disproportion entre les parties prenantes s'est reflétée au niveau des équipes directement impliquées sur la production et la coordination des études. La façon dont la relation s'est construite faisait preuve plus d'une volonté de contrôle que d'une collaboration entre pairs.

F : «As-tu un interlocuteur chez l'EPA ? »

**NiTech** « Oui la direction technique, un interlocuteur en particulier, malheureusement je passe mon temps à lui donner des informations mais je n'ai pas grand-chose en retour.

Je lui envoie tout ce qu'on fait : les études les résultats et lui fait des remarques en retour, demande beaucoup de choses, demande beaucoup d'études, en particulier l'EPA, il demande énormément d'études qui relèvent de sa responsabilité, c'est-à-dire des études sur l'espace public, sur les environnements, ils ont envie d'exploiter... voilà on est l'opérateur privé, on est riche, la caricature classique.

Nous on avance, on essaye de les tenir bon, on réalise un peu plus de ce qu'il faut, mais on ne leur donne pas non plus la totalité de ce qu'ils voudraient.

Ce qui se passe c'est que l'aménageur au sens légal du terme reste l'EPA donc en théorie ils sont censés garder la conception du projet, donc ils doivent se justifier.»

(**NiTech** pôle technique et environnement de la SPV. Entretien#1 Année 2. Carnet de terrain#3)

### Les court-circuits

Les dérives intra-famille présentées lors de la présentation des personnages de ce troisième acte sur le projet (cf §Note d'entracte#2), ainsi que les déséquilibres en termes d'investissement et d'implication de ressources humaines, ont redessiné le processus, ses temporalités et ses rythmes. Parallèlement, en dépit d'une demande forte de s'engager dans la transformation du secteur, les champs de compétences de l'opérateur, son rôle effectif vis-à-vis des autres parties prenantes concernant des sujets fondamentaux de l'opération, comme la maîtrise foncière et sa mutabilité par exemple, restaient officiellement très limités.

«La difficulté c'est que ni nous ni l'EPA ne sommes propriétaires. Donc il y a des propriétaires privés, ça fait une quarantaine de propriétés privées et donc on n'a pas d'autorisation pour beaucoup de choses.» (**Na** pôle Urbanisme. Entretien#1 Année 2. Carnet de terrain#3)

La confusion sur le «qui fait quoi et comment» dépassait les limites imposées, amplifiant davantage les zones d'incertitudes qui affectaient les conditions de projet. Dans tous nos échanges, tant avec nos interlocuteurs de la SPV que lors des entretiens ponctuels réalisés avec des salariés de l'EPA, la non-maîtrise du foncier - et donc une rigidité dangereuse à laquelle le projet était soumis, apparaît en creux de tout le processus :

«Alors le foncier est toujours un vrai sujet dans l'opération. L'EPA aurait dû y travailler il y a trois ans, car là on est encore comme vous l'aviez vu l'année dernière à l'atelier aménagement et urba - pendant lequel on a parlé du foncier pendant trois heures, sans solution - eh beh non n'en a toujours pas. Et nous on ne peut rien y faire. Toute l'expropriation ce n'est pas nous, c'est l'EPA. On attend que les terrains nous tombent du ciel, on aimerait faire un peu plus. » (**Vi** Entretien#2. Année 1. Carnet de terrain#3)

Composée par une multitude de parcelles privées de tailles hétérogènes et occupées par des activités industrielles et commerciales pour la plupart actives, l'expropriation n'était pas concrètement une voie facilement empruntable pour l'EPA car trop compliquée et trop coûteuse. Dans la pratique, la libération du foncier devait forcément passer par un système d'action tâtonnant, fait de négociation ou de lobbying.

«On peut faire du lobbying, voilà ce qu'on peut faire. On peut aller voir... Là ce soir je vais voir le supermarché et il faudra y aller encore demain matin, parce qu'il y a un supermarché ici et moi j'ai besoin de construire très vite ici. Pour construire vite ici il faut que lui [le supermarché, nda] s'en aille. Au supermarché j'ai envie de lui dire de s'implanter de façon provisoire là ou là ou là, ou quelque part.» (**Vi** Entretien#2. Année 1. Carnet de terrain#3)

De facto, la direction générale de la société de projet était ainsi interpellée dans une démarche de dialogue, voire de lobbying, avec les propriétaires des locaux, comme des terrains, situés dans des positions stratégiques pour le projet et contraignant le bon déroulé

du projet urbain que la SPV était en train de développer. Son plan d'action se dessinait alors au fur et à mesure qu'un besoin d'intervention surgissait.

Cependant, ces interventions se matérialisant dans un échange entre particuliers, elles se heurtaient à une série de barrières liées principalement au statut d'acteur privé de la SPV, soulevant des questions de légitimité et de responsabilité :

**Vi** : [en me désignant certains lots sur le plan du secteur] « Je ne paierai pas, mais voir s'ils sont d'accord, dans quelles conditions, comment ça pourrait se passer, pour dire à l'EPA "voilà j'ai discuté avec le supermarché ils sont d'accord pour être de façon provisoire là, parce que moi après en définitif je les installe ici ou je les installe là bas et donc on pourrait se mettre d'accord avec ça. Est-ce qu'on va plus avant dans la discussion etc ? [...]» à la fin du jeu le décideur reste l'acteur public que ce soit l'EPA ou la collectivité, c'est à eux de voir». (**Vi** Entretien#2. Année 1. Carnet de terrain#3)

Des particuliers se retrouvant à négocier face à face, le spectre des solutions possibles se déployait autour de concessions et des accords sur les relations futures de vente ou de location des emplacements dans le futur quartier, incertains eux aussi, de la même façon que le projet.

«La station-service, il faut qu'elle s'en aille hein, c'est une artère très très importante ici. La station-service, on va essayer de la mettre sous le parking qu'on fait ici, je vais aller voir le propriétaire. Donc là on ne l'a pas fait encore parce que normalement c'était à l'EPA de le faire et puis ils ne l'ont pas fait et puis ils m'ont dit "ah mais il me semble que tu devais aller voir la station service». Ok je veux bien, je n'ai pas les coordonnées, je ne vois pas qui c'est que je dois voir. Je vais prendre rendez-vous je vais leur dire «voilà ce site est en train d'être réhabilité, l'EPA m'a demandé de me rapprocher de vous parce qu'on va toucher la station que vous avez, je sais que vous voulez rester dans le quartier, j'ai peut-être une localisation à vous proposer, est-ce qu'on peut se rencontrer pour en discuter, sachant que financièrement pour ce qui est de votre déplacement ici ce n'est pas mon sujet, ça va dans l'expropriation et la déclaration d'utilité publique. En revanche si vous voulez vous installer de façon définitive dans un bâtiment que l'on construit alors on rentre dans la discussion avec vous pour voir comment cela pourrait se faire. Donc je vais les contacter» (*Ibid*)

En réponse aux problèmes d'acceptabilité de l'opération, la Société de projet en accord avec l'entreprise Y et sa division foncière, ne pouvait y répondre que par des propositions financières liées aux baux commerciaux, et si un terrain d'entente entre les deux parties n'était pas trouvé la parcelle sortait du périmètre du projet.

Enfin, bien que la SPV prenne la place de l'acteur de projet (Arab 2001) et qu'il se retrouve à conduire le dessein urbain, elle devait conjuguer les objectifs liés au projet et les convictions de projet avec des logiques d'action propres aux organisations pérennes desquelles elle découle - le groupement (Arab 2018).

Dans le même esprit, la production des voiries secondaires a été un exemple très pertinent pour s'interroger sur les préoccupations et les compétences et sur le décalage entre logique du souhaité et logique du possible (*Ibid*). Lors de l'ethnographie, les voiries entre un axe et l'autre ont représenté un élément de programme emblématique du projet partenarial et des ses dérives illibérales (Pinson 2020).

**Vi** : «Tout le monde veut l'intérêt du projet et l'EPA veut garantir l'intérêt général, sachant quand même que quand t'emmènes des fonds... »

**Na**: « oui mais bon un exemple tout bête, si nous demain on dit qu'on va mettre de barricades tout autours de l'ilot et qu'on ferme le quartier... ça ne sera pas possible, il y a l'établissement public quand même très présent. »

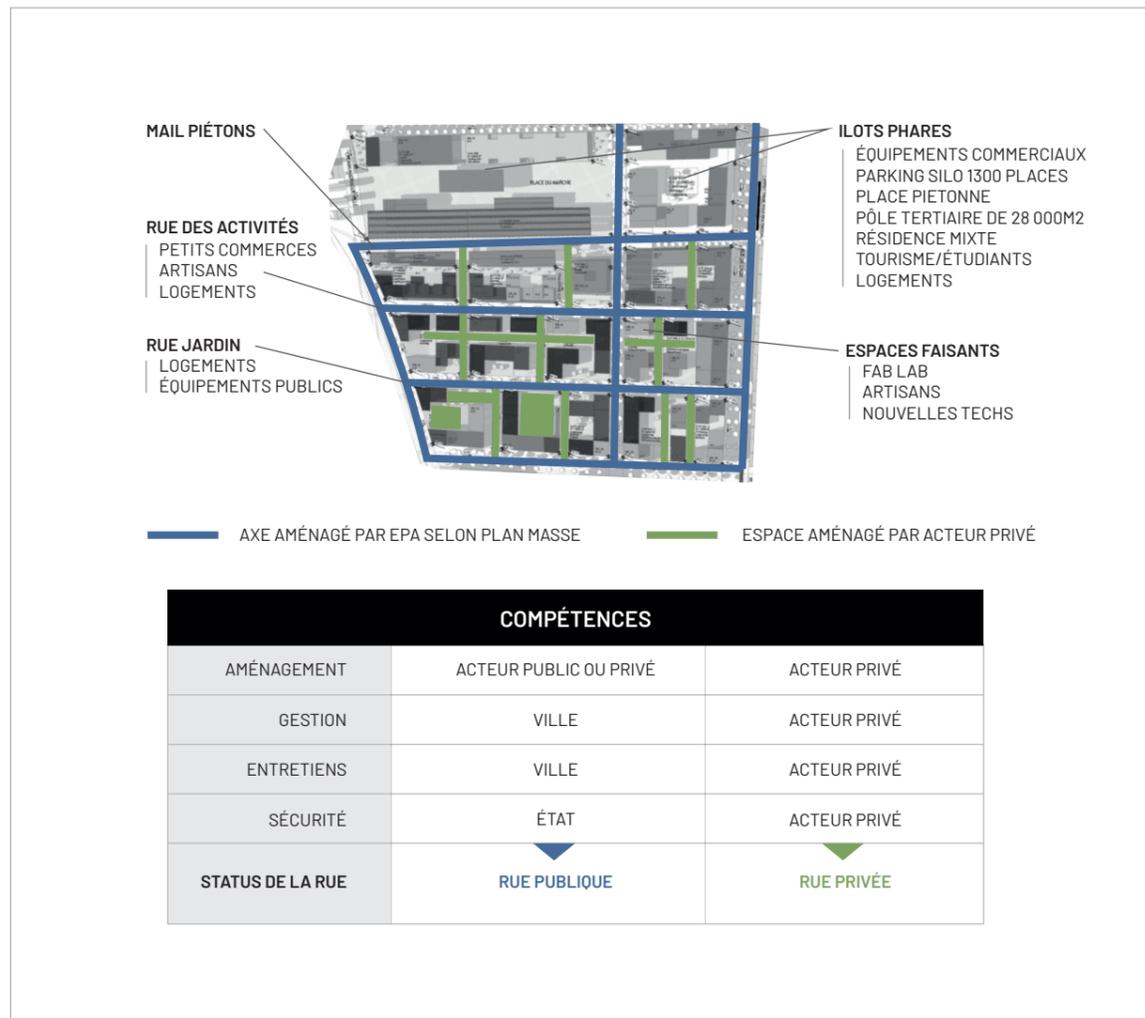
**F**: « ah bah bon exemple. Une des raisons pour lesquelles j'ai aussi très envie de travailler sur les acteurs privés c'est le grand nombre d'à priori qu'il y a. comme par exemple, un des premiers constats est : si le quartier est fait par des privés, il n'y a plus d'espaces publics. »

**Vi** : « Ce n'est pas faux ! »

(Extrait d'entretien#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

L'espace public en général, dont les voiries font partie, est une prérogative de l'aménageur public et cela a été le cas dans l'opération que nous avons observée. Cependant, telle que prévue sur le plan masse, la maille des voiries prévoyait des macro-lots de plus de cent-cinquante mètres de long.

Toutes les voiries secondaires traversant les macro-lots ne rentraient pas dans la compétence de l'EPA et elles étaient donc à la discrétion de la SPV, qui aurait dû porter financièrement sa réalisation (fig.41).



[fig.41]  
Compétences et statut. Espace public ou privé ?  
Élaboration de l'auteur

Bien que convaincue de la pertinence d'avoir des rues secondaires pour améliorer les flux et le fonctionnement du quartier et d'avoir ainsi une bonne impact sur la commercialisation, le SPV soumettait la décision de les réaliser ou pas et la réflexion sur quel statut ces voiries auraient eu, à la prise en charge de leur gestion et donc de leur entretien qui devait être porté, selon la SPV, par la collectivité territoriale. Pouvant passer d'espace public ouvert à espace privé fermé, le choix avait un impact déterminant sur l'urbanité, les circulations et les usages à l'intérieur du nouveau quartier et la porosité et l'ouverture de ce dernier avec les alentours et le reste de la ville<sup>110</sup>.

«Sur un projet comme l'Îlot, on nous donne des parcelles extrêmement grandes, donc on va faire des voiries secondaires, mais pendant une des premières réunions qu'on a eu avec l'EPA je lui avais dit, comment fait-on pour céder les voiries secondaires à la collectivité qui devra les entretenir ? Parce qu'on n'est pas aménageur mais on fait quand même des voiries et des réseaux. Ils m'ont dit : "il faut que le privé les garde". Mais si le privé les garde on clôture.» (Vi. Entretien#3. Année 2. carnet de terrain#3)

Face aux questionnement relatifs à la propriété et le conséquent portage financier de l'entretien de ces voiries, l'acteur privé nous présentait des préoccupations en termes de responsabilité qu'il nommait «responsabilité publique» en mobilisant des questions de sécurité publique pour soutenir leur cause :

«Forcément parce que si quelqu'un passe dans une rue qui n'est pas éclairée et qu'il a un accident ce n'est pas le privé qui va prendre la responsabilité publique du passant qui passe dans la rue, s'il y a une manière [si c'est ouvert]. Et donc ils se retrouvent à accepter cette espèce de difficulté de vouloir que le privé fasse tout en gardant des prérogatives publiques. Mais s'ils ne payent pas ce ne sera pas possible.» (Ibid)

Emblématique des effets d'interpolation entre les compétences et les responsabilités des différents acteurs de projet, qui créent des zones grises de compétences, ce sujet pose la question du seuil et de la limite de la délégation en maîtrise d'ouvrage et de la collaboration d'acteurs hétérogènes sur le processus de projet. De portée plus générale, cet exemple nous

110 Nous avons retrouvé exactement le même cas de figure avec l'entreprise I lors de l'échange avec Ro, urbaniste chez I qui a eu lieu dans la phase de pré-terrain. (cf Prologue - Scène d'ouverture)

permet de voir concrètement l'impact du régime d'austérité qui, sous-jacent à la collaboration public-privé, régit l'action publique et soumet à l'évaluation de faisabilité financière des intentions et des préoccupations qui seraient, nous semble-t-il, d'ordre politique.

**Vi** : «Et quand on leur dit : “moi mon raisonnement c'est de dire : vous vous rendez compte qu'on va réaliser des voiries, réaliser des réseaux, ce qu'on vous demande juste c'est de prendre vos responsabilités pour entretenir l'espace public, sinon il ne sera pas public”. Ils ont du mal à entendre ça, alors qu'ils n'ont même pas la charge de la réalisation ; on dit : “on veut bien réaliser, mais il faut que vous repreniez”, s'ils ne prennent pas, on clôturera. C'est une certitude.

**F** : «ça me rappelle le quartier I au nord de la zone d'agglo PiCi »

**Vi** : «bah oui l'entreprise I a été un des premiers à se poser ce genre de questions. Bah oui le privé il ne se les pose pas tant qu'il n'aura pas fait des voiries. Si le public ne se les prend pas, on met une porte. C'est une question de responsabilité. Un type qui est sur un terrain qui n'est pas public et il commet un assassinat, de qui est la responsabilité ? c'est une question de sécurité.» (*Ibid*)

Bien que très spécifique ce sujet demeure récurrent dans la collaboration entre public et privé et il convoque des réflexions sur le temps long de la gestion (éclairage, entretiens, responsabilité civile et pénale etc.), là où les décisions sont prises au regard des injonctions à court terme.

**Vi** : «Il y a cinq ans dans une autre opération, on a fait une traverse pour rejoindre deux rues ; et l'EPA ne voulait absolument pas que ça soit public ; désolée mais je la ferme des deux côtés. En journée je veux bien l'ouvrir éventuellement, mais la nuit je n'assure pas la sécurité, je n'assure pas l'éclairage. Mais même en journée. Voilà on n'a pas ce rôle là.

Quand je faisais mes études, je me rappelle, je travaillais dans une mairie. J'étais au service courriers. Les gens nous écrivaient parce qu'en marchant dans la rue, il y avait un trou, ils s'étaient tordu la cheville et ils demandaient de prendre en charge le fait. Le privé n'acceptera jamais de prendre en charge le type qui s'est tordu la cheville. Il s'est tordu la cheville, tant pis pour lui. » (Extrait d'entretien#3. Année 2. carnet de terrain#3)

Puisque le sujet était encore en cours de débat entre professionnels et en absence de réponse de la part du partenaire public, l'opérateur privé a agit en accord avec ses propres préoccupations, son statut et donc son bilan :

«Si personne ne prend en charge l'entretien, moi je ferme.»

[...]

«Le projet va commencer par là parce que j'ai besoin d'entamer la courbe de commercialisation par là.» (**Vi** DG de la société de projet. Extrait d'entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

Par ailleurs, la question des compétences et des responsabilités intervient aussi dans une articulation publique là où une interpolation de compétences liée à l'aménagement (sécurité, entretiens d'espaces publics etc.) se juxtapose entre l'EPA et d'autres échelles d'action publique.

**Vi** : «Mais à l'EPA ils sont tombés de leur chaise quand je leur ai dit ça. Parce qu'ils ne visaient absolument pas leur responsabilité, parce qu'ils ne sont pas Ville. Ce n'est pas la Communauté Urbaine, ce n'est pas eux qui gardent la voirie, ils n'ont pas vu le problème. »

**F** : «Mais voilà même pas lui, l'EPA, n'a pas la responsabilité des espaces publics. Donc eux devraient négocier avec la Ville.

**Vi** : « Et bien sûr et d'ailleurs dans la convention, je leur ai demandé un appui de l'opérateur, de l'EPA envers l'opérateur pour la rétrocession, enfin la cession des voiries, ou soutiens je ne sais plus ce que j'ai mis. Et ils ont mis “participation à la discussion”. Ils n'ont même pas voulu s'engager. Ils ne comprennent pas que ça soit nous ou un autre opérateur, juridiquement on ne prendra jamais cette responsabilité.

C'est une sorte d'incompétence, pourtant ils savent faire plein de choses, mais ils n'ont pas l'expérience.

Sur une autre opération que j'ai pilotée, on avait besoin de faire une voirie entre un immeuble commercial et un équipement public et moi je voulais que ça soit public, absolument, surtout que ça desservait deux établissements qui n'ont rien à voir. Soit ils se partageaient la responsabilité, mais c'était hyper compliqué parce qu'ils étaient

deux établissements totalement différents ; il se trouve que la collectivité avait besoin d'entretenir le lit du fleuve qui était dans le secteur et voilà : interruption du serveur, on a fermé. Et voilà c'est une question de compétences.» (*Ibid*)

### 3.1.3 Articuler les échelles, démultiplier les écarts

Le fait d'interroger le partenariat, qui s'est présenté à nos yeux comme un dispositif multipolaire, nous a permis d'interroger le projet qui en est issu. Bien qu'affirmé dans la fabrication de la ville comme un outil privilégié de l'approche stratégique à la transformation et au développement territorial, le projet partenarial, manifestation physiologique de l'urbanisme de projet (Pinson 2009), s'est traduit en pratique dans une série de négociations (Guanay, Albrecht 2008) et des prises de décisions très contextualisées et conjoncturelles qui ont constitué un système éclaté d'actions (concrètes) tant formelles qu'informelles.

F : «Donc le projet que je vois aujourd'hui est la résultante de toute une série d'aller-retour entre l'EPA et SPV et les urba. et comme les équipements, comme ça tous les éléments du programme ? »

**Li** : «Oui oui, il y avait un équipement X qui voulait s'implanter, mais ils ne sont pas sûr (SPV). Au début il était tout au milieu du quartier, puis après tout en haut à gauche, maintenant il n'y est plus ; maintenant on discute pour que ça soit peut-être intégré en médiathèque, enfin ça bouge énormément et ce n'est pas figé. »

F : «Quels sont les paramètres qui font changer autant les éléments de projets ? »

**Li** : «Il y en a énormément, c'est ça qui est compliqué. Il y a déjà l'institution qui occuperait l'équipement en tant que tel, bah il a émis son avis. Au début il avait dit "le quartier m'intéresse, où est-ce que je peux me mettre ?" La SPV ou l'EPA disent "bah là ça peut être bien" mais l' Equipement X il dit "bah non là ça ne nous intéresse pas". Il donne son avis aussi.

Donc on va le mettre ailleurs et alors lui il dit que ça l'intéresse, mais nous on va se rendre compte qu'en fait là ça sera difficilement accessible en voiture par exemple, ou alors que ça fera beaucoup de circulation dans un endroit qu'on voulait calme et résidentiel...

Ou alors ça va très haut et alors [...]. Je ne peux pas te faire une liste parce qu'il y a vraiment énormément d'enjeux et du coup le plan change pas mal, même s'il y a une ligne de pensée.»

(Extrait d'entretien avec **Li**, stagiaire au sein de l' EPA, Année 2, Carnet de terrain#3

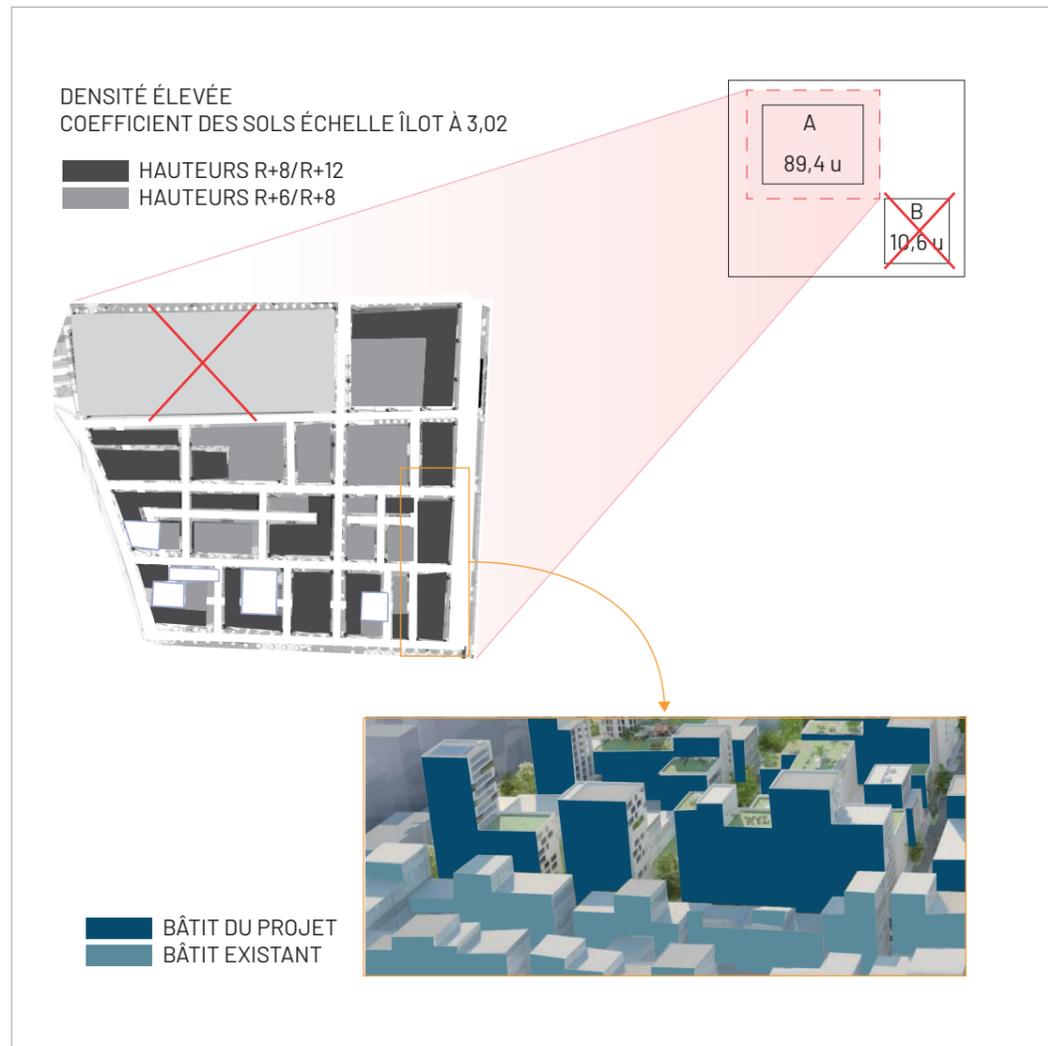
Les négociations entre particuliers dans un cadre informel, les voiries privées, les sorties de certaines parcelles de l'opération, la forte densité dans le nouveau quartier et qui en suit la rupture d'échelles par rapport au tissu urbain existant, sont autant de conséquences procédurales, spatiales ainsi que d'usages qui se sont inscrits dans la tension entre logique du souhaité et logique du faisable (fig 42).

En réponse à ce que nous avons appelé les court-circuits du partenariat, le basculement de la stratégie à la prise de décisions conjoncturelles a impacté la transformation factuelle du site qui passait par des compromis en créant un décalage de fond entre le projet et les ambitions sur la ville, et la ville en projet<sup>111</sup>.

Cet éclatement a affecté aussi la perception même de la pertinence du partenariat chez le commanditaire et notamment chez l'interlocuteur de l'EPA à temps plein sur le projet qui s'est retrouvé emporté par la vitesse de production de la SPV qu'il a reçue et validée sans pouvoir vraiment avoir le temps d'agir dessus.

111 Voici quelques exemples des plus classiques (Fromonot 2019) que nous venons de retrouver aussi dans l'opération que nous sommes en train de parcourir

- Éclatement du budget
- Éclatement des temps / temporalité
- Perte de maîtrise de l'acteur public sur le projet
- Révision du programme et redéfinition des priorités en fonction des contraintes factuelles telles que la libération du foncier, sa mutabilité, sa gestion touchant au droit de propriété et donc à la notion de légitimité et la maîtrise juridique de la décision.



[fig.42]  
 Éléments du projet livré  
 Source: Document de travail  
 du groupement lauréat

La perte de maîtrise du projet a affaibli la position de l'acteur public au sein du partenariat, générant une frustration chez **PG** à cause d'une mono-directionnalité des actions qui, menées en accord avec les enjeux de l'opérateur privé (là où la décision pouvait être prise par la SPV), touchaient aux pivots sur lesquels la stratégie de transformation tant formelle que symbolique du secteur était construite. Au delà de la sortie de l'équipement commercial et de son emprise, de l'annulation de l'implantation d'un équipement culturel et d'un équipement événementiel qui sont apparus lors de l'ethnographie, deux autres exemples de relèvent des compromis de projet : un magasin de vente en gros et son lieu de stockage, implantés sur une parcelle de propriété privé, sur laquelle aucun accord n'avait été trouvé avec le propriétaire, ont été gardés, réhabilités et patrimonialisés pour en faire ce qui a été appelé un centralité. Un nouvel espace public nommé «La Placette» a été inséré ainsi dans le projet. Pour faire cela, il a fallu compenser les coûts supplémentaires liés à une perte de surface de plancher d'un côté (création de l'espace public) et à la réhabilitation, par l'augmentation de la hauteur des immeubles en périphérie du nouveau quartier. Cette solution qui sera présentée à la livraison du projet urbain créait une fracture forte importante avec les alentours, notamment au niveau de l'axe nord-sud qui sépare le nouveau quartier de la ville constituée où le tissu urbain est marqué par la présence de petits immeubles de taille R+2. Et ce alors qu'un des fondements de l'opération était de reconstruire la ville et de recoudre et résoudre les fractures urbaines présentes dans le secteur de Ville site de l'opération.

Le morcellement dû aux nombreux propriétaires impliqués dans le projet a ajouté une complexité en termes de légitimité (liée au droit de propriété) qui a engendré une démultiplication de parties prenantes dans la prise de décision, et ce dans le périmètre de l'opération observée à cause de la non-praticabilité de l'expropriation, trop coûteuse et trop compliquée à mettre en pratique pour l'EPA.

Enfin, l'absence d'implication de l'EPA sur les voiries secondaires et l'absence de coordination entre les différentes instances publiques engendre une possible privatisation de ces espaces publics et amène un questionnement sur l'articulation d'échelles supérieures au projet, institutionnelles autant que spatiales, posant elles aussi une question de compétences entre SPV et EPA et entre EPA et la Collectivité territoriale - Ville.

D'ailleurs, si l'on dé-zoom spatialement, nous sortons du périmètre de l'îlot et nous nous positionnons à l'échelle de la ZAC : nous remontons à l'échelle du projet d'aménagement et nous retrouvons le même souci de morcellement spatial conséquence de la co-présence de cinq maître(s) d'ouvrage différents sur le même secteur de projet (fig.43). Cette complexité,

difficile à coordonner, a engendré la même dyschronie à échelle de la ZAC, de même qu'au sein de l'opération Ilot.

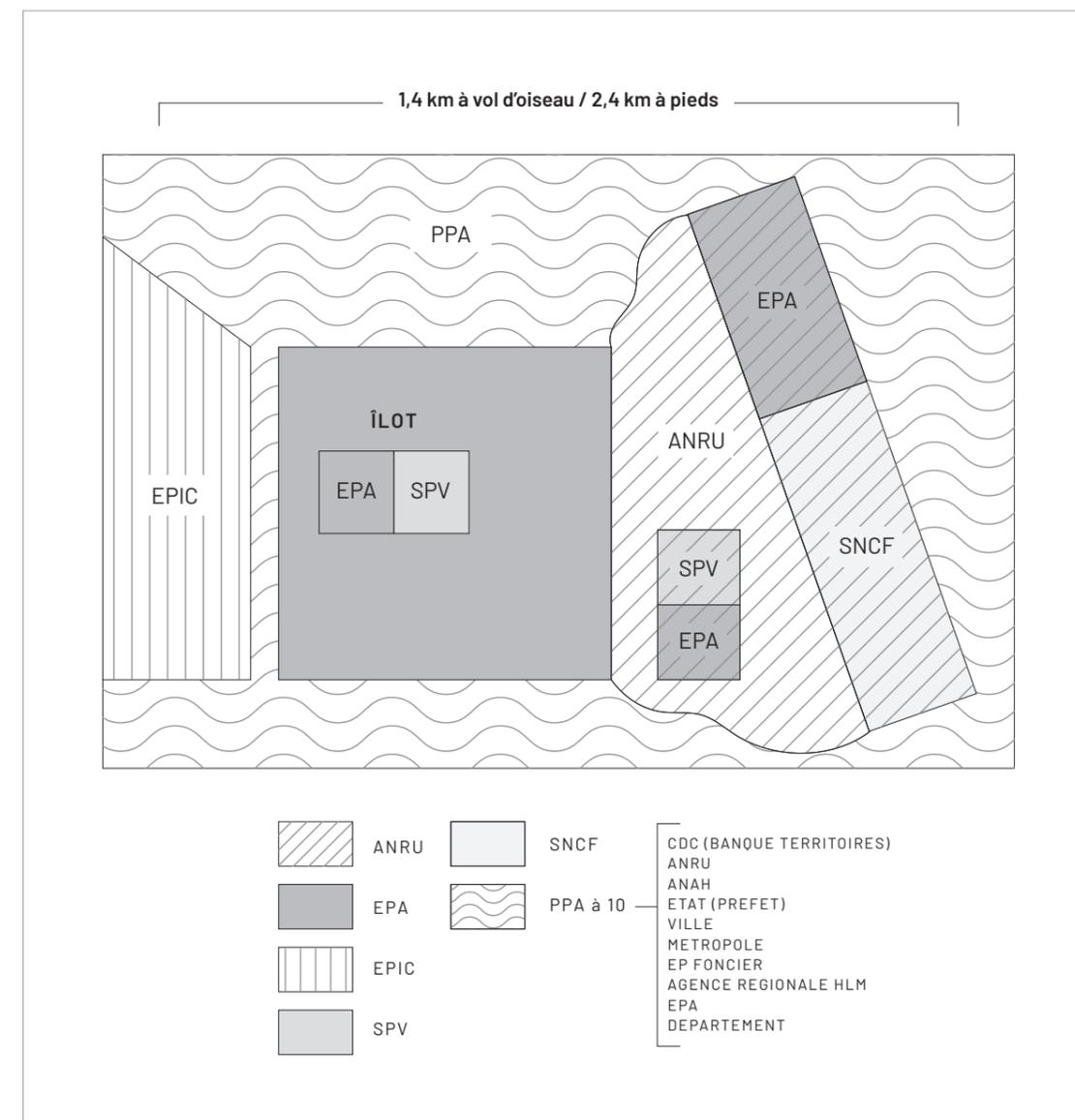
Conséquences des imbrications de compétences entre l'EPA, la Métropole, Ville, et d'autres maîtres d'ouvrages urbains, les temps de l'aménagement et ses dyschronies produisent des effets pervers qui traversent les échelles spatiales en impactant aussi les rythmes et la partition du projet observé.

«Le tram et le parc on ne sait pas quand ils arriveront mais bon on doit penser l'entrée du quartier là et faire le projet comme s'ils étaient déjà fait à leur avis, alors qu'on ne sait rien sur quand ils arriveront, et sans eux c'est invendable. »(Vi extrait d'entretiens#2 année 2. Carnet de terrain#3)

L'EPA, en tant qu'acteur plus transversal et désigné comme acteur de projet, était-il censé faire la coordination ? À partir des données produites lors du terrain en vue de la perte de maîtrise du projet à l'intérieur du périmètre observé, nous observons une impossibilité pour l'EPA de prendre une part active dans la coordination des multiples niveaux de discordances du projet partenarial qui s'est imposé à l'échelle du périmètre de l'opération (comme il s'est imposé d'ailleurs à l'échelle du projet d'aménagement dans lequel ils s'inscrivent). Une enquête plus poussée du côté de cet acteur pourrait permettre de vérifier cette hypothèse.

Dans ce sens, les discordances des temps et des rythmes perçus de la même manière par les deux parties prenantes du projet (**PG** et **Vi**) se reflètent non seulement entre l'acteur public et l'opérateur privé mais elle s'imposent comme des conséquences directes de la complexification de la production urbaine et de l'articulation des échelles ; conséquences qui engendrent une articulation des compétences entre les différentes instances institutionnelles impliquées dans l'aménagement d'un territoire (Claude 2000 in Arab 2001).

Le morcellement a créé une complexification qui engendre des questionnements de compétence et de légitimité parmi les parties prenantes au processus de projet à l'échelle du macro lot (voiries) de l'opération et du projet urbain (non-maîtrise foncière), ainsi qu'à l'échelle de la ZAC et du projet d'aménagement (morcellement institutionnel).



[fig.43]  
Un projet d'aménagement morcelé  
Élaboration de l'auteur  
Carnet de terrain#3

De plus, la complexification impose la co-présence d'acteurs avec un fonctionnement, des enjeux et des volumes de ressources (humaines et financières) hétérogènes. Enfin, l'hétérogénéité provoque une arythmie au sein de chacune des échelles (macrolot, Projet Urbain et ZAC). De plus, elle pose des grands problèmes de coordination de façon transversale aux trois échelles, difficilement compatibles avec les ambitions partenariales du dessein stratégique territorial proposées dans les documents de planification (cf §1.2).

Les effets pervers de l'action collective dessinés ci-dessus, révélés grâce à l'ethnographie, créent souvent des écarts entre ville projetée et projet faisable, fragilisant ainsi la maîtrise du projet et ajoutant des degrés d'incertitude.

Les discordances d'enjeux, issus de l'hétérogénéité des parties prenantes, comme des temporalités, principalement dues à des considérations liées à la capacité et de faisabilité financière, impactent chaque choix de projet, s'imposant donc sur les enjeux territoriaux en termes de programmation.

Les basculements du stratégique au conjoncturel se reflètent aussi dans un basculement des horizons et des temps du projet.

Un questionnement autour des tensions et des évolutions des différents temps de la fabrique urbaine devient donc d'intérêt :

- Le temps des procédures, au cours duquel nous avons assisté à un télescopage de la temporalité prévue avec une dilution des temporalités réelles à cause des difficultés de création de la SPV.
- Le temps du politique, communiqué par le commanditaire qui n'a existé qu'en tant que discours et de représentation mais jamais dans le quotidien du processus.
- Le temps du projet, la durée du processus de transformation dans lequel l'opération devait être achevée, et sur lequel un consensus s'était construit parmi les acteurs de projet sur le fait que cela allait être un temps finalement bien plus long que l'horizon communiqué par le politique se basant sur le temps du mandat :

«[Plus long que le délai annoncé lors du lancement nda] mais pas trop non plus, car pour redynamiser il faut faire vite.»

(**PG** directeur de la ZAC entretien#2. Année 2. Carnet de terrain#3)

«Il y a une chose qui est vraie ; pour changer ce quartier il faut aller vite. Si on se dit on dit qu'on opère en trop de temps, les choses qui ont été rénovées seront dégradées avant que tout le quartier soit fini. Donc il ne faut pas non plus que ça soit trop trop longtemps.»

(**Na** Responsable du pôle urbanisme de la SPV entretiens#1 année 1)

- Le temps réel de la transformation de la ville, un temps, nous semble-t-il, qui se construit au fur et à mesure, par la découverte des contraintes, par les blocages, les variantes et les procès, les mauvaises surprises et les imprévus propres de l'acte de projeter (Boutinet 1990).
- Enfin, le temps du marché, celui des rythmes dictés par la capacité du marché à absorber la surface de plancher produite lors de l'opération selon les différents segments (logements, bureaux, commerces et activités etc.).

Cette pluralité des temps qui cohabitent reste malheureusement un point inexploré dans notre thèse, même si esquissé en partie, qui mériterait une réflexion à part entière.

### **3.2 ENTRE ENTREPRENDRE ET PRODUIRE**

«L'économie transforme le monde, mais le transforme seulement en monde de l'économie.» (Debord G., 1967 : 38)

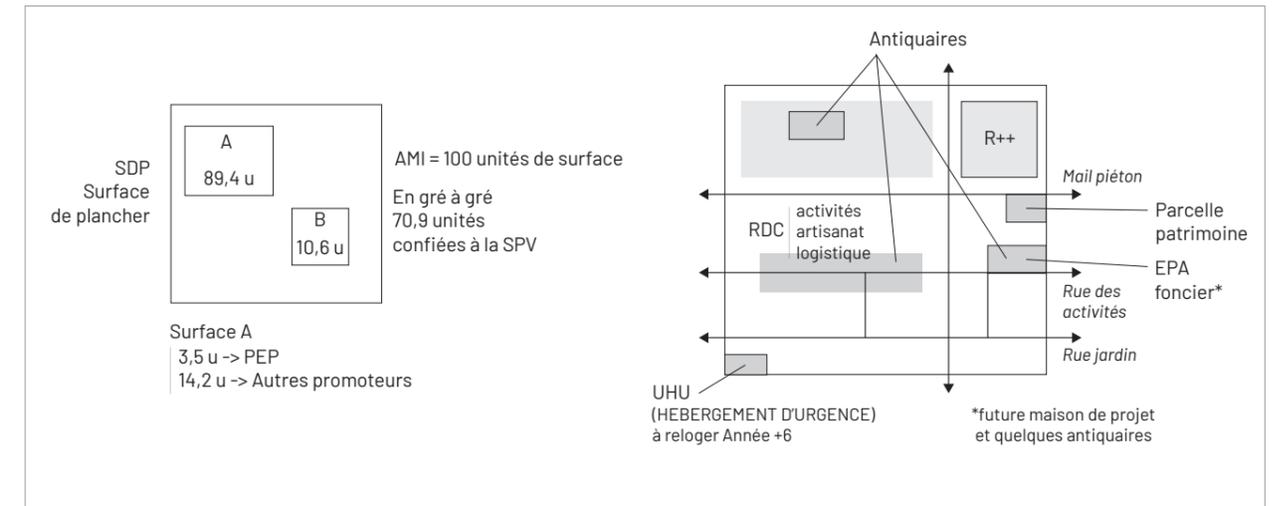
Fin Juin. J'ai finalement pu reprendre le travail de terrain sur la phase d'élaboration du projet urbain avec mes nouveaux interlocuteurs. Aujourd'hui, se déroule l'atelier thématique sur le développement économique. **Vi** m'a invitée par e-mail me disant qu'il s'agissait d'un rendez-vous important dans le processus de co-production de l'opération car «tous les enjeux sont là», m'écrit-elle dans nos échanges d'e-mails. C'est le troisième atelier<sup>112</sup>(cf §3.1). Je viens d'arriver à Ville. Depuis le lancement de la consultation, j'y viens régulièrement et je commence à avoir mes petites habitudes. Pour les réunions prévues dans l'après-midi, je prends le train qui arrive vers 12h. Aujourd'hui je n'ai pas de rendez-vous avant la réunion et j'ai presque deux heures et demie avant qu'elle ne commence. Je décide alors de me balader sur le site de projet, cette pièce du puzzle urbain dont j'entends souvent parler depuis des bureaux, de l'EPA, de la SPV, ou d'encore plus loin, depuis les sièges des maisons-mères, à Paris<sup>113</sup>.

Je prends le métro jusqu'au terminus, je marche quelques centaines de mètres sur l'axe qui délimite le périmètre du site de projet, côté est. J'arrive ainsi à l'extrémité nord-est du secteur de l'opération, là où la nouvelle station de métro est censée arriver l'année prochaine. Que je sache, on n'a peu de nouvelles à ce sujet. En tout cas, il n'y pas de signes d'un tel projet devant moi. Je suis devant la «porte d'entrée du nouveau quartier», ainsi nommée par **Vi** lors de nos échanges. Aujourd'hui il s'agit d'un seuil, invisible pour les regards non avertis. Avant d'arriver j'ai créé une carte sur googlemap pour m'indiquer le parcours à

112 Le premier a eu lieu en avril, nommé «architecture et développement durable». Je n'y ai pas été invitée car je ne connaissais pas encore **Vi**, une des deux directeurs généraux de la SPV, qui est aujourd'hui mon interlocutrice privilégiée. Il s'est déroulé en petit comité : **Vi**, **PG** et les deux MOE ont écouté des experts sur des solutions techniques innovantes qui répondent aux enjeux de transition énergétique à l'échelle des bâtiments et sur des solutions énergétiques pointues au niveau technique à l'échelle du quartier comme la boucle à eau chaude et froide. Lors d'un de nos échanges elle m'a dit d'avoir beaucoup appris de cet atelier. Puis, en mai, il y a eu l'atelier sur le phasage, l'aménagement et le foncier auquel j'ai participé. Nous n'étions pas nombreux et les discussions tournaient autour de la libération du foncier, la SPV avec sa maîtrise d'œuvre revendiquait le besoin de faire muter certains fonciers et en discutait la dureté. Une affaire compliquée celle du foncier qui a perduré en flottant tout autour du terrain(§3.1).

113 Dans cette phase de l'ethnographie, mes interlocuteurs principaux sont basés à Ville, et quand je viens pour une réunion, j'essaie d'y inclure un ou deux entretiens avant ou après. Ce n'était pas le cas lors de mon premier terrain. Les équipes du premier groupement étaient en grande partie basées dans le siège central des entreprises originaires du groupement et les réunions avaient lieu à Paris (§2.1). Les équipes se sont déplacées à Ville qu'à l'occasion des rendez-vous considérés exceptionnels car marquant les grandes étapes du partenariat (la signature du protocole qui a formalisé le groupement, la photo de l'équipe à mettre sur le dossier, la soirée de team building, l'audition orale) dans lesquels - sauf pour l'audition orale - le choix du lieux participait à la portée symbolique du rendez-vous.

faire et je l'ai imprimée, car les schémas du projet faits par deux de mes interlocuteurs, **Lu**, le stagiaire de l'EPA et **Vi**, sont des carrés avec des carrés plus petits dessinés dedans<sup>114</sup>. C'est difficile de s'y repérer. Le plus explicite, celui fait par **Lu**, représente un gros pavé traversé par des lignes et des flèches, censés représenter les futurs axes routiers, et des rues nommées avec des noms fictifs (fig.44).



[fig.44]  
Récits de projet en schémas  
Carnet de terrain#3

Aujourd'hui, le secteur de la ville investi par l'opération d'aménagement est entouré par des axes de circulation plus ou moins denses. À l'intérieur, l'espace public et l'espace privé se côtoient sans trop de barrières. J'erre entre les lieux de stockage, les magasins de vente en gros, les garagistes et les garages fermés. Je zigzague en me rapprochant ainsi de l'équipement commercial, ce fameux élément du programme «à garder et à faire évoluer» – comme le disaient tous mes interlocuteurs du premier et du deuxième groupement. Arrivée devant,

114 D'ailleurs même les représentations du projet produites par le groupement 1 servant de support de la réflexion sur le nouveau quartier étaient constituées à partir d'une base carrée sur laquelle ils avaient dessiné des ronds qui situaient les différentes propositions de programme.

je suis envahie par le nombre de couleurs, de bruits, d'odeurs et de parfums, des multiples objets et matières qui composent le tableau se présentant devant moi. Un fourmillement de personnes de tous types et de tous âges m'entourent. Dedans comme dehors, l'équipement est très habité. Je continue dans ma traversée. J'arrive à la frontière ouest du futur quartier. Il s'agit d'un axe de circulation à quatre voies en double sens qui sépare l'actuelle zone d'activité de l'infrastructure lourde, et plus loin en direction de l'ouest, une autre grande infrastructure sépare ce morceau de Ville de son paysage alentour. Je marche sur le trottoir de gauche en direction du sud pour rejoindre le point de départ de la marche. À ma droite, la circulation est dense et la vitesse des voitures élevée. À ma gauche, plusieurs locaux ont leur portail semi-ouvert. Des petits objets accompagnés de pleins d'histoires me sont proposés pour quelques euros, voire quelques centimes, des appareils de toutes sortes, d'objets de toutes tailles, vintage comme contemporains, des vieux et des tout neufs. Je continue le tour à travers un cheminement tortueux entre les voitures garées, les voitures qui filent sur l'autoroute et qui par leur bruit s'imposent à ma balade, et celles qui, arrêtées au milieu du trottoir, envahissent mon espace. Après une quinzaine de minutes de marche morcelée sur ce chemin très habité, pourtant défini comme «vide» par mes interlocuteurs, j'arrive devant le chantier de l'Îlot démonstrateur qui s'impose devant moi. Silence. La route est barrée, les contrastes aplatis par l'enduit lisse et blanc des nouveaux immeubles en train de sortir de terre. Je m'arrête, je regarde la petite carte, je la tourne, je me tourne. Google ne devait pas encore être au courant qu'ici tout avait changé. Pour rejoindre le point de départ et clôturer ainsi mon parcours, je dois remonter un peu la rue que je viens de parcourir, puis couper à droite et m'immerger à nouveau à l'intérieur de la zone d'activité aussi visible qu'invisible. Je dois la traverser longitudinalement pour rejoindre la frontière-est du site de projet, un des axes périphériques du nouveau quartier, et puis reprendre vers la droite. J'y vais sans me laisser distraire par la présence de nombreux détails qui animent le paysage tout autour et j'arrive au bout. En face de moi, de l'autre côté de la rue, des petits immeubles anciens d'un ou deux étages résistent sur le trottoir. Je les vois mal faire face aux géants de la ville de demain, me dis-je. Une dizaine d'étages marqueront la différence et au milieu, les rails d'un tramway habillées de pelouse feront frontière. Je tourne à droite, je marche en direction du sud, tout au fond, je retrouve la station de métro de laquelle je suis partie. La boucle est bouclée.

Je prends le métro et j'arrive à la place à côté des bureaux de l'EPA. Je m'assois au café, en terrasse. Ma place préférée est libre, me dis-je<sup>115</sup>.

«Bonjour Madame ! De retour à Ville ? c'est bien!»

me dit un des serveurs en souriant.<sup>116</sup>

«Oui une autre réunion entre l'EPA et l'opérateur YL, mais malheureusement ce soir je repars, cette fois c'est *speed*.»

Je lui répond en lui rendant le sourire.

«Vous allez venir vivre ici, vous verrez! Un café ou un perrier-menthe ?» (Serveur du café de la place. Année 1. Carnet de terrain#3)

Il n'est pas encore 13h30, j'ai encore une heure. La réunion a lieu dans les locaux de l'EPA qui sont situés à cinq minutes de marche d'ici. Je prends un temps pour me poser, j'observe. C'est le plus grand café de la place, il est fréquenté tant par les vieux habitants, que par les nouveaux salariés des bureaux des sièges des grandes entreprises qui peuplent maintenant les journées de ce quartier en transformation. À 14h15 l'alarme de mon portable sonne pour me dire que c'est le moment de partir. Je finis le perrier-menthe d'un seul coup. Je laisse l'argent pour payer l'addition et le pourboire sur la table, je dis au revoir de loin à mes

---

115 Parmi les rituels mis en place dans mes immersions de terrain, il y a avait celui de s'asseoir au même café sur la place. Depuis la première réunion de debrief après la réunion de lancement de l'AMI, ce café était devenu un de mes repères pendant l'ethnographie. J'avais "mes places", une dedans, la seule avec prise, était mon bureau quand je trouvais un temps pour travailler sur mon carnet de terrain. Je branchais l'ordinateur pour qu'il charge et - hors heures des repas - j'aimais bien transcrire les entretiens dans ce bar. J'avais l'impression que les paroles du terrain prenaient tout leur sens écoutées en étant immergées dans ce décor : elles parlaient plus que dans la salle des doctorants ou en pleine bibliothèque. Sinon, quand il faisait beau et que je n'avais pas besoin de brancher l'ordinateur, j'aimais m'asseoir au soleil le plus latéralement possible pour que je puisse observer, décrire et nourrir mes notes de terrain. Dans ma stratégie, la pause déjeuner aurait dû être un moment propice aux rencontres avec mes interlocuteurs. Dans la réalité, je ne les ai jamais vus manger ici. Ce café était donc devenu mon campement à Ville.

116 Au bout d'un an, il me reconnaît, on se connaît. Il sait que je fais une recherche sur les nouvelles opérations immobilières dans le secteur, il sait que je suis une étudiante et que si quelqu'un de l'EPA vient au café quand j'y suis, il peut venir me le montrer, ou s'il le connaît bien et qu'il est sympathique, me le présenter, car je cherche à prendre contact avec eux, par d'autres moyens qu'en passant par **Vi**.

alliés du café et je marche à rythme soutenu vers les bureaux de l'EPA. Je connais le chemin maintenant. Je lance un bonjour rapide à l'accueil et je file derrière le comptoir, vers les ascenseurs. Au premier étage, la porte du plateau est fermée, je sonne. Voici le deuxième comptoir d'accueil devant moi. J'ai à peine commencé à parler pour annoncer ma présence pour l'atelier que la personne me dirige directement vers la salle:

«Bonjour Madame, Salle de réunion à gauche juste après ces deux portes, vous verrez qu'il y a déjà du monde.» (Femme de l'accueil de l'EPA. Année 1. Carnet de terrain#3)

Je la remercie en souriant et, fière d'avoir franchi l'étape, j'avance. C'est la même salle qui a accueilli l'audition orale. Des fragments de souvenirs jaillissent lorsque je traverse le seuil de la salle. Le noir et le blanc des tenues, les expressions cordiales des participants qui se saluent ou qui se présentent et les gestes retenus et formels me rappellent le moment solennel de l'oral. Encore plus loin, en écho de mémoire, ils font apparaître devant mes yeux les réunions du premier groupement et font émerger les souvenirs des réunions stratégiques de mon passé d'entreprise qui reviennent à mon esprit, moi qui pensais les avoir oubliés. Au fond, de l'autre côté de la table par rapport à l'entrée où je suis installée, **Vi** échange cordialement avec quelques-uns des présents. Dès que j'entre, elle vient me voir, elle me sourit et elle me demande comment je vais, mais ne me présente à personne. Son regard oscille entre moi et les silhouettes en costume qui nous entourent. Plusieurs personnes entrent, cherchent une place, y posent leurs affaires et se joignent à la danse entre regards et civilités.

Je repère les affaires de **Vi**, je pose les miennes à côté et je profite de mon invisibilité pour aller aux toilettes. Revenue, je vois que mes affaires ont été déplacées quelques sièges plus loin. Une dame était arrivée, **Vi** me la présente:

«C'est **VB** qui s'occupe du pôle communication à la SPV, elle va faire la présentation pour expliquer notre stratégie à l'EPA, elle doit être à côté, et puis il y aura **Ma** de la start up [...], je ne sais pas si **Na** viendra, ici on va projeter bref... cela ne t'embête pas ?»

me dit **Vi**. Je lui réponds avec mon sourire le plus cordial.

«Bien sûr, pas de souci, je comprends.»

Renvoyée au point de départ, je m'assieds devant la porte d'entrée. À ma droite et à ma gauche, les places sont vides. Entre-temps, la salle commence à se remplir, le côté nord de

la grande table ovale où **Vi** et ses alliés sont placés est au complet. Un jeune homme aux cheveux bouclés se rapproche de **Vi** qui lui montre le siège qui lui est dédié. À ma droite, quelques places plus loin, il y a le DG et le DGA de l'EPA, puis, **PG** est installé à la limite entre les équipes de la société de projet et les directeurs de l'EPA. Un code vestimentaire se dévoile parmi tout le monde, moi incluse: noir et blanc, marron ou beige pour les plus extravagants, chemise, veste - même légère - pantalon, pour homme et pour femme. Une feuille commence à tourner de main en main, elle arrive à moi en dernier. C'est la liste des participants prévus, des invités, ordonnés par entreprise d'appartenance. Pour chaque participant il y a le nom, le prénom, l'institution ou entreprise d'appartenance, un espace pour marquer l'adresse mail et un pour le numéro de téléphone. Vingt-trois noms remplissent la feuille entre représentants de l'EPA, de la SPV, de l'entreprise Y, de la métropole, de Ville, de la région, puis il y a des acteurs industriels locaux, actuels et potentiels. La salle est presque pleine. Il y a aussi le propriétaire de l'équipement et son architecte, la maîtrise d'œuvre de la Société de projet, celle de la ZAC et enfin un économiste. Mon nom n'est pas marqué.

«Normalement c'est l'EPA qui fait les invitations, mais là on a des invités aussi et tu viens avec nous.»

m'avait dit **Vi** quand elle m'avait informée de cet atelier. La feuille fait le tour des présents et arrive à moi en dernier. J'ajoute une ligne avec mes coordonnées au fond de la liste. Je la pose juste devant moi en espérant pouvoir la prendre en photo discrètement à un moment. Le DG de l'EPA me regarde et me demande qui suis-je. Je regarde **Vi**. Elle est prise dans un échange avec ses voisins. Je réponds:

«Flavia Pertuso, Laboratoire Anthropologie et Architecture, doctorante, enchantée.»

Il ne répond rien, il hoche la tête et il donne le signe à son adjoint de commencer la présentation. De la même façon que lors du lancement de la consultation il y a un an, le DGA commence son speech en racontant les gestes de l'établissement public d'aménagement avant de passer en revue les opérations passées depuis sa création jusqu'à arriver à l'histoire récente de l'îlot démonstrateur qui incarne et matérialise les projections auxquelles le futur quartier est appelé à adhérer. En parlant de cette «dernière petite opération emblématique» (DGA), il en souligne le rôle de déclencheur de changement d'image du site

et d'innovation à l'intérieur de ce dernier. Il en énonce les solutions techniques en termes de développement durable qui, employées à l'échelle urbaine à l'occasion de sa conception, sont aujourd'hui à capitaliser et à optimiser comme par exemple le réseau d'eau chaude et froide. Il répertorie la gamme des services proposés aux nouveaux habitants à répliquer dans l'opération Îlot:

- «Un service de communication et de conciergerie
- Un portail en partenariat avec Orange
- Un accès internet qu'on considère extrêmement important
- Un intranet à l'intérieur de la résidence
- Un réseau qui vient réchauffer et refroidir le dispositif [les immeubles]
- Parking foisonnés à l'intérieur de l'opération» (DGA de l'EPA, discours d'ouverture de l'atelier développement économique. Année 1. Carnet de terrain#3)

Puis, il passe à l'AMI qu'il illustre de façon quantitative en termes de périmètre, de nombre de mètres carrés de surface de plancher confiés à la SPV. Il insiste sur son rôle dans le processus de transformation de Ville. Par l'installation de nombreux logements, de sièges d'entreprises et des commerces, il marquerait la forte transformation du site, en passant d'une zone dédiée aux activités à un véritable «quartier de ville» (DGA). Il en illustre les ambitions en termes d'insertion urbaine incarnée par l'inclusion dans le périmètre de l'opération de fonciers plus éloignés sur des quartiers limitrophes. En parlant de «force de frappe» et de «masse critique» dans la redynamisation du secteur, permises par la présence et l'action du groupement, il énonce ensuite les attentes du commanditaire sur l'opération l'Îlot et sur l'opérateur. Il met l'accent sur les enjeux en termes d'amplification du changement d'image suivi et conforté par la transformation formelle du tissu urbain, mais surtout sur la transformation structurelle du tissu économique, débutée à travers la petite opération de l'îlot démonstrateur souvent convoquée en guise de modèle. En particulier, il souligne l'attente reposant sur la SPV en terme d'accompagnement à la transformation et à l'insertion de l'équipement commercial existant, ainsi que les usages aujourd'hui corrélés, comme le parking et l'économie informelle, dont les pratiques et les codes actuelles ne répondent pas aux préceptes fournis par la vision du futur quartier (§1.2 et §2.2). De plus, il met l'accent sur le besoin de définir une stratégie d'innovation dans le cadre de cet atelier, qui permettrait d'atteindre les objectifs «de faire de ce quartier un quartier vitrine pour la

ville et la métropole toute entière». Il termine par un rappel procédural qui contextualise et inscrit l'étape d'aujourd'hui dans le processus de projet:

«Aujourd'hui on est dans une phase de travail avec le groupement : première phase de travail, on est dans les six premiers mois, ça va se terminer par un comité de pilotage qui se tiendra le mois prochain ; et dans ces six premiers mois, on met en place l'ambition du projet ; on détermine en fait ce que sera le projet urbain ; en fonction des contraintes qu'on voit aujourd'hui que on sera amené à gérer demain ; la définition formelle des macro-lots, les usages et donc la programmation pourra être spatialisée par la suite afin de finaliser la mise au point du dispositif (du projet).» (DGA de l'EPA, discours d'ouverture de l'atelier développement économique. Année 1. Carnet de terrain#3)

Le DG prend alors la parole et met l'accent sur la centralité de l'atelier qui vient de commencer dans le processus de projet, remettant la question des attentes au centre du discours d'ouverture de la réunion, et notamment les attentes en termes de développement économique dont le projet doit être porteur :

«Dans un quartier dit de régénération urbaine comme celui(-ci), compte tenu des caractéristiques socio-économique de ce quartier particulièrement déshérité, on pense que l'un des moteurs fondamentaux c'est l'économie ; c'est-à-dire re-développer l'emploi, re-développer l'économie dans toutes ses formes que ce soit l'artisanat comme vous l'avez vu, le commerce dans sa forme particulière qui est incarné par l'équipement déjà présent, mais aussi les filières numériques, les nouvelles formes de travail, l'économie circulaire, l'économie sociale et solidaire : bref faire [...] feu de tout bois pour que ce nouveau développement soit un moteur économique pour le développement de cette métropole : donc cet atelier pour moi c'est LE plus important.»(DG de l'EPA, Atelier Dev. Eco Année 1. Carnet de terrain#3)

Puis, adressant un regard directement à **Vi** et au petit groupe de personnes de la SPV regroupées à ses côtés, il formule sa demande en soulignant par là les enjeux de l'opération (cf §1.2) :

«Et alors vous avez sûrement bien travaillé sur le projet urbain, sur l'énergie, le bâtiment basse consommation, tout ce que vous voulez, ça tout le monde sait faire ça. Je ne veux pas vous mettre la pression mais vous avez la lourde responsabilité, vous allez nous expliquer aujourd'hui, on va vous entendre avec beaucoup d'attention [...] sur la manière dont on va ensemble, vous n'êtes pas tous seuls, mettre en marche ce moteur de redéveloppement de ce quartier.» (DG de l'EPA, Atelier Dev. Eco Année 1. Carnet de terrain#3)

**Vi** prend alors la parole pour introduire le déroulement de la présentation de la stratégie de projet telle que la SPV l'a conçue :

«**VB** fera la présentation générale et puis la présentation sera émaillée par une série d'interventions sur des sujets spécifiques.

**OS** innovation et partenariat en s'appuyant sur des expériences qui ne seront pas forcément propres à Ville et dont la méthodologie pourrait s'appliquer ici.

Ma interviendra brièvement sur le concept qu'il propose et il vous indiquera pourquoi.

**Odi** et **San** parlerons du positionnement Faiseurs et de la méthodologie avec laquelle ils travaillent sur du commerce.

**OH** partagera l'étude de marché commerce.

**PM** qui présentait l'étude marché logement et bureaux est retenu, il ne viendra pas.

Donc on va brosser globalement une présentation économique ; en sachant qu'aujourd'hui le secteur commerces de Y a beaucoup avancé sur le sujet en le considérant comme un sujet majeur à traiter. Ensuite pour la partie investisseurs qui viendront s'installer, on va attendre d'avoir un projet urbain un peu plus stabilisé et d'avoir une meilleure visibilité sur les libérations foncières pour commencer vraiment à engager une réflexion plus poussée avec les investisseurs.» (**Vi**, Atelier Dev. Eco Année 1. Carnet de terrain#3)

**Vi** précise ensuite que la stratégie de régénération du quartier et de création du quartier vitrine présentée aujourd'hui à l'EPA par plusieurs intervenants (chacun étant en charge de sa propre partie selon ses compétences) se traduira formellement et spatialement en projet urbain dans une phase opérationnelle ultérieure une fois validée par l'EPA et une fois les informations sur la maîtrise du foncier, sa dureté et sa mutabilité éclaircies (cf §3.1).

Après l'introduction de **Vi**, **VB**, responsable de la communication à la SPV, prend la parole pour illustrer les principes à la base de la stratégie de transformation du site proposée par l'opérateur:

«Donc le dév éco [développement économique], si je rejoins ce qui a été dit auparavant, a comme vocation de participer, d'être un moteur du développement du territoire et permet un bien être, un mieux vivre ensemble, une qualité de vie qui va être améliorée et de ce fait, va développer également l'emploi que ce soit sur le quartier que sur le territoire d'une façon plus large.

C'est un site qui a une image assez forte puisqu'on est sur un quartier qui marque depuis plusieurs années le développement de Ville. Et sur le projet Îlot on a cette volonté de participer à l'amélioration de la compétitivité du territoire telle qu'elle est mise en place par l'EPA en affirmant l'aspect vitrine économique en étant dans la logique de marketing territorial que développe l'EPA et d'autres instants du développement économique en présentant le territoire à l'international avec des images fortes et des projets qui en sont caractéristiques.» (**VB** salariée de la SPV, Atelier Dev. Eco Année 1. Carnet de terrain#3)

Elle insiste sur la structuration de la stratégie en deux temps. Une première phase pour capitaliser la phase chantier : appelée «le temps du chantier», elle est présentée comme une opportunité pour exploiter la filière BTP au regard des enjeux de création d'emplois car, en vue de la masse de production immobilière qui se mettra en place, elle sera activée pendant un temps long. Une deuxième phase, appelée le «temps du quartier» se déclencherait par la suite pour «lancer le quartier» :

«Sur l'activité qui va se développer autour du projet Îlot on a noté une particularité, on va avoir deux temps d'activité : un premier temps, pendant la durée des travaux avec la filière du BTP qui va intervenir, et qui va s'étaler sur 5 ans. Et on se dit que ça serait dommage de ne pas capitaliser cette présence, cette activité, cette montée en puissance de cette activité, de cette filière ; et donc essayer soit d'ancrer des éléments pour le quartier futur, soit d'intégrer des acteurs alentours au projet. La deuxième phase c'est bien sûr le quartier et la mise en place progressive des différentes activités ; et de le faire de façon coordonnée à ce que nous arrivions à un quartier qui prend vie et qui arrive à se projeter et à séduire.» (*Ibid*)

La réunion se focalise ensuite sur deux aspects spécifiques proposés comme les piliers autour desquels le changement se construit et, par conséquent, sur la relance du site sur lequel le quartier vitrine se base. Le premier est l'innovation. Le sujet est introduit et présenté par **OS** responsable de l'Innovation chez l'entreprise Y, sous la forme de stratégie de sourcing de possibles partenaires qui, de par leur organisation flexible, ou bien pour le service qu'ils offrent, seraient considérés comme innovants et donc intéressants pour le projet. Après avoir balayé quelques exemples d'opérations auxquelles il a participé auparavant et qu'il présente comme des bonnes pratiques desquelles s'inspirer, il laisse la parole à son invité, un partenaire de l'entreprise Y présenté comme un potentiel acteur économique du futur quartier. Ma est le fondateur d'une start-up financée à hauteur de 10% par l'entreprise Y. Il crée et gère des espaces de coworking destinés à un segment d'entreprises unipersonnelles ou des petites structures. Il se positionne sur le marché comme animateur des espaces proposant des activités qui vont de l'atelier crêpes au «point café afin d'attirer des acteurs économiques qui, au-delà du lieu de travail, cherchent à faire réseau». Ma nous présente son modèle de business et il insiste sur le sujet de l'animation des espaces car il en fait son avantage comparatif. Il cherche des nouveaux marchés et Ville l'intéresse. Son installation est présentée pour pouvoir compléter l'offre d'espaces à destination des petites entreprises et des services à proposer, pour attirer des nouveaux habitants. Le deuxième volet de la stratégie de redynamisation du quartier à la base du projet urbain, et donc de sa transformation, concerne l'activation des rez-de chaussé au sein de l'opération par l'implantation de commerces et similaires (tels que services à la personnes, tissus associatif etc.). Les personnes de l'entreprise Y section «direction commerces», partagent aujourd'hui l'avancement de leur réflexion sur la construction de l'offre commerciale du futur quartier, sur sa segmentation entre logistique, services à la personne, commerces de proximités et commerces en général, pensée pour satisfaire le «mix des profils de futurs habitants et usagers ciblés et projetés sur le site» (**Odi** DG commerces chez Y), et sur sa localisation, conçue en accord avec les exigences d'activation des rez-de-chaussé et de dynamisation des rues:

«L'objectif de tout ça c'est un quartier qui fonctionne ; qui soit harmonieux et qu'il n'y ait pas de zones froides, une zone froide dans les commerces ça veut dire une zone qui ne crée pas de chiffre d'affaires et ça serait un plantage du commerçant et quelque chose qu'on ne peut pas se permettre.» (**Odi** DG commerces chez Y Atelier Dév. Éco. Année 1. Carnet de terrain#3)

Une fois les points focaux de la stratégie proposée balayés, ils annoncent ensuite les requis urbains, architecturaux et paysagers pour que la stratégie d'implantation des activités en rez-de-chaussée souhaitée puisse être efficace selon le «principe d'articulation entre usage et ouvrage» (principe qu'ils évoquent souvent lors du discours de présentation).

«Ça va être également dans la conception des boutiques, le respect des hauteurs, **VB** en a parlé tout à l'heure mais les boutiques si elles ont 2 mètres 50 de vitrine en hauteur ça ne fonctionne pas, donc il faut être plus ambitieux dans notre programme et il faut viser 4 mètres 50 et la réversibilité de ces commerces dans le future pour qu'ils puissent devenir autre chose, ou à l'envers peut être, sur certain logements avoir des grandes hauteurs pour qu'ils puissent devenir par la suite des commerces, ou des point d'artisanat ou des Show Room.

La largeur des voies piétonnes, la largeur des vitrines, après la hauteur, la profondeur des cellules, tout ça c'est très encodé, charté dans le commerce et ça doit être respecté le plus en amont possible pour que ça fonctionne. Et également les aires de provisionnement et désapprovisionnement, parce qu'on a la grande chance d'avoir un antiquaire sur le site et un équipement commercial qui est un point de rayonnement sur la région et cela nécessite des contraintes logistiques importantes.» (*Ibid*)

Les questions urbaines et les exigences architecturales, comme ils les appellent, sont présentées comme les conditions spatiales à trouver de manière à «accueillir de façon optimale» (au sens économique du terme) les usages définis au nom d'objectifs financiers (chiffre d'affaires) et marchand (positionnement de marché).

«Quand on a fait cette définition et cette optimisation avec les architectes et les urbanistes on arrive sur le plan merchandising toujours en respect avec le positionnement makers qui a été retenu et donc la ça va être de mixer les activités. On appelle ça un mix merchandising. On va pas mettre que du prêt à porter, ou que de l'alimentaire ou que des pharmacies ou des banques parce ça paye plus cher, on va mixer toutes ces activités par rapport à des besoins d'une clientèle et à l'évolution de la consommation, un concept qui est innovateur aujourd'hui ça fait un ou deux ans ou trois ans et il ne sera plus innovateur, on propose des corbeilles (une gamme de produit) toujours collées aussi aux besoins de la clientèle dite de proximité, des habitants, mais également lié à la clientèle future qui viendront par d'autres locomotives.

Création d'univers, de thématiques ; ça se fait beaucoup en restauration. Et également c'est respecter des niveaux de gamme.

[...]

Ensuite et seulement ensuite il y aura la définition de la grille des loyers, on a bien compris que là on a un système d'entonnoir.

À partir du moment où on a un plan marchand on a des activités, on va les zoner par estimation de chiffre d'affaires et de taux d'effort et ensuite de ça on aura un loyer, une moyenne de loyer par secteur d'activité au m<sup>2</sup>» (*Ibid*)

Les deux heures se passent dans un échange formel et apaisé et les interventions de chacun se donnent le pas dans la construction de la stratégie marchande présentée de façon explicite par l'opérateur et ses alliés et qui, érigée comme stratégie de redynamisation du secteur de la ville par l'activation des rez-de-chaussé, est censée permettre le développement économique de ce dernier et, par rayonnance, de la ville entière.

L'opérateur privé présente au commanditaire un rendu soumis au regard des participants qui sont partagés entre invités institutionnels, comme les représentants de la région, de la métropole, et de la ville, locaux, comme le propriétaire de l'équipement et la présidente de l'association des entreprises du coin ; et les experts, comme l'économiste et les maîtres d'oeuvre urbaine qui assistent chaque partie prenantes auxquels s'est ajouté l'architecte personnel du propriétaire de l'équipement commercial. Aucune objection de principe n'est levée par le commanditaire. Au moment des remarques, la Métropole questionne et interroge la pertinence de la construction des espaces marchands, soulevant des questions de faisabilité financière et plus particulièrement en interrogeant la possible concurrence entre ces espaces et d'autres centralités commerciales déjà présentes à Ville.

La présidence de l'association des entreprises locales insiste sur le fait d'adhérer et de «s'y retrouver dans une ambition de rayonnement de l'activité économique du secteur en incluant l'échelle métropolitaine voire internationale à la réflexion».

L'économiste, invité en rôle d'expert, «présent pour aider à pousser la réflexion» (DG EPA), propose de se méfier du mot innovation, trop utilisé aujourd'hui dans les projets et de fait «pas assez diversifiant», affirme-t-il lors de son intervention. Il suggère de parler de progrès, qui serait de «l'innovation avec quelque chose en plus, dit-il, ou bien il propose d'aller chercher de l'innovation indigène», qui impliquerait le fait de chercher les forces et les opportunités de différenciation dans les pratiques et les usages déjà présents sur le site

et les faire évoluer, comme dans le cas de l'équipement commercial ; et ce pour en faire des éléments différenciant et donc des avantages comparatifs du futur quartier vitrine.

Avec le regard caché par des lunettes de soleil, le propriétaire de l'équipement commercial et son architecte n'ont pas dit un mot de la réunion, alors que l'équipement commercial apparaît au centre de toute stratégie de changement. Comme les maîtres d'oeuvre de l'EPA et de la SPV et quelques-uns parmi les représentants des instances administratives locales, ils constituaient le public silencieux face au récit de projet du nouveau quartier qui semblait être tacitement approuvé et validé par la salle. En retrait, cachée derrière mon ordinateur, je note sur le carnet, j'enregistre sur le téléphone posé en premier rang. J'écoute les échanges et j'observe la scène se dérouler. À plusieurs reprises je suis surprise du sentiment de familiarité que je ressens à la frontière du vocabulaire que j'entends et de mes connaissances et compétences liées au secteur industriel et aux sciences de gestion. À la fin de la réunion, je suis déstabilisée d'avoir tout compris, en décalage de ce qu'étaient mes attentes sur cet atelier présenté comme une réunion centrale dans le processus de définition du projet urbain. Je m'attendais notamment à être confrontée à un vocabulaire d'analyse urbaine et aux outils de réflexion qui vont avec (cartes, plans, coupes etc.) plutôt qu'à des présentations powerpoint sur des démarches modélisées de sourcing et de pénétration d'un marché donné.

Une fois la réunion finie, j'ai eu besoin de donner une place à l'étonnement qui m'a marqué dans l'observation, de faire une pause après la surprise et avant la systématisation des données produites. (Guyer 2013)<sup>117</sup>. Cette pause a représenté le terrain fertile à l'intuition, qui a constitué ensuite, la base de l'hypothèse centrale du chapitre, selon laquelle il allait être utile de piocher dans les sciences de gestions pour relire le processus de projet urbain avec le filtre de la politique de produit qui propose une démarche standardisée du lancement d'un produit sur un nouveau marché. L'étonnement nous parle ici à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la surprise concernait le vocabulaire et l'attitude utilisés lors de la réunion de projet qui m'ont renvoyé à une démarche industrielle, alors que j'étais dans le cadre d'une observation participante lors d'un processus d'élaboration de projet urbain.

De plus, les remarques et les retours faits à la stratégie de projet, touchant à des sujets de mise en oeuvre opérationnelle ou de faisabilité financière, manifestaient un alignement sur les principes, et donc un consensus parmi les interlocuteurs de toute nature, sur une vision

117 *Pauses after-surprise and before-settlement have arisen at several small moments across the whole arc of exploration and argumentation. (Guyer 2013)*

purement économique-financière de la redynamisation du site de projet. Ce consensus fait émerger, nous semble-t-il, chez les acteurs de terrain, publics comme privés, un va-de-soi, un caractère “naturel” de l’application de pratiques du secteur industriel à la production urbaine (Zaza 2016) sous-entendant une définition de développement économique que nous avons envie de questionner. Dans ce dernier chapitre nous proposons donc de parcourir le processus de projet observé en convoquant les sciences de gestion et ce notamment à travers le filtre interprétatif du marketing mix, dans sa version originale introduite en 1953 par Borden<sup>118</sup>.

Explorer le recours aux sciences de gestion pour la compréhension du processus d’élaboration du projet urbain permettra de tester l’analogie suggérée par mon étonnement et de mettre en exergue la naturalité de l’application du langage et du paradigme concurrentiel (Pinson 2020) dans le processus de transformation urbaine.

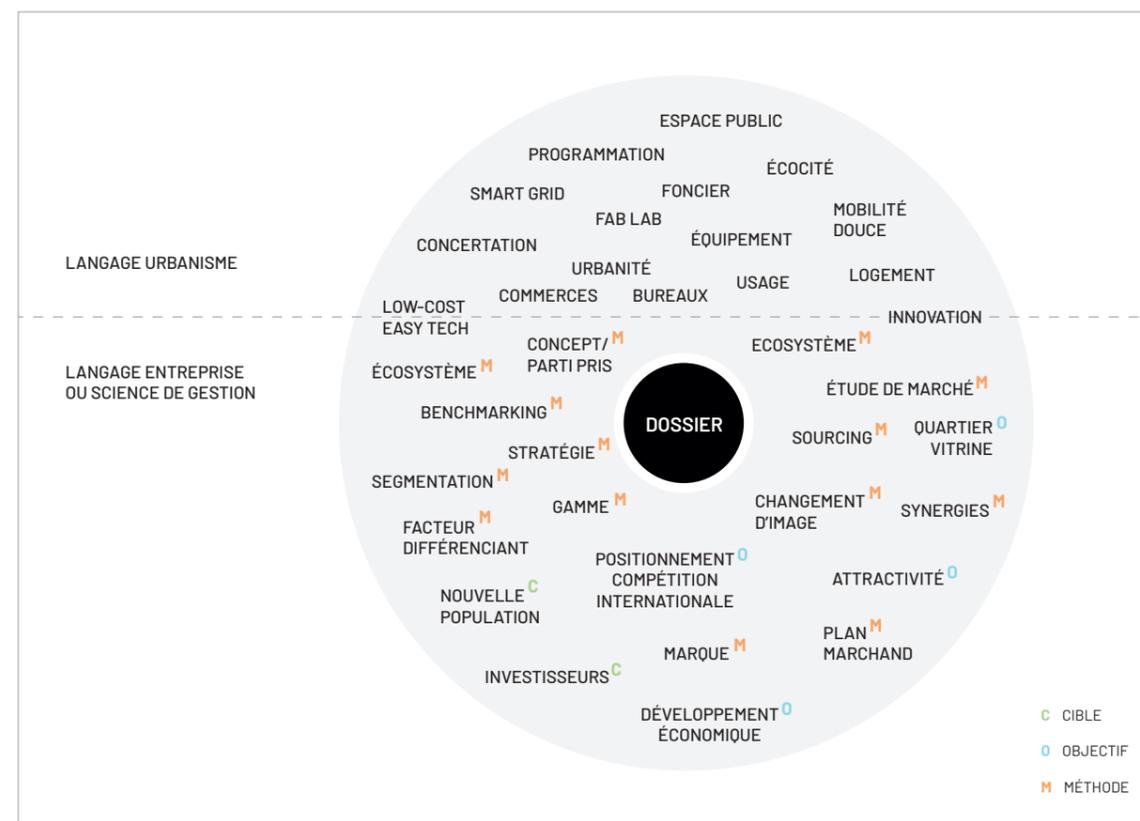
### 3.2.1 Entreprendre une opération d’aménagement, une action de marketing stratégique

Les invités extérieurs convoqués pour l’occasion, les attitudes de chaque intervenant, les sujets partagés qui ont structuré l’atelier et enfin le vocabulaire mobilisé: tous m’ont immergée dans une réunion de plan de marchéage.

Une première analyse purement textuelle permet de creuser l’intuition annoncée par la surprise (quickening). Selon ce procédé, la situation observée présentée dans la scène d’ouverture, peut être déconstruite à travers un découpage basé sur les mots qui l’ont habitée et reconstruite selon deux catégories : le langage lié à l’urbanisme et le langage des sciences de gestion (fig.45).

Le vocabulaire utilisé tant dans la présentation de la stratégie de projet que dans les discours des différents interlocuteurs, et qui primait largement lors de la réunion, peut, nous semble-t-il, être assimilé aux démarches codifiées du marketing stratégique (marque, synergie, positionnement, écosystème, investisseurs etc.) et opérationnel (gamme, benchmarking, cible, sourcing etc.).

118 Le marketing mix - aussi appelé les 4P du marketing - est un outil d’analyse et de construction de la chaîne de production industrielle. aujourd’hui on parle aussi de 7P mais sa version originale, qui date de l’après -guerre a évolué dans le temps pour intégrer les évolutions de contexte notamment pour l’aligner avec la place du numérique mais fondamentalement



[fig.45]  
 Les mots de l’opération  
 Élaboration de l’auteur

La stratégie proposée reposait sur un schéma qui s'insérait dans le paradigme concurrentiel d'existence et action propre à un acteur de marché. De plus, structurée en réponse aux enjeux économiques et financiers de l'opération mis en avant comme principaux par le commanditaire, elle relevait et - elle révélait - d'un paradigme entrepreneurial dans lequel l'opération de transformation était noyée et dont nous proposons une synthèse construite autour de cinq piliers:

- Attirer pour redynamiser,
- innover pour se différencier,
- capitaliser sur les opérations passées pour maximiser,
- anticiper et planifier pour sécuriser,
- constituer des partenariats et monter des écosystèmes d'acteurs pour partager le risque et mutualiser les coûts.

Certes, nous assumons le fait qu'il s'agisse ici d'un processus de projet porté par un opérateur de nature privée et issu d'un groupement industriel d'entreprises. Et dans ce sens on comprend qu'un acteur de marché pur et dur ait rendu plus explicite le fait que ces logiques, ce vocabulaire, ces codes et ces paradigmes de fonctionnement prennent une grande place dans la façon de concevoir les fondamentaux du projet urbain en aplatissant ainsi le processus de conception urbaine et architecturale au niveau d'une traduction formelle d'un plan de marchéage, et en faveur d'une dimension productive du « faire la ville » (Arab 2005). Mais nous faisons l'hypothèse que la présence de l'opérateur a désinhibé et explicité une façon de penser le projet urbain déjà présent, et qu'elle a atterri au cœur d'un terrain réceptif.

«Ils nous font dire ce qu'eux n'ont pas le courage de dire mais qu'ils veulent, comme ça c'est nous les méchants». (Na entretiens#1 avec Na et Vi. Année 1.Carnet de terrain#2)

Cette combinaison spécifique d'éléments, notamment la rencontre entre le terrain - et ses acteurs- ainsi que le regard subjectif du chercheur, a fait surgir le lien entre projet urbain et processus de production industriel et capitaliste, conforté par la suite dans la construction de l'état de l'art. Suite à l'analyse produite à posteriori lors de la restitution de la recherche, et permise par le processus de rédaction, le dispositif d'urbanisme opérationnel choisi (cf §1.1), les enjeux de la commande (cf §1.2) et le processus partenarial (cf §3.1), nourrissent l'hypothèse selon laquelle le projet urbain s'inscrit dans un paradigme entrepreneurial ; un paradigme qui intègre le contexte néolibéral de production de la ville,

ses mécanismes et modes de fonctionnement (Pinson 2020, 2009, Citron 2016, Peck 2012, Brenner 2004, Arab 2001, Harvey 1989 etc.). Nous sommes conscients que la nécessité de l'action publique existant dans le fait de passer des politiques de redistribution à des politiques d'activation du développement économique à travers des politiques de l'offre n'est en rien quelque chose de nouveau (Pinson 2009), comme le prouve le cheminement depuis les années 1980 en réponse aux régimes d'austérité. Concernant le terrain, la spécificité de l'acteur commanditaire, ainsi que la place donnée à l'opérateur, exacerbent la présence des logiques économiques et de gestion comme logiques régissant la définition du projet urbain (Morel et Pinson 2012). Mais puisque le cadre idéologico-politique néolibéral dans lequel l'opération s'inscrit prime à une échelle plus large que le périmètre de l'opération(cf §1.2), nous considérons l'atelier présenté en scène d'ouverture comme représentatif d'un «faire projet» contemporain qui passerait par le fait d'entreprendre<sup>119</sup> et donc «de produire». La démarche même de projet serait alors pensée et conçue à l'instar de projets industriels (Arab 2001)<sup>120</sup>, dans un processus de publicisation (appropriation) de pratiques des acteurs privés (Zaza 2016), de façon plus ou moins explicite selon les contextes. Dans sa dimension concrète et opérationnelle, conduire une opération d'aménagement urbain consiste en effet à mobiliser des ressources, gérer des contraintes, assembler des compétences, tenir des budgets, des délais, combiner des critères de performances, répondre à des attentes, maîtriser des risques (Arab 2001). Cependant, cette opérationnalité ne nous paraît pas anodine. En aval de l'ethnographie, notre regard d'économiste, et notre passé dans le milieu de l'entreprise, nous proposent d'assimiler l'opération d'aménagement - et par translation d'opération urbaine - à une entreprise de production, et de relier ainsi la démarche de projet urbain telle qu'elle a été appréhendée par nos interlocuteurs à un processus de projet industriel. Nous utilisons ici l'entreprise dans le sens d'«action de mettre à exécution un projet nécessitant de longs efforts, la réunion de moyens, une coordination, etc.» (Cnrtl 2021). Or les moyens financiers de l'action publique au service des politiques

119 «Rééchelonnement des politiques publiques, développement des relations horizontales à l'échelle métropolitaine et desserrement des relations verticales, mise en œuvre des politiques de l'offre visant à attirer entreprises et ménages solvables dans un contexte de compétition interurbaine accrue constituent les caractéristiques principales de ce nouveau régime d'accumulation qui a trouvé une traduction dans la métaphore de la ville entrepreneuriale». (Morel et Pinson 2012 : 196)

120 «Il ne s'agit pas de postuler une analogie entre le champ urbain et le milieu industriel. Il s'agit encore moins de militer pour un transfert, à l'aménagement urbain, des méthodes utilisées dans l'industrie automobile ou pharmaceutique. Pourtant, le recours aux sciences de gestion correspond à une réalité dans le champ urbain et la référence au projet industriel émerge et s'accompagne d'un intérêt plus ou moins explicite pour tester la transposition des méthodes développées dans les contextes industriels.» (Arab 2001 : 63)

publiques, et parmi d'autres l'aménagement, se réduisent par le régime d'austérité et une diabolisation de la dette publique (Berr, Charles Jatteau Marie, Pellegris 2021, Porcher 2019). La dimension productive devient plus importante dans la gestion des territoires qui acquiert une attitude entrepreneuriale la soumettant à une dépendance au marché et s'habillant de logiques néolibérales. Si les paramètres d'entrée restent intouchables, notamment la décision politique de garder un régime d'austérité et de libéralisation des secteurs d'action publique d'un côté et de l'autre la vision idéalisée du développement économique demandant aux territoires de générer de la valeur - marchande - par le projet, les logiques de marché s'ouvrent aux politiques d'aménagement du territoire ( cf §1.1). Les pratiques de marché sont alors mobilisées comme démarche d'élaboration de projet (cf § Scène d'ouverture). Le marché de destination constitué par les potentiels nouveaux habitants est alors appelé «la cible». Les habitants et les usagers, nous semble-t-il, deviennent «des clients». Les logements, les bureaux, les commerces et les équipements constituent pour nos interlocuteurs la «gamme des produits» qui composent «l'offre». Les autres opérations dans d'autres villes deviennent les concurrents face auxquelles Ville et Métropole font des études de benchmark et de positionnement dans des analyses concurrentielles classiques qui structurent les documents de planifications stratégiques et plus précisément dans les analyses territoriales qui les accompagnent. Dans ce contexte, le processus de production répond au marché comme seule instance d'évaluation. De cette façon, un enjeu de différenciation (Pinson 2009) s'impose à la construction du projet urbain.

### 3.2.2 Concevoir l'offre territoriale selon une démarche industrielle

Dans le discours d'ouverture de l'atelier décrit en ouverture du chapitre, considéré par mes interlocuteurs comme l'étape la plus importante du processus de co-conception du projet d'aménagement observé, le Directeur Général de l'établissement public d'aménagement en a défini les objectifs et les a mis en priorité. Il a communiqué ainsi cela aux partenaires privés, et aux différentes parties prenantes en mettant bien en évidence la raison ultime de l'opération d'aménagement :

«Aujourd'hui on va parler d'économie, il y a déjà eu un premier atelier sur le sujet, vous avez vu les grandes thématiques, après vingt ans d'Établissement Public d'Aménagement consacrés à construire un quartier central d'affaires visibles notamment par les grands gestes architecturaux et l'installation des grands comptes des secteurs de la

banque, de l'assurance, du conseil international ; mais aussi pour avoir posé la première pierre de ce qu'on disait french tech et numérique par le pôle média qui a été inventé par cet établissement public à l'époque et qui a constitué le départ du développement de cette activité de la filière numérique sur le secteur de la métropole; et notamment dans le projet urbain qu'on est en train de concevoir, le moteur du développement urbain c'est pour nous l'économie ; dans un quartier dit de régénération urbaine comme celui-ci, compte tenu des caractéristiques socio-économiques de ce quartier déshérité, on pense que l'un des moteurs fondamentaux c'est l'économie ; c'est-à-dire re-développer l'emploi, re-développer l'économie dans toutes ses formes que ça soit l'artisanat comme vous l'avez vu, le commerce dans sa forme particulière qui est incarné par l'équipement commercial, mais aussi les filières numériques, les nouvelles formes de travail, l'économie circulaire, l'économie sociale et solidaire : bref faire feu de tout bois pour que ce mot développement soit un moteur économique pour le développement de cette métropole : donc cet atelier pour moi c'est le plus important. Et alors vous avez sûrement bien travaillé sur le projet urbain, sur l'énergie, le bâtiment basse consommation, ça tout le monde sait faire ça. Je ne veux pas vous mettre la pression, mais vous avez la lourde responsabilité, vous allez nous expliquer aujourd'hui, on va vous entendre avec beaucoup d'attention sur la manière dont on va ensemble, vous n'êtes pas tous seuls, mettre en marche ce moteur de redéveloppement de ce quartier.»(DG EPA. Atelier Développement Economique. Année 1. Carnet de terrain#3)

Il appelait donc à dessiner une stratégie de développement économique, synonyme, semble-t-il, de dynamisme économique, comme résultante du processus de conception du projet urbain. Le parallèle entre fabrication urbaine et marketing apparaît ici. Voici les premiers éléments de vocabulaire « Vision et Mission ». Selon les sciences de gestion, le premier répond à la question «Pourquoi est-on là ? Quel est l'objectif ? » Question à laquelle, d'après les mots du terrain, il nous semble pouvoir répondre, le développement économique. Le deuxième terme, mission, répond à «Comment y arrive-t-on, quelle est la démarche qui nous permet d'atteindre l'objectif ?» : en aval de l'observation nous répondrions l'attractivité, dans le sens de faire venir une population, d'usagers et habitants «vecteurs» de dynamisme économique.

«L'objectif est d'attirer, d'avoir des personnes qui vivent dans le quartier et il faut savoir capter ses ressources qui sont assez fortes dans le revenu, sa ressource de développement économique, en mettant en place des associations de vie de quartier ou même des associations professionnelles ; [il faut] intégrer l'attractivité du marché, parce qu'aujourd'hui c'est le point le plus attractif existant sur le site, il a une forte attractivité ; [il faut] développer une offre de restauration. Enfin si demain je suis sur le site, il faut que je puisse manger, soit aller manger rapidement un sandwich parce que je travaille, soit parce que je suis en soirée et je veux trouver un espace sympathique pour me restaurer en sortie, et bien sûr un certain nombre de commerces et de services au quotidien qui seront à destination des personnes présentes soit dans leur temps de travail pour ceux qui viendront sur l'offre tertiaire ou d'activité, soit sur le temps de vie pour ceux qui seront sur l'offre de logement. Donc l'objectif c'est de générer une attractivité, des flux de passage, de développer un tourisme d'affaires et un tourisme culturel, et d'impulser une dynamique entre les entreprises.» (VB, Atelier Développement Économique. Année 1. Carnet de terrain#3)

L'opération de transformation apparaît donc comme une stratégie de développement économique qui passe par la construction d'un quartier qui soit capable d'attirer capitaux et nouvelles populations. Quelles sont les démarches à mettre en place pour que la ville soit attractive ? C'est la question que l'EPA pose à son partenaire privé. Si l'urbanisme opérationnel peut être défini comme «l'ensemble de procédés permettant à la puissance publique d'entreprendre à l'intérieur d'un périmètre donné une transformation de l'espace et du cadre de vie urbain en exécution du projet qu'elle a retenu, selon le calendrier qu'elle a fixé conformément au budget prévisionnel arrêté» (Tribillon in Pinson 2009 note 6 p. 52), l'intervention du DG de l'EPA nous montre que le fait d'approcher le projet urbain comme un dispositif de compétitivité et de création de valeur pour la collectivité est une attitude partagée entre acteur public et acteur privé. Elle relève de la logique de l'optimisation et de la maximisation des résultats et d'opportunités de revenus (à nouveaux les capitaux) avec une minimisation des risques. Logique qui est sans doute plus familière au monde des sujets privés et peut-être, raison pour laquelle ces derniers occupent de plus en plus le rôle de porteur du projet. Logique que l'acteur public recherche et promeut. L'échelle de référence dépasse les frontières nationales. Au cœur du bassin auquel on s'adresse, le potentiel d'investisseurs passe du local au mondial (Sassen, 2004). Dans la notion de projet urbain qui rassemble les deux facettes de l'activité d'urbanistique et de l'activité industrielle résiderait ainsi la possibilité de rapprocher le champ urbain du secteur industriel et surtout

de son fonctionnement. «Le projet correspond donc à une volonté de transformation du processus de production, il focalise le processus de conception comme enjeu stratégique, pour répondre aux contraintes d'instabilité et d'incertitude des marchés et aux contraintes de qualité et de variété de la clientèle». (Arab 2001 : 67). Du dispositif de commande (cf §1.1) à la commande en soi (cf §1.1), du dispositif de production de la réponse (cf §2.1) à la réponse en soi - élaborée en accord à l'imaginaire collectif - (cf §2.2), du dispositif de projet (cf §3.1) au projet en soi (cf §3.2), le marché est présenté de façon plus ou moins explicite comme l'instance incontournable d'évaluation (Honneth 2008) imposant une suprématie et une application d'ordre idéologique de la notion d'attractivité. Le projet urbain apparaît alors comme un levier de la politique de l'offre (Pinson 2009), selon laquelle un site est modifié pour créer le contexte favorable à l'attractivité des investissements privés. Le nouveau quartier est traité comme un nouveau produit complexe à lancer sur un marché à échelle internationale. Dans ce cadre, les pratiques de l'entreprise sont déployées à partir du moment où l'élaboration du projet devient une stratégie de positionnement, de différenciation et de spécialisation visant à intéresser et à stimuler une demande ciblée définie en amont. Le quartier issu du projet urbain serait donc le produit à travers lequel la ville se mettrait en vitrine.

«C'est un site qui a une image assez forte puisqu'on est sur un quartier qui marque depuis plusieurs années le développement de cette Ville. Et sur ce projet on a cette volonté de participer à l'amélioration de la compétitivité du territoire telle qu'elle est mise en place par l'EPA en affirmant l'aspect vitrine économique en étant dans la logique de marketing territorial que développe cet établissement et d'autres instants du développement économique en présentant le territoire à l'international avec des images fortes et des projets qui en sont caractéristiques.» (VB, Atelier développement économique, Année 1. Carnet de terrain#3) Le projet et son image sont en vitrine pour attirer, donc, selon nos interlocuteurs, pour «renouveler» et donc pour «développer» le territoire impliqué par le projet même ainsi que ses alentours :

F.«Il y a quelque temps je lisais sur ce projet qu'on parle de quartier vitrine, comment lier la notion de vitrine à un quartier ?»

OS.«Il faut imaginer que l'objet qui est en vitrine, c'est un tableau d'artiste, fait en pièce unique. Un tableau est une pièce unique. Et ce qu'on va mettre en vitrine, ça va vendre le tableau, mais ça va vendre aussi l'artiste derrière.

Là l'idée de vendre, pas seulement le quartier lui-même, mais l'approche, la méthodologie, la façon d'approcher le problème. Pour faire un quartier réussi, il faut impliquer les habitants. [...] Les habitants à Oslo et les habitants à Rome n'ont pas le même attachement par rapport à leur ville.

Donc c'est la vitrine d'approche. Pas de vitrine de réplique» (Extrait d'entretiens avec **OS**, Responsable Innovation chez Y. Année 1. Carnet de terrain#3)

Voici que les dynamiques de marché, largement connues comme techniques de marketing, apparaissent indispensables car une série d'actions doit se mettre à l'œuvre pour atteindre l'objectif d'adhésion de l'offre à la demande visée. L'opération d'aménagement mise en place pour fabriquer le nouveau quartier est présentée par nos interlocuteurs comme le plan de marché, marketing plan. En sciences de gestion, le plan de marché est l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché. Les décisions et actions relatives au plan de marché sont prises dans quatre grands domaines fondamentaux qui composent le «marketing mix» (Borden 1953)<sup>121</sup> :

- la politique produit
- la politique de prix
- la politique de promotion
- la politique de distribution

«La mise en œuvre du plan de marché doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing. Les décisions prises au sein des différentes variables - ou politiques - sont interdépendantes et doivent être cohérentes»<sup>122</sup>. (Bathelot, 2016). Si le marketing peut être défini comme toutes activités visant à faire adhérer une entreprise - et sa chaîne de production à son milieu identifié par le marché (entendu comme offre, demande et contexte juridique, politique et institutionnel) ainsi que ses dynamiques, afin de satisfaire les objectifs en terme de chiffre d'affaires et de budget, alors il serait possible d'établir des similitudes quant à la structuration des problèmes productifs posés par la démarche de

121 Aussi dites «les quatre P». Il s'agit d'une expression qui relève de l'anglais, langue maternelle du marketing et elles sont : Product, Price, Promotion, Place.

122 Définition prise dans le site «définition marketing», référent du «common language in marketing», le dictionnaire accrédité par les plus importantes organisations mondiales de marketing, AMA, MASB et ANA (<https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>).

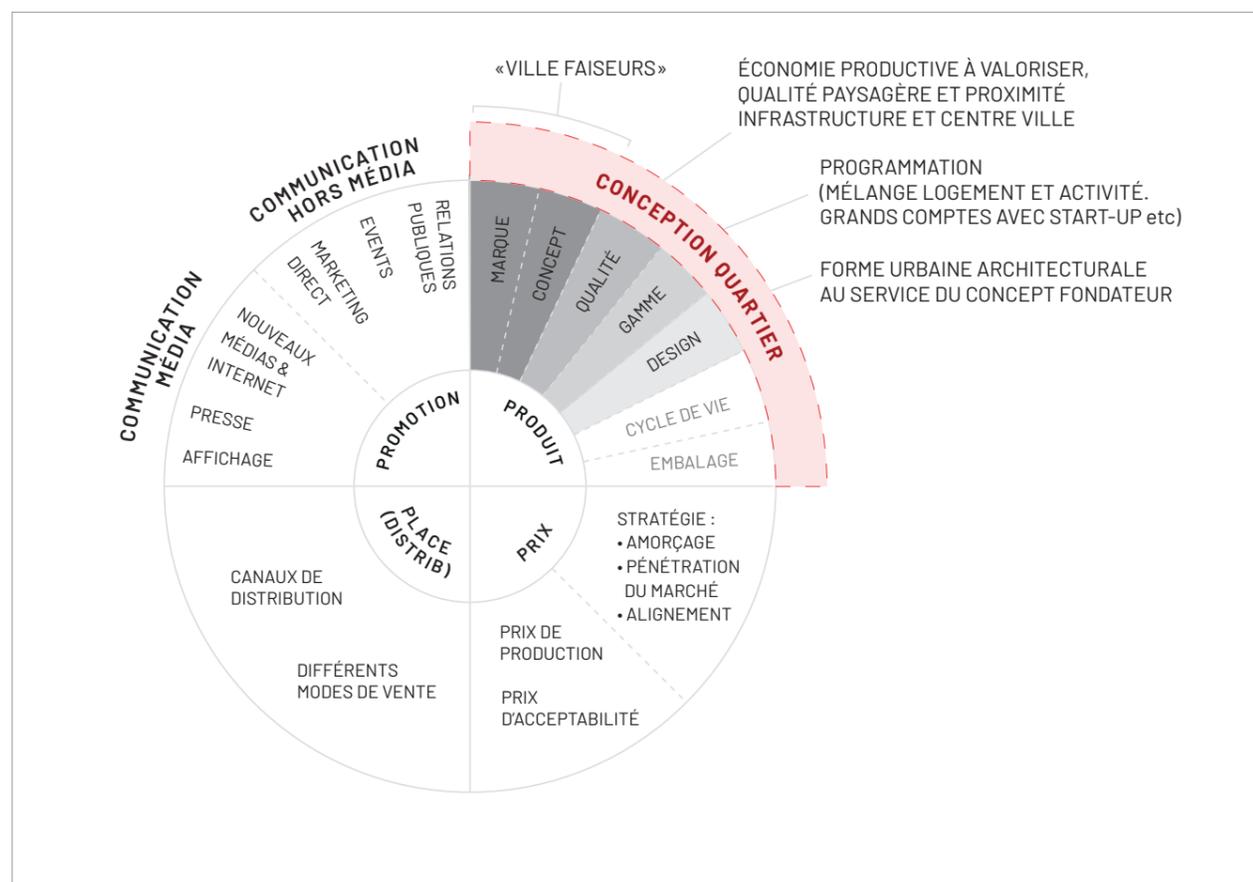
projet observée lors de l'ethnographie. En poursuivant alors le travail de mobilisation des apports de sciences de gestions en matière de démarche de projet, esquissé par Nadia Arab (2001)<sup>123</sup> que nous avons déjà mobilisé dans l'analyse du dispositif de la commande (§1.1), nous proposons de réinterroger l'urbanisme opérationnel, et notamment l'étape de l'opération d'aménagement et de maîtrise d'ouvrage, où le quartier/produit est conçu, où l'offre se construit et où les programmes immobiliers se définissent à travers le filtre de ce que les sciences de gestion appellent la politique du produit. Pour concevoir le produit, la politique de produit prévoit une démarche bien précise construite sur sept phases qui définissent les composants du produit (fig.46).

Ainsi les mêmes composants nous semblent identifiables dans la conception du nouveau quartier telle qu'elle a été appréhendée par nos interlocuteurs du groupement lauréat dès la phase de construction de la réponse à l'AMI<sup>124</sup> et ce jusqu'au dernier atelier de projet présenté dans la scène d'ouverture de ce chapitre.

Le processus de projet observé serait alors assimilable à l'élaboration d'une stratégie visant à concevoir une offre qui, de façon symbolique d'abord - par le récit de projet-, et factuelle

123 Nous tenons à expliciter la même prise de recul que Nadia Arab propose dans cette procédé analogique : «Or, même s'il est possible d'établir, entre la production urbaine et la production industrielle, des similitudes quant à la structuration des problèmes productifs posés, il n'en demeure pas moins que les variabilités structurelles ou contextuelles ainsi que les divergences d'enjeux invitent à adopter une approche critique face à cette 'idéologie du modèle de l'entreprise'. L'attitude inverse reviendrait à postuler que la conception et la fabrication de la Twingo pour Renault relèvent d'une problématique analogue à celle de la ville de Lyon lorsqu'elle conçoit et réalise la Cité Internationale. Un tel postulat se heurterait rapidement au simple bon sens.» (Arab 2005 Espace et société p63). Cependant nous sommes moins confiants quant au fait que les professionnels observés aient la même approche critique. À regarder les scènes proposées en ouvertures des chapitres, ainsi que les données produites lors de l'ethnographie dans les entretiens que nous avons choisi de partager au plus près du réel tout au long de la thèse, nous ressortons moins confiants que le *simple bon sens*, notion dont le relativisme nous impose une précaution quant à sa capacité de définir hors contexte ce qui serait bon, car nous considérons que le bon sens de nos personnages serait lui aussi pris dans l'idéologie de l'attractivité. Nos interlocuteurs étant convaincus de parler au nom du bon sens dans les multiples affirmations par lesquelles ils voulaient définir les effets positifs d'un alignement entre politiques publiques et logiques de marché ou lorsqu'ils érigeaient leur projections particulières sur le site comme universelles.

124 Parmi les sous-composantes du domaine du produit, en marketing on considère aussi l'emballage et le cycle de vie. Dans le cas de la ville, nous n'avons pas pu relier ces deux dernières composantes. Nous n'avons pas d'informations issues du terrain selon lesquelles le quartier vivrait des phases comme un produit classique : lancement/croissance/maturité/déclin/relance. Dans un horizon temporel beaucoup plus large que celui du cycle de vie d'un produit, cela pourrait faire l'objet d'une hypothèse ultérieure à mettre à l'épreuve du terrain sur un quartier ou une ville dont le projet urbain remonterait en arrière dans le passé. Je ne la considère pas pertinente sur un projet en train de se faire, pour lequel il nous faut assumer une phase de déclin, dès la conception du projet. Cela serait paradoxale et inconcevable pour les acteurs impliqués, mais un questionnement à ce propos ne serait pas à exclure.



[fig.46]  
Le marketing mix et la fabrication urbaine.  
Élaboration de l'auteur

ensuite - par la programmation qui en découle -, devrait coller aux attentes prédéterminées d'un consommateur cible que l'on profile et l'on définit en amont (cf §1.2).

### Le récit de projet, un levier opératoire de la fabrique urbaine

Les déclinaisons du récit de projet et ses représentations peuvent varier selon l'acteur qui les formule (maîtrise d'ouvrage, élu, concepteurs etc.), celui à qui il s'adresse et selon la temporalité du projet. Du côté de la maîtrise d'ouvrage, l'hétérogénéité des formes spatiales ou programmatiques dans lesquelles le récit pourrait se traduire est aplatie en faveur d'un fil rouge que nous appelons «le récit porteur de projet» élaboré en cohérence avec les objectifs stratégiques, d'ordre socio-économiques définis à une échelle institutionnelle et territoriale autre que celle de l'opération de transformation et en cohérence avec l'ethos dominant (cf §1.2; §2.2).

Le premier geste de la transformation a été ainsi l'injection d'un imaginaire appelé concept, déployé en représentations, images et ambiances (cf §2.2). Le résultat en termes d'espaces produits serait une exécution et une traduction formelle de ce concept.<sup>125</sup>

La construction du récit attractif passe de facto, nous semble-t-il, par une mise en scène de la projection d'un «Je» narrateur universalisé en dépit de la complexité réelle des pratiques et des comportements réduits à une homogénéité idéale d'une vision de ce qui fait valeur, réduite à valeur marchande ou bien financière:

«Enfin si demain je suis sur le site, il faut que je puisse manger, soit aller manger rapidement un sandwich parce que je travaille, soit parce que je suis en soirée et je veux trouver un espace sympathique pour me restaurer en sortie, et bien sûr un certain nombre de commerces et services au quotidien qui seront à destination des personnes présentes soit dans leur temps de travail pour ceux qui viendront sur l'offre tertiaire ou d'activité, soit sur le temps de vie pour ceux qui seront sur l'offre de logement. Donc l'objectif c'est de générer une attractivité, des flux de passage, de développer un tourisme d'affaires et un tourisme

<sup>125</sup> Dans le cas observé, le concept était déjà établi en partie auparavant par le commanditaire car l'opération d'aménagement rentrait dans un plan de renouvellement décennal qui investit plusieurs parties de la ville. Ce plan de renouvellement, ou pour conserver un terme de marketing, plan de relance de la ville, répond à plusieurs marques, «labellisations». Pour respecter l'impact financier que cela a eu sur le projet, le label de «Ecocité» par exemple a encadré la commande de l'acteur privé qui devait donc construire un concept en cohérence. Puis au niveau de l'opération, le groupement a créé une marque et un concept sur lesquels se base la communication du nouveau quartier à travers un site internet où un univers imaginaire est construit et utilisé pour présenter le nouveau produit-quartier.

culturel, et d'impulser une dynamique entre les entreprises.» (**VB**, Atelier développement économique, Année 1. Carnet de terrain#3)

Le récit devient un levier opératoire en cohérence avec les ambitions diffuses du pouvoir politique pour faire converger le service public aux pratiques gestionnaires par l'application de ses critères (rentabilité, performance, compétitivité etc.).

F : «C'est la dimension de la rentabilité qui...»

**Vi** «... qui conduit à rechercher des solutions, à chercher des idées, des subventions.»

(Entretien#1 avec **Na** et **Vi**. Année 1. Carnet de terrain#2)

Déjà au moment de la réponse à l'AMI, là où la vision de la ville de demain fait l'objet du dossier de candidature, l'élément central de cette vision est le «concept» que les acteurs interviewés appellent aussi «parti pris». Il n'y a pas beaucoup de temps pour répondre à l'AMI, par contre il leur faut avoir un parti pris pour qu'un quartier marche, et fournir une réponse claire et gagnante qui «drague» et convainc le EPA. Tout cela en parlant d'un quartier, dont la complexité est aplatie au service d'une modélisation qui vise à «agir et répondre rapidement» (§2.2).

L'équipe lauréat, composé de facto par cinq ou six jeunes managers issus des formations d'ingénieurs, école de commerce, ex-conseillers en stratégie et quelques architectes se réunissent - pour répondre à la consultation - pendant un peu moins d'un mois en brainstorming:

«On s'est dit qu'il fallait quelque chose un projet clair, une couleur très claire du projet.

Et la couleur ça sera «les faiseurs», voilà. Il y aurait d'autres choses : je mets des petites paillettes, je mets de l'énergie renouvelable, de l'environnement etc. mais fondamentalement c'est le projet Ville faiseurs; et ensuite, parce qu'il est clairement identifié, on a parlé aux habitants, aux acteurs de la ville, voir comment ils réagissent et en fonction de ça, améliorer encore notre produit.

C'est ce qu'on a fait ; quand on a fait la réponse on a concerté les habitants et on a fait des vidéos, un clip, où les gens soutiennent le projet. Et du coup c'est très important parce qu'après ce que le maire déteste c'est les pétitions des électeurs. Si l'électeur soutient un projet, il sait qu'il y a du «sans risque». Donc c'est comme ça qu'on différencie

notre offre.» (extrait d'entretien avec **OS**. Responsable innovation entreprise Y, année

1. Carnet de terrain#3)

Dans un système où la conception du projet urbain rentre dans le domaine de la politique du produit, la concertation nous a semblé prendre le rôle de sondage d'opinion. Elle a été saisie comme un outil d'analyse de marché pour construire et affiner l'offre. Cela se fait avec un échantillon de population que le groupe de conception considère représentatif de la population visée.

F. «Sous quelle forme avez-vous fait la concertation avec les habitants ?»

**OS**.«Toutes les formes. On a rencontré les différents types d'acteurs de la ville : les habitants, les entreprises, associations, clubs sportifs ; le centre d'entraînement A et B on les a vu, parce que les deux sports [...] c'est le rugby et le foot. Donc on est allé les voir, on leur a montré, ils ont aimé, ils ont soutenu etc..

F. «Comment ont-ils soutenu ? Ils ont exprimé leur soutien par écrit ?»

**OS**. «Ils ont fait des lettres de soutien et puis le petit clip, certains sont intervenus.» (Extrait d'entretien avec **OS**. Responsable Innovation entreprise Y, année 1. Carnet de terrain#3)  
Ils ont ainsi été rassurés sur la pertinence du concept et donc sur la performance du futur produit. Cela rassure aussi l'acteur public qui, par le retour d'un petit groupe «d'acteurs de la ville» se sentirait protégé de toute contestation future. Et le processus de conception du quartier-produit continue. Le quartier vitrine.

### **Les avantages comparatifs et les partenaires pour les développer**

Ce qui est en vitrine est une approche de mise en valeur des caractéristiques propres au territoire, choisies pour devenir des ressources, dans le sens des éléments différenciant et donc des avantages comparatifs dans la course à la compétitivité et à l'attractivité (Pinson 2009). Soutenue par l'économiste qui est intervenu dans l'atelier de co-conception pour y apporter un regard d'expert, la stratégie gagnante visait à identifier des «économies endogènes qui partent des besoins des gens sur le territoire et qu'il fallait arriver à étendre et à exporter» (**Bou**.). Dans ce cadre, définir qualitativement le nouveau quartier a significativement fait ressortir les «thèmes», les éléments caractéristiques issus d'une réflexion sous forme de brainstorming et quelques études de prospection. Destinés à être les éléments porteurs (de

par leur caractère dit innovant) de la stratégie de produit, la consolidation et la mise en valeur des économies endogènes se font selon une méthode bien établie :

«On ne va pas saupoudrer d'innovation le quartier, ce n'est pas ça qui rendra l'innovation au service du développement économique. Dans le quartier on prendra deux ou trois axes innovants, forts et on va les pousser pour avoir plus d'impact économique. Ensuite on va commencer le sourcing localement. Des exemples pris ailleurs avec des partenaires de sourcing qu'on a dans différentes métropoles françaises, c'est la même méthode qu'on va approcher, échelon local, échelon régional, ensuite les internationaux qui malgré tout, ont une bonne vue d'ensemble et qui peuvent nous aider à compléter le sourcing local. Puis on a nos écosystèmes sur tous les projets qui ont amené de l'innovation : à Bordeaux on a beaucoup travaillé sur la mixité sociale et fonctionnelle, à Lyon sur les nouveaux usages, à Nanterre sur l'énergie mutualisée et partagée.» (OS. Responsable innovation chez Y. Entretien#2. Année 1. Carnet de terrain#3)

L'innovation, passe ainsi par une démarche de sourcing, entendue comme la recherche des entreprises suffisamment jeunes et flexibles ou mobilisant des techniques suffisamment neuves ou proposant des services considérés marquetés comme innovants, afin d'être affichés en tant que partenaires et en guise de garantie d'une programmation innovante (de part leur adhésion à un réseau considéré comme tel). Pour cette raison, la construction de l'écosystème des partenaires de toutes les tailles a été une étape centrale du processus de projet de la même façon qu'elle l'est dans la démarche de lancement d'un produit dans le secteur industriel.

«Nous on innove pas, pour simplifier, on identifie l'innovation chez les autres..

On voit le quartier, on se dit quelle serait la bonne innovation d'après le quartier et alors on va trouver les bons partenaires pour réaliser cette innovation.

On ne fera pas nous-même. C'est par rapport à des start ups qui font des choses depuis trois ans et de façon dédiée et nous qui faisons de tout. On coordonne. (OS. Responsable innovation chez Y. Entretien#2. Année 1. Carnet de terrain#3)

Un des moteurs du développement industriel, l'innovation, tout en étant condition de la survie de l'entreprise face aux défis de la concurrence, entre dans la production de la ville

comme axe de réponse aux défis de différenciation (Pinson 2009)<sup>126</sup> et de positionnement des villes. En subissant les lois du marché, instable et incertain, l'innovation se hisse au rang de facteur-clé dans l'attractivité du nouveau quartier.

Dans le projet observé, la création de la stratégie d'innovation passait ainsi par la convocation d'une série d'acteurs locaux - d'où l'invitation de la cité des entreprises à l'atelier de projet - à mobiliser sur le projet pour construire un écosystème à mettre en avant dans l'élaboration de la stratégie différenciante. Selon nos interlocuteurs, il s'agit d'une façon de procéder par étapes préétablies, une approche modélisée :

«D'abord on crible toutes les idées, deux critères : low cost - easy tech et ce qui a un impact. Toujours rappeler que ce qui fait l'innovation c'est d'avoir un impact sur le développement économique. Ensuite on fait une sélection suivante : autour du caractère inclusif, l'acceptation par les habitants, ça participe pleinement à la démarche de concertation participation. C'est à ce moment-là que viennent des partenaires choisis pour répondre au mieux aux objectifs fixés. Et enfin, on travaille sur de l'économie, on veut des idées, des innovations qui s'autofinancent, qui engendrent de l'économie. On ne va pas faire un salon de l'auto des choses très variées qu'on remballera ensuite et qui ne serviront plus à rien. L'objectif c'est signer les partenariats, préserver les espaces, et proposer une gamme des produits en cohérence.» (OS Responsable Innovation chez Y, Entretien#1. Année 1. Carnet de terrain#3)

Certains auteurs défendent la démarche de différenciation comme l'opportunité de faire émerger la spécificité de chaque territoire face aux critiques de standardisation de la production urbaine contemporaine (Pinson 2009). À partir de ce qui a émergé lors du travail

126 «Dans les démarches de projet de villes, on retrouve (parfois) cette même idée que le développement territorial ne procède pas uniquement de l'aménagement de l'espace mais de l'identification des secteurs productifs dans lesquels la ville dispose d'un avantage comparatif et de l'activation et/ou du soutien des réseaux sociaux, des tissus connectifs dans lesquels s'enracinent ces activités. Au-delà de la sphère économique, le projet de ville est la traduction de la prise de conscience, plus ou moins nette et verbalisée selon les villes, de la nécessité de reconstituer des tissus de relations plus denses entre les différents segments des élites urbaines» (Pinson 2009 : 77-78 ). Au contraire, les démarches de projet réhabilitent ces relations entre élites et groupes sociaux locaux. L'interconnaissance et l'interreconnaissance entre ces élites, la densification des relations qui les unissent permettent de (re)constituer des ressources jugées indispensables dans la compétition territoriale actuelle : une capacité à construire collectivement les problèmes d'un territoire, à constituer une intelligence collective des défis auxquels est confrontée la ville, à identifier ses ressources et à réagir collectivement à des opportunités. (Pinson 2009 : 78)

ethnographique - et qui nous paraît analogue à d'autres opérations observées dans le cadre de l'enseignement - nous affirmons l'existence d'une dynamique d'homogénéisation de ces «spécificités» en faveur des produits / projet / solutions considérés comme de bonnes pratiques (Devisme, Dumont, Roy 2007), des modèles à reproduire, car répondant à un imaginaire et à un ethos dominant (cf §2.2), ce qui génère un paradoxe entre discours et pratiques de l'urbanisme de projet au regard de la contextualité des projets urbains.

### **Faire un «véritable quartier de ville», construire une gamme de produit**

Lors de l'ethnographie, un des enjeux posés par l'opérateur au regard des objectifs de dynamisme économique du quartier était de construire une offre complète et cohérente dont chaque détail était planifié à l'avance, comme si la réalité était un déroulement mécanique d'étapes programmées :

«C'est-à-dire ne pas faire venir que du commerce, (quand je parle de commerce je parle des complémentaires à ceux qui existent), mais faire venir à chaque fois un pôle de logement et également un pôle de bureaux pour qu'il y ait de la mixité et pour qu'il y ait un potentiel économique pour le commerce qui vient s'implanter.» (Odi. Directrice Conception et Commercialisation Commerces, Atelier développement économique. Année 1. Carnet de terrain#3 )

Si dans la politique de produit, la gamme est l'ensemble de familles de produits immobiliers qui composent l'offre, la programmation telle qu'elle est pensée dans l'atelier présenté serait la construction de la gamme de produits immobiliers - entre commerces, bureaux et logements - à proposer dans le nouveau quartier. À l'intérieur de la même gamme, celle par exemple du commerce, il y aura des produits différents avec une rentabilité directe ou une valeur d'image et stratégique, mais dont le mix est construit de façon à atteindre l'objectif stratégique défini.

«Le scénario programmation va permettre de figer ces fameux enjeux de spatialisation et d'intégration des commerces et d'activités dans le futur quartier.» (Odi, Atelier développement économique. Année 1. Carnet de terrain#3 )

Le futur espace bâti est appréhendé avec l'exigence d'être en cohérence avec le plan merchandising, c'est-à-dire fonctionnel vis-à-vis de la satisfaction des exigences des activités

dont l'implantation en tant qu'investisseurs ou locateurs est planifié en amont ; et ce pour obtenir en syllogisme le dynamisme visé :

«Quand on a fait cette définition et cette optimisation avec les architectes et les urbanistes on arrive sur le plan merchandising toujours en respect avec le positionnement makers qui a été retenu et donc là ça va être de mixer les activités, on appelle ça un mix merchandising, on ne va pas mettre que du prêt-à-porter, ou que de l'alimentaire ou que des pharmacies ou des banques parce ça paye plus cher, on va mixer toutes ces activités par rapport à des besoins d'une clientèle et à l'évolution de la consommation ; un concept qui est innovateur aujourd'hui, dans un ou deux ans ou trois ans et il ne sera plus innovateur, on propose des corbeilles (une gamme de produits) toujours collées aussi aux besoins de la clientèle dite de proximité, des habitants, mais également liées à la clientèle future qui viendront par d'autres locomotives.

[...] L'objectif de tout ça c'est un quartier qui fonctionne ; qui soit harmonieux et qu'il n'y ait pas de zones froides, une zone froide dans les commerces ça veut dire une zone qui ne crée pas de chiffre d'affaires et ça serait un plantage du commerçant et quelque chose qu'on ne peut pas se permettre.» (Odi. Atelier développement économique. Année 1. Carnet de terrain#3)

### **3.2.3 Design et articulation ouvrage usage. Comment est pensé l'espace ?**

Si le nouveau quartier est conçu suivant les démarches propres de la construction d'un nouveau produit à lancer sur le marché. Quels sont les effets spatiaux d'une opération d'aménagement d'un quartier qui doit «mettre en vitrine» la ville ? Une relation linéaire entre standardisation d'approche et standardisation des espaces peut être posée. Étant donné la modélisation du comportement de consommation, qui est à la base du raisonnement, et étant donné la planification à l'échelle du détail, nous pouvons imaginer de ce fait, que tout nouveau quartier avec le même parti pris (pour reprendre un mot du terrain) et résultant des choix architecturaux priorisant l'efficacité (autrement dit la maximisation des résultats avec des ressources données) donnera vie aux mêmes espaces.

La relation entre développement économique du territoire et renouvellement urbain émerge de l'ethnographie, comme assumée et posée sans aucun questionnement. Le développement économique - et donc l'attractivité du nouveau quartier apparaît le pilier autour

duquel la mission de l'établissement public d'aménagement est construite. Attirer des nouvelles populations avec des caractéristiques bien définies est un des objectifs du Schéma de cohérence territoriale (SCoT). La boucle se ferme et les acteurs, bien qu'hétérogènes, ont, nous semble-t-il, le même cadre de référence. L'objectif d'attractivité est primordial tant pour le privé que pour l'EPA qui, au nom du développement économique, est fasciné par la chimère du quartier vitrine. Cela ne veut pas dire que la qualité du projet n'est pas une question posée ; au contraire toutes les phases sont évaluées, mais les paramètres d'évaluation de ce qui fait un bon projet sont orientés par le cadre de référence. L'attractivité, et par conséquent la qualité, sont pensées de façon hors sol car c'est la réussite dans le marché visé qui définirait bel et bien la qualité d'un projet en train de se faire par sa capacité à générer un dynamisme dans les investissements.

Qu'ils soient d'origine publique ou privée, qu'ils prennent la forme de source de financement directe ou de transaction financière spéculative, qu'ils soient initiatives de fonds d'investissement, d'entreprises ou de particuliers qui, de par leur choix de s'installer dans le «quartier renouvelé» manifestent une confiance dans le projet, les placements de capitaux deviennent ainsi l'indice de performance du projet urbain qui devient à son tour un atout pour la Ville dans le jeu sans frontières de la compétition internationale.

«Alors la genèse du projet c'est dans les années 1990, Ville est en pleine crise économique, [...] ; les habitants quittent la ville, les entreprises quittent la ville et donc l'État décide d'investir massivement sur un périmètre délimité, [...] le périmètre. Ensuite, à ce moment-là donc l'État investit avec les collectivités territoriales pour faire une opération d'envergure et repositionner La Ville dans la compétition des capitales européennes et l'objet phare de cette phase d'investissement c'est le quartier d'affaires [...] avec des gros programmes immobiliers de bureaux, immobiliers d'entreprises, d'où l'importance de l'aspect développement économique. Souvent on dit que cette opération urbaine est l'accélérateur de la métropole, en terme économique, par rapport à ça, par rapport à la concentration des investissements qu'on a réussi à générer. Pour un euro d'argent public dépensé ces 20 dernières années, on a généré quatre euros d'argent privé. Et au départ les investisseurs qui sont venus dans les années 2000, ce sont des étrangers principalement parce que les Français n'avaient pas confiance en Ville, ils ne voulaient pas prendre le risque. Les internationaux étaient plus enclins à venir sur un terrain, surtout ils ne partaient pas avec a priori ce que les Français faisaient». (SB

Chef de projet Entreprises / Business Project Manager de l'EPA, Entretiens#1, Année 1  
Carnet de terrain#3)

La réussite et la qualité de l'opération sont donc attestées par un coefficient multiplicateur (Devisme, Dumont Roy, 2007) mettant en avant le rapport entre investissement public<sup>127</sup> et investissement privé dans une quantophrénie dans laquelle la fabrique urbaine s'inscrit (Ibid). C'est un projet dont les effets rayonnent sur toute la ville, en changeant l'image et en y attirant des nouvelles populations qui investissent, habitent et travaillent :

**OS** : «Pour qu'une ville soit attractive localement, au niveau du département, de la région, du pays et à l'étranger, c'est fondamental que la ville ait une saveur, il faut que ça soit intéressant.

Qu'est-ce qui a fait que Microsoft Europe a mis son siège là [on parle de Issy-Les-Moulineaux], alors qu'ils étaient en concurrence avec Milan et Londres. Milan, Londres, Issy-les-Moulineaux. C'est Issy-les-Moulineaux qui l'a emporté, parce que le Maire a dit : «je vais faire un centre d'affaires autour des médias et des nouvelles technologies ; c'est un parti pris, je peux me planter, je vais prendre un risque». Il a pris un risque et il a gagné.»

F : «Qu'est-ce que cela veut dire de gagner dans ce cas-là ?»

**OS** : «Pour le Maire ? Il se passe un cercle vertueux qui participe au développement économique, qui rend la ville populaire, attractive, les habitants sont fiers d'être à Issy-les-Moulineaux. Développement économique fait qu'il y a moins d'impôts, et du coup les gens sont contents parce que les gens n'aiment pas payer les impôts ; [...]

Un quartier a marché quand les gens sont heureux et remercient le Maire, c'est pour ça qu'un quartier c'est politique. À la fois parce que c'est polis, la ville et à la fois parce que c'est politique, le maire c'est politique. [...]

127 Dans ce cas spécifique pour argent public on parlait de financement directs de la Collectivité Locale dans laquelle le projet s'inscrit.

La compétitivité<sup>128</sup> ne doit pas être un but en soi selon moi, le but en soi c'est que les gens soient heureux, soient fiers. Berlin a eu pendant longtemps le slogan «pauvre mais sexy» la ville n'était pas compétitive économiquement, mais plein de start-ups y allaient.

La compétitivité économique ce n'est pas un but en soi, le développement oui». (extrait d'entretien avec **OS**. Responsable Innovation entreprise Y. Entretien #2. Année 1. Carnet de terrain#3)

De ce fait, un projet qui marche est un projet qui engendre du dynamisme économique<sup>129</sup>, objectif que l'acteur public demande au privé d'atteindre à travers l'opération d'aménagement. Cela implique un changement du paradigme dans lequel la fabrication de la ville s'inscrit. Il s'agit d'un état d'esprit qui - né de ce que Harvey appelait «entrepreneurialism» en 1989 - engendre une approche inversée et met en avant des objectifs d'images et représentations au dépit des objectifs fonctionnels, d'usage, de cohérence avec l'existant etc. De même, dans sa traduction spatiale, la forme urbaine et architecturale est subordonnée à la stratégie définie dans le plan marchand, elle-même définie à son tour selon une logique d'optimisation. Chaque composant du projet (un parc, une place, un jardin etc.) dans la configuration choisie est la traduction spatiale du changement d'image souhaité, avec l'objectif d'attirer la population visée : investisseurs et nouveaux habitants qui se côtoieraient dans une ville de l'entre-soi (de Biase 2022). Cette population cible, le «target de marché» est déterminée pour sa pertinence avec la «machine à développement économique» donnant lieu à une production sélective avec des conséquences en termes d'injustice sociale (Pinson, Reigner 2017).

128 Le mot dans ce contexte est utilisé dans son sens de compétitivité-prix. Là où le prix serait les prix du foncier immobilier, des loyers, d'achat des immeubles etc une fois que le quartier est réalisé.

129 Pour «dynamisme économique» nous faisons référence à la notion utilisée par l'INSEE pour déterminer la bonne santé d'une ville, notion selon laquelle les paramètres à prendre en considération sont:

- «le nombre d'entreprises et nombre de grandes entreprises (plus de 100 salariés)
- le niveau des salaires (salaire net horaire moyen)
- le solde migratoire (nombre de nouveaux habitants par an)
- le nombre d'entreprises nouvellement créées en 1 an
- le taux de chômage
- le PIB par habitant
- l'évolution du nombre d'emplois cadres
- le nombre de jeunes entreprises ( créées il y a moins de 5 ans)»

source : <http://www.loi-duflot.fr/conseils-loi-duflot/selectionner-le-logement-le-plus-adapte/le-dynamisme-economique/> consulté le 01octobre2019

«Là au pied d'un bâtiment il y a un centre d'hébergement d'urgence de sdf avec des chiens, je crois le seul dans toute la ville où il y a des chiens. Et nous, ils nous disent: il faut construire un quartier tout neuf ; et qu'est-ce on leur dit : il faut déplacer ces gens là. Parce qu'on ne peut pas vendre en accession à la propriété des appartements [...] avec aux pieds des SDF avec des chiens». <sup>130</sup> (**Vi**, DG Société de Projet. Entretien#3. Année 1. Carnet de terrain#3)

L'urbanisme dit de projet est écrasé par les injonctions dues aux choix politiques d'austérité. Les enjeux d'attractivité sont porteurs d'une valeur universelle investissant la valeur marchande et la valeur financière d'un caractère idéologique. Les effets sur l'espace public, le penser, le concevoir, le réfléchir se réduisent à deux cas: le négatif photographique de l'espace bâti, ce qui reste ; ou bien le décor pour la mise en scène et la spectacularisation des pratiques de l'espace définies comme attractives et donc souhaitables (Delgado 2016). Grâce à l'ethnographie, l'espace public semble aussi apparaître comme un argument de vente de l'appartement si l'on regarde le processus de marchandisation à l'échelle immobilière ou bien au niveau de la promotion du territoire et de la Ville (Citron 2016)<sup>131</sup>. L'enfermement à l'intérieur d'un langage appartenant au champ sémantique de la gestion et d'un vocabulaire marchand est alors révélateur de l'enfermement à l'intérieur d'une façon de penser et de produire la ville qui est initialement propre à l'acteur industriel. Une façon de penser qui s'élargit à l'action publique à travers un consensus aveugle qui privilégie une lecture économique et financière en définissant le développement économique comme l'objectif ultime de la transformation et le pilier de l'opération. Cela se joue dans un sens très quantitatif et strictement lié aux indicateurs tels que le chômage, et la production de richesse en termes de dynamique de recette (chiffres d'affaires pour les activités com-

130 Puisque c'est la directrice de la Société de Projet privé, «nous» c'est l'acteur privé et «ils» c'est l'EPA.

131 «Cette inversion du regard, et partant cette domination culturelle de l'échelle d'intervention du promoteur, est intégrée par les aménageurs de Green. Confronté à des difficultés pour financer le projet d'espaces publics à Merlon, le directeur technique de GA donne ainsi aux paysagistes l'instruction de privilégier les espaces publics en bas des immeubles de logement en accession et non des espaces publics pour l'ensemble du projet. À travers cette prépondérance du logement sur les espaces publics, la ville est vendue comme une prestation de l'appartement. L'aménagement des espaces publics est alternativement considéré comme une contrainte génératrice de dépenses sans produire de recettes directes, ou bien comme une externalité positive au service de la commercialisation des appartements.

«Pour être clair, il faut qu'on garde la qualité au pied de vos immeubles. Le reste, la rue derrière, on fait le minimum...»

En tout état de cause, l'accent est mis sur les intérêts des acquéreurs davantage que sur ceux des habitants, y compris chez les maîtres d'œuvre.» (Citron 2016 pages 353-354)

merciales). La naturalité avec laquelle le développement économique, et les indicateurs quantitatifs qui le rendraient mesurable (évolution du taux de chômage, chiffres d'affaires des activités installées en rez-de-chaussée, capacité fiscale des habitants etc. ), animent l'échange, mettent en exergue le caractère dominant du registre économique néoclassique (modélisation, optimisation des choix etc.) dans la production urbaine, et sont ainsi révélateurs de l'acceptation absolue et idéologique du développement économique présenté comme un état de grâce,

«Donc le dév éco (développement économique), si je rejoins ce qui a été dit auparavant, a comme vocation de participer, d'être un moteur du développement du territoire et permet un bien être un mieux vivre ensemble, une qualité de vie qui va être améliorée et de ce fait, fait développer également l'emploi que ça soit sur le quartier que sur le territoire d'une façon plus large.» (**VB**, salariée de la SPV. Atelier développement économique. année 1. Carnet de terrain#3)

L'enfermement naturalisé et partagé au cœur du registre économique, et dans lequel se trouvent la production urbaine et plus largement l'action publique, nourrit l'hypothèse centrale de ce travail de recherche. Notamment, ce dernier nous montre comment l'approche idéologique à l'attractivité et au développement économique qui dirige la transformation urbaine et l'aménagement des territoires, les fait apparaître comme des dogmes et des croyances indiscutables conférant un caractère religieux à l'économie néoclassique (Jappe, Latouche 2015).

## CONCLUSIONS

### Tisser les fils de l'idéologie de l'attractivité

En commençant cette thèse avec une image naïve de la fabrique urbaine française, la cohabitation des deux univers - acteur public et opérateur privé - me semblait en opposition frontale. Selon mes premières hypothèses, produites avant d'entrer sur le terrain, le pouvoir public, volontariste, défendait l'intérêt général comme un intérêt public et donc indépendant des logiques de marché, et il s'opposait à des acteurs économiques privés défendant un fonctionnement capitaliste pur. En aval de ce long chemin d'observation de la transformation urbaine en train de se faire, les données produites lors du terrain me font rejoindre le débat sur la ville néolibérale du côté des géographes radicaux comme Theodor, Brenner, Harvey, Peck etc. (Pinson 2020) posant un fort questionnement sur le consensus des pouvoirs publics envers les logiques des marchés (Augé 1993), construit me semble-t-il sur une obsession pour la croissance et ses indicateurs, l'efficacité et la compétitivité qui engendre une posture idéologique face à la ville attractive, qui elle serait confortée par une attitude religieuse à l'économie néoclassique et une vision dogmatique du régime budgétaire d'austérité.

Promu comme le seul cadre de politique économique possible, car issu d'une vision démonisante de la dette publique qui s'oppose à une vision idéalisée de la dette privée, et soutenue par les courants économiques néoclassiques dominants (Latouche 2015), le contexte d'austérité dans lequel l'aménagement des territoires agit, nous a fait apparaître le territoire comme occupant une place double dans la fabrique urbaine. Il est à la fois l'objet de l'action de transformation et, en même temps, sous le nom de foncier, la ressource à mettre en valeur pour qu'une recette se génère par le projet. La façon de l'appréhender et de penser sa transformation de la ville - urbanisme d'austérité (Peck 2012)- serait donc fortement liée à un regard opportuniste en termes d'économie de marché. Plus précisément le territoire serait évalué sur la base de sa capacité à attirer une certaine population visée (différentes au cas par cas) car financements publics et/ou investissements privés seraient soumis à sa présence. Quand une opportunité de positionnement est donnée, quand des avantages comparatifs (proximité du centre ville, d'une infrastructure ainsi que d'un équipement, qualité paysagère etc.) sont détectés sur un site car - comme dans le cas de l'opération qui a fait l'objet du travail de terrain - il représente un bassin des fonciers non optimisés dans un contexte de marché tendu, le territoire se transformerait en foncier à exploiter, à

valoriser. La façon de l’appréhender se resserrait en faveur d’une lecture économiciste et le *territoire-en-projet* rentrerait dans un dispositif rituel élargi (Auge 1993). Il serait élargi en termes d’effets adossables au projet, car les effets recherchés ou attendus atteignent d’autres échelles spatiales et prennent des formes autres que celles strictement spatiales. Attirer une nouvelle type de population par le projet ferait partie constitutive d’un dispositif plus large de redynamisation du territoire métropolitain. Plus précisément, la transformation, passant par le renouvellement d’image de la ville injectée par le projet, répond aux objectifs d’attirer une population dont peuvent bénéficier les analyses économiques et socio-démographiques à l’échelle de la métropole entière. Dans une idéalisation de l’action (Boutinet 1990), du faire et du travail comme sources de reconnaissance sociale, héritage des principes capitalistes modernes, (Honneth 2001) le projet deviendrait un passage obligé - un rite - pour rendre la ville attractive et par cela financer les caisses publiques. Notamment en cadre d’urbanisme d’austérité, l’urbanisme opérationnel, évolué en urbanisme de projet, est affecté par la flexibilisation de ses instruments qui, opposée à une vision rigide de l’action publique faciliterait l’action des logiques des marchés, considéré l’instance incontournable d’évaluation (Honneth 2008).

Concevoir le projet urbain s’inscrit de cette façon dans une d’une politique de l’offre (Pinson 2020), qui basée sur une marque, un concept, une mise en valeurs de certaines qualités du site, une gamme de produits et son design, part, me semble-t-il par la construction d’un récit du nouveau quartier *attractif* donnant ainsi suite à un projet-objet (Pinson 2009 p. 53), nommé dans mon terrain le *quartier vitrine*.

Par ailleurs, le désengagement financier de l’État dû à l’austérité a engendré une attitude sélective face aux projets à financer qui se retrouvent évalués sur la base de la logique capitaliste pure du retour sur l’investissement. “Le gâteau étant restreint”, la fabrique urbaine (et l’aménagement des territoires) - rejoint désormais par la recherche - est soumis à une évaluation en continu sur la base de critères quantitatifs mesurables, qui pour la plupart, se focalisent sur les capitaux attirés sur le territoire, qu’il s’agisse de capitaux issus des programmes publics de financements - comme le PIA- ou bien de capitaux issus de purs placements financiers aussi bien que d’investissements par une population active de futurs usagers.

Une spirale dite vertueuse entre positionnement compétitif, attractivité des capitaux et des financements et nouvelle population, recherchée par les pouvoirs publics par l’action de transformer, se mettrait en oeuvre, face à une spirale méprisante (Honneth 2001) affectant des territoires non-éligibles, voir méprisés, puisque incapables - ou pas encore capables

- d’attirer une population en mesure, par leur statut, de supporter l’acteur public entrepreneur (Harvey 1989) dans sa course aux financements. Qu’il s’agisse des couples d’actifs avec jeunes enfants qui peuvent soutenir l’activité de l’équipement scolaire jamais à l’abri de fermeture pour optimisation budgétaire, à laquelle est soumise l’attractivité d’un village, et donc son éligibilité pour recevoir des fonds publics comme privés, ainsi que des “cadres sup” qui, visés par l’opération de notre terrain, pouvaient aider Ville à s’affirmer comme métropole attractive, cette attitude m’a semblé être la principale logique sous-jacente à la fabrique urbaine (et des territoires). Et le fait de la mettre en oeuvre, s’est révélé comme la majeure préoccupation des politiques publiques.<sup>132</sup>

Dans le terrain, ce phénomène est apparu flagrant, par la spécificité de l’acteur public commanditaire EPA qui, certes fils de l’essor du new public management dans les années 1990, est emblème de l’agencification de l’action de l’État sur ses territoires. S’appuyer sur le levier économique pour mettre en marche le redéveloppement d’un quartier - au regard des enjeux posés en termes d’emploi et de croissance - a été le moteur de l’opération observée. De plus, la façon d’appréhender à posteriori l’opération qui a précédé celle qui a fait l’objet de cette thèse, nous montre de façon explicite à quel point, pour le commanditaire public, la réussite de l’opération est révélée par une équation financière:

«Un euro d’argent public investi – 4 euros d’argent privé entrés. L’opération M1 a bien marché.» **SB** EPA

En contexte d’austérité, donc la dimension économique et financière me semble-t-il, encadrent et définissent la qualité de l’opération par l’application d’un coefficient multiplicateur (Devisme 2007) comme dans l’exemple reporté ci-dessus et façonnent ainsi la façon de penser le projet le faisant rentrer dans le prisme économique-capitaliste, «ayant pour but de transformer l’argent en davantage d’argent» (Jappe 2015 p. 67). Le langage économique - témoin d’une intention néolibérale - et celui financier - témoin de la soumission de la notion de qualité à celle d’équilibre (financier), voir de rentabilité, des opérations - prennent les pas, et la production de la ville se révèle, me semble-t-il, comme terrain fertile à l’affirmation des pratiques propres des acteurs capitalistes classiques, privés. D’ailleurs, ils se

132 L’hypothèse que cette recherche de positionnement pourrait avoir évolué de façon paradoxale - dans le sens que certains territoires soient en compétition pour garder le statut de Zone Urbaine Sensible (ZUS) leur permettant de rentrer dans les programmes de politiques publiques, tel que la PNRU - nous paraît pertinente et digne d’être explorée dans une recherche ultérieure.

présentent comme capables de produire concrètement la ville, c'est-à-dire de concevoir le processus, d'en déclencher la production<sup>133</sup>. «Cette faculté se fonderait sur les fonds que les promoteurs rassemblent pour mener à bien une opération, sur le temps qu'ils investissent dans la conception, le suivi et la coordination» (Pollard 2018 p. 152) vis-à-vis d'un déploiement limité des forces publiques en contexte d'austérité.

Une notion purement financière, l'attractivité, s'est donc transformée en mythe fondateur de la transformation urbaine, mettant en exergue le consensus culturel parmi les acteurs observés, privés comme publics, autour de cette notion, bien que sa définition et sa caractérisation demeuraient dans le flou.

Nourrie tant à l'échelle locale qu'étatique, voire européenne, et conséquence directe tant du consensus entre société post-moderne et logiques de marchés, que du paradigme néolibéral qui en découle, l'idéologie de l'attractivité structure la fabrique urbaine (et l'aménagement des territoires).

Le «déficit mythique» dont nous parle Marc Augé dans son manifeste pour une anthropologie des mondes contemporains (1993), comme la cause de la chute des grands discours du politique en faveur d'un argumentaire gestionnaire affectant les sociétés contemporaines, serait alors, me semble-t-il, le résultat d'un glissement du mythe fondateur qui donne un caractère mythique à un phénomène gestionnaire.

D'ailleurs, sa signification première, au caractère profondément economico-financier, serait reléguée au second plan par un processus d'absolutisation d'une identité relative mise en spectacle.

Ce qui serait attractif découle d'une série de projections et de représentations particulières et relatives, érigées à caractère universel puisqu'en accord avec l'éthos dominant, qui, me semble-t-il, porte sur les valeurs travail, productivité et performance. L'opération d'aménagement serait ainsi un processus de mise en conformité, de modernisation et de rationali-

---

133 Dans certains cas – et c'était le cas des entreprises observées, d'ailleurs - ils restent présents bien après la livraison des immeubles car ils proposent une compétence de gestionnaire qui rassurerait ultérieurement l'acteur public.

sation selon les forces structurelles propres aux logiques utilitaristes<sup>134</sup> (Voirol in Honneth 2008 p. 15). D'un côté, elle permettrait de créer les conditions spatiales nécessaires pour que le territoire puisse bénéficier des emplois supplémentaires par l'arrivée d'une catégorie de population et plus généralement de l'arrivée des capitaux qui, injectant un dynamisme économique mesurable (Investissement extérieurs, taux de croissance, PNB post transformation, taux chômage etc.) lui permettraient de rester dans la spirale vertueuse des méritants et donc des éligibles à, que cela soit des financements publics comme des investissements privés. De l'autre, dans sa dimension de «quartier vitrine», d'amplificateur d'une image renouvelée sur la ville et sur le territoire métropolitain, le site concerné par le projet représente une pièce dite emblématique dans cette stratégie. Le projet urbain serait alors le médiateur symbolique des effets et des changements, qui formellement et spatialement restreints au site, prendraient une valeur de symbole de transformation à mettre en avant à l'échelle métropolitaine, nationale, ou internationale, selon le contexte compétitif de la ville concernée. Dans ce contexte, le processus de projet viserait une re-connaissance (action de re-connaître) de l'existant en vue d'une population porteuse de valeur. Ce processus permettrait à la ville actuelle, une fois transformée, d'être conforme (Althusser in Honneth 2008 p. 246) et donc visible et appréciable dans l'échange marchand<sup>135</sup>.

Dans l'opération observée lors du travail de terrain, puisque le quartier tel qu'il a été défini en terme d'usages et des pratiques, n'était pas en accord avec les ambitions - réelles et symboliques- qui lui avaient été greffées lors de la définition de la stratégie territoriale, la transformation physique du site devait répondre en premier lieu à une stratégie de reconfiguration et de redéfinition de l'imaginaire qu'il dégageait, afin de devenir re-connaissable (Althusser in Honneth 2008) par la population cible.

Ce processus est passé par la création d'une nouvelle identité (Lussault 1997) dont le premier geste était l'injection de ce nouvel imaginaire, conçu selon les projections et la repré-

---

134 « Cet emprunt à la philosophie sociale et plus précisément à la théorie de la communication proposée par Habermas n'est pas sans risque car une dichotomie si stricte entre un monde vécu et système serait à dépasser (Honneth 2008). Cette conception à deux étages de la société contemporaine présuppose une différence radicale entre, d'une part un monde vécu structuré par les normes d'entente langagière et de la discussion sans contraintes et d'autre part, un univers systémique intégralement traversé par la contrainte fonctionnelle et par les rapports de pouvoir. selon l'auteur une théorie du conflit social aurait permis d'éviter cette opposition tranchée en concevant simultanément des rapports conflictuels dans la sphère de la communication et des formes d'institutionnalisation des normes du monde vécu dans l'univers fonctionnel du système » (*Ibid* p.18)

135 La reconnaissance, représentant l'affirmation de l'autre, peu importe lequel serait son «apport», régit la communication entre individus, alors que la connaissance serait une condition préalable à l'échange marchand. (Habermas in Honneth 2008).

sensation de ce qui aurait été considéré comme attractif pour la catégorie socio-professionnelle des cadres, appelée improprement classe moyenne, visée par la stratégie territoriale. En amont, la classe ciblée était définie quantitativement par le pourcentage de répartition des catégories socio-démographiques, fournie dans les analyses territoriales socio-économiques, et qualitativement, par une série de représentations des pratiques et usages projetés sur cette catégorie de la population, de façon nous semble-t-il arbitraire. Une fois les enjeux d'attractivité définis, un récit évocateur d'ambiances et de représentations a été, à nos yeux, le premier livrable du processus de transformation observé, et donc le premier levier opératoire (Pertuso 2020). *De facto*, la première étape de la transformation physique et formelle du quartier a débuté dans la dimension imaginaire.

«On les embarque dans un rêve». **Pi** réunion de préparation à l'oral. Carnet de terrain#2. Année 0

Le premier moment de transformation s'est donc réalisé à travers l'institution d'un imaginaire qui, par la force de transformation dont il a été investi, pouvait séduire les parties prenantes du projet, diriger la transformation réelle du site et en faire accepter ses effets spatiaux et sociaux. La dimension symbolique a ainsi pris le pas sur la dimension réelle. L'imaginaire s'est dissocié du réel prenant une forme propre (Castoriadis 1975). Ce déplacement, situé dans une temporalité autre - le régime temporel du futur dans lequel le « faire projet » s'inscrit - aurait été légitimé par la vision idéalisée de la classe moyenne. Dans le cas d'une opération de redynamisation (friches ou zone d'activité sont les cas plus frappants), le projet urbain est, me semble-t-il, une tension entre un ici, l'existant, «non conforme» et un ailleurs symbolique, artificiel, issu de l'idéal projeté, dont cet existant hérite (de Biase 2014) et qui dirige sa transformation. Pour ce faire, une iconographie de l'attractif se mettrait en œuvre pour construire le récit de projet en accord au système de valeurs dominant et en déploiement et illustration des mythes temporellement situés (Barthes 1957), car issus de la construction collective de l'imaginaire. Urbanité, développement durable, mutualisation des usages, biens communs en sont des exemples qui sont apparus lors du travail de terrain, auxquels la fabrique urbaine répond, me semble-t-il, avec les toits végétalisés, les jardins partagés, les fab lab, les halles ouvertes, les coworking, les tiers lieux etc. Circulant comme des modèles de la ville attractive, ces figures mythiques de l'attractivité, composent les programmations des opérations d'aménagement et des opérations immobilières aux quatre coins de l'hexagone produisant des quartiers d'entre-soi qui se

répliquent comme des standards de façon aliénée, déconnectée du réel, et dans un aplatissement de sa complexité (Gaujelac 1990).

Témoignant d'un processus d'économisation totale du monde que révèle d'une autre façon la mathématisation et la quantification du social» (Latouche 2015 p 149), la transformation du site m'a semblé se réduire à une démarche construite sur des enjeux de mesure et de quantification, à travers des indicateurs, de performances des territoires. De ce fait, l'homogénéisation de l'approche et de la pensée urbaine economiciste formulée par les professionnels et les élus, combinée avec la structuration d'une offre thématique (ville *makers*, quartier d'affaires etc.) et dont la programmation est construite sur la base de segments de marché, serait la raison ultime des standardisations des projets urbains à laquelle nous sommes confrontés quand on observe les espaces résultants la fabrique urbaine contemporaine. Visant les mêmes segments de population et se dissociant de leur contexte ils révèlent d'une production urbaine modélisée et donc aliénée. Dans ce cadre, des notions centrales de la production urbaine, telles que l'espace public par exemple, apparaissent en creux comme témoignant des réflexions annexes ou en défaut. Le cas de l'espace public nous paraît, extrêmement parlant. Bien que fortement mobilisé comme décor d'un déploiement iconographique de l'idéologie de l'attractivité (Delgado 2016) ou bien servant comme argument de vente de l'appartement (Citron 2016) et du quartier, une fois dans le vif du processus du projet partenarial, il m'est apparu comme le négatif photographique du projet bâti. Plus précisément, sorti du *rêve* proposé par le récit de projet et rentré dans le concret, soumis à l'évaluation de faisabilité financière du projet-bilan ainsi qu'aux jeux entre compétences et légitimités d'acteurs hétérogènes qui ont construit le projet partenariale, il est apparu comme «ce qui reste» du travail de tricotage et de densification, ou bien comme un espace fermé car ingérable, et donc privé<sup>136</sup>.

136 Par ailleurs, bien qu'énormément mobilisées dans le débat sociétal lié à la fabrique urbaine, dans les plaquettes de vente des opérations, ainsi que dans les discours des mes interlocuteurs, la notion de développement durable, comme celle d'innovation, telles qu'elle me sont apparues lors de l'ethnographie, ne sortaient pas du prisme néolibéral. Mobilisées comme des sujets transversaux, elles sont employées, me semble-t-il, au service de la définition d'une stratégie de positionnement. Notamment, une réflexion autour de l'innovation, menée en strict lien avec celle de partenariat, m'est apparue finalisée à construire une offre suffisamment différenciante pour permettre un positionnement clair de l'opération en objet- et par cela de Ville face à ses concurrents.

## La maîtrise d'ouvrage, un métier de relations

Si le faire-la-ville se base donc sur ces présupposées, il me semble évident que l'entrée en jeu de l'acteur privé apparaisse pour l'acteur public comme une vraie alternative pour assurer les objectifs et les politiques publiques d'aménagement des territoires. Ce changement d'échelle et le prisme économiciste dans lequel s'inscrit cette fabrique urbaine, permettent ainsi à l'opérateur privé d'agir plus en amont que dans le paradigme classique de l'aménagement du territoire du faire-la-ville en séquence (Baraud-Serfaty, 2016), l'invitant à avoir une voix dans le débat et un rôle à jouer dans le processus décisionnel autour des enjeux sociaux, urbains, économiques qui s'imposent dans le cadre de la programmation d'un quartier. La place accordée à l'opérateur privé dans la définition des stratégies de transformation des territoires, qui peut aller jusqu'à se percevoir comme un *autre ministre du logement* (Citron 2016), n'est pas anodine chez les dirigeants des grands groupes d'opérateurs. La dimension politique de la place que ces hommes et ces femmes de la promotion immobilière prennent dans le processus de production et de transformation de la ville (et de territoires) semble nourrir leur estime de soi, engendrant une *spirale vertueuse de motivation* (Honneth 2001) : responsabilité sociale, utilité et reconnaissance. La perception d'avoir le privilège de l'accès à l'élite des décideurs (Pinson 2009) et de faire partie de ceux dont l'action serait visible (le bâti) et présente sur le long terme (à travers ses liens et ses répercussions sociétales) serait ainsi l'accomplissement personnel des opérateurs qui se positionnent de cette façon en tant qu'être social (Mead in Honneth 2000). Le respect de soi, dont mes interlocuteurs semblaient se nourrir à chaque entretien en parlant de leur action au sein de la fabrique urbaine, serait directement lié à une contribution qu'ils considéraient positive au développement de la société. En s'engageant de manière croissante dans l'aménagement urbain et dans la maîtrise d'ouvrage urbaine, les opérateurs privés revendiquent une expertise qui passerait par leur capacité financière, par leur familiarité avec les logiques de marché, et par leur capacité à saisir par des études de marchés, les besoins des usagers futurs, cibles de l'opération de transformation.

Cependant, l'acteur économique privé, l'opérateur immobilier que nous définissons «organisation-promoteur» est une entreprise collective composée par un univers de métiers et figures hétérogènes et qui repose sur l'intégration des comportements des individus poursuivant chacun des objectifs qui peuvent se révéler divergents. Elle serait ainsi soumise par sa nature au risque d'effets pervers (Crozier, Friedberg 1977) qui ajouterait un degré supplémentaire à l'incertitude déjà propre au contexte de marché dans lequel l'organisa-

tion opère. Ce risque serait pensé et contenu (*cum tenere*<sup>137</sup>), dans une structuration fortement hiérarchique (*Ibid*) visant à limiter les enjeux individuels au nom de la réussite de l'ensemble, privilégiant ainsi une logique de gestion de projet visant à la fois les impératifs d'efficacité et l'optimisation des ressources. Or, l'articulation des échelles d'observation permise par l'ethnographie, cadrée par la restitution diachronique du processus observé, nous a permis d'éclater et d'ouvrir les imbrications, de pénétrer dans le détail qui, prenant le temps de la saisir, nous a raconté les dimensions moins visibles de l'élaboration du projet et des raisons et logiques qui la régissent, aussi bien à l'échelle des individus qu'à l'échelle des acteurs institutionnels (commanditaire et opérateurs). La maîtrise d'ouvrage étant pensée et vécue par nos interlocuteurs, comme un métier de relations, les jeux des acteurs, les équilibres, les parcours de chacun, leurs propres relations professionnelles ont agi sur le projet et ont fait partie de façon intégrante et constitutive de l'élaboration du projet urbain. Notamment, nous avons vu à quel point le statut de l'acteur (public ou privé) a engendré un jeu de compétences et de légitimités qui a créé de forts décalages entre ce qui est souhaité - la projection- et ce qui est traduisible en action concrète (le projet urbain livré à la fin du processus). Les imbrications d'acteurs ont donc engendré des imbrications d'enjeux qui, dialoguant avec l'éthos dominant, contribuent à la construction collective de l'imaginaire. L'articulation des ces trois dimensions, acteurs enjeux et imaginaire génère, me semble-t-il, le projet.

## Des limites aux ouvertures

Cette présence réduite à l'arrière plan des sujets structurants du projet urbain spatiale (mobilité, programmation, espace public etc.), peut faire émerger une faiblesse de ce travail de recherche, qui, n'a pas intégré de façon structurée la rencontre avec les maîtrises d'oeuvres urbaines et architecturales, et qui a remis cet échange dans les mains du hors-terrain officiel que j'ai constitué grâce à mon expérience d'enseignement. Cependant, ne cherchant pas tant à restituer de façon exhaustive une analyse du projet urbain livré, quant à questionner le processus de son élaboration du dedans de l'opérateur privé et dans sa rencontre avec l'action publique, le fait que la maîtrise d'oeuvre urbaine ne soit pas apparue comme un interlocuteur privilégié dans ce terrain, car lui étant attribué par l'opérateur privé pre-

137 (de *cum* et *tenere* «tenir») «maintenir uni; embrasser, renfermer en soi» et «réprimer, refréner» <https://www.cnrtl.fr/etymologie/contenir/verbe>.

nant une place réduite dans la définition de la stratégie de transformation urbaine du point de vue d'où je l'ai regardé, est un message dur à entendre pour les professionnels et experts de l'urbain, mais un constat à relever pour la recherche en études urbaines. Cette absence, ou présence limitée est, me semble-t-il, une information précieuse qui peut nourrir une réflexion sur la place de l'architecte-urbaniste dans la fabrique de la ville contemporaine (Biau 2020) et qui m'impose, en tant qu'enseignante en école d'architecture, de réfléchir à comment former un architecte - urbaniste pour qu'il puisse comprendre les logiques à l'œuvre, comprendre comment agir et ainsi prendre une place.

De plus, bien que la dimension spatiale du projet ne soit pas centrale dans cette thèse, à cause d'une limite structurelle qui concerne ma formation et le regard que j'ai pu poser sur le processus de production urbaine et ses enjeux, le terrain nous a montré que nous pouvons être immergés dans un processus où l'analyse et les préoccupations spatiales apparaissent comme une dimension parmi d'autres, ou des dimensions découlant d'autres. Profitant d'une familiarité avec les logiques d'entreprise, mon regard très spécifique a détecté les questionnements juridiques, économiques, de montage financier et de gouvernance du projet en train de se faire, qui ont engendré des choix programmatiques et spatiaux. De plus, à la place de la notion de territoire dans sa dimension socio-spatiale, le foncier m'a été présenté par le terrain, de façon désinhibée, comme le nerf de la guerre. Cette appréhension du site par mes interlocuteurs fortement impactés par la maîtrise et l'optimisation foncière au sens financier, a dirigé l'opération dont l'objectif m'est apparu comme la création de valeur marchande et stratégique, aussi bien pour la ville qui héberge le projet, que pour l'acteur du domaine privé qui y est impliqué.

En aval de ce parcours, je pense pouvoir affirmer qu'autour de la notion de valeur(s) (Graeber 1989), notion profondément anthropologique et qui se retrouve ici réduite à la seule dimension économique, se situe le fil rouge de cette thèse, sa colonne vertébrale et son prolongement dans une réflexion future. Par ailleurs, je formule l'hypothèse que cette approche de la transformation du territoire comme outil et opportunité de valorisation économique face à la concurrence et financière à support d'un budget public en carence, est présente sur toutes les échelles territoriales - villes moyennes, secteurs péri-urbains et à différents degrés dans les zones rurales - car elle relève d'une contrainte budgétaire, d'un type de vision politique, d'une approche de l'aménagement du territoire (redynamisation urbaine, urbanisme d'austérité etc.) qui ne sont pas propres qu'au milieu métropolitain. Tester, interroger, questionner la notion de valeur et le rétrécissement sémantique qui en est fait, au regard d'autres objets, comme des villes moyennes qui tentent de s'affirmer, ou

les contextes ruraux à la une de la rhétorique du monde d'après, nous paraissent être une opportunité à saisir pour affiner les hypothèses produites dans cette thèse.

## LISTE DE SCHÉMAS

Fig. 1 : Projet urbain «en devenir».	22
Fig. 2 : Du pré-terrain au plan de thèse. Interlocuteurs et démarche de recherche.	30
Fig. 3 : Un processus, deux terrains.	34
Fig. 4 : L'acteur étudié, ses appellations et ses interlocuteurs.	56
Fig. 5 : D'une fabrique de la ville en séquence à une co-présence d'acteurs hétérogènes.	67
Fig. 6 : Le processus d'AMI. Définition de l'appel à manifestation d'intérêt par <b>OS</b> .	90
Fig. 7 : Pourquoi les territoires sont soumis aux logiques de marché ?	98
Fig 8 : Quadripartition du processus.	111
Fig 9 : La formation du groupement présent au lancement – table du débrief.	121
Fig 10 : La commande : deux champs sémantiques opposés desquelles une demande jaillit.	124
Fig 11 : Articulations entre l'îlot, la ZAC, la Ville et la Métropole – les rôles.	132
Fig 12 : des constats aux besoins : premiers éléments de qualification de la demande.	134
Fig. 13 : Résumé des prescriptions du SCoT.	134
Fig. 14_15 : Conclusions de l'étude de marché commissionnée par EPA Année 0.	138
Fig. 16 : Genèse de la commande.	143
Fig. 17 : Résumé de l'AMI.	144
Fig. 18 : Synthèse des trois échelles.	145
Fig. 19 : Restitution linéaire du processus – phase de sélection.	152
Fig. 20 : Les trois niveaux d'acteurs observés.	155
Fig. 21 : La composition du groupement.	157
Fig. 22 : Photo instantanée à l'année 0 du groupement candidat observé.	158
Fig. 23 : Formation du groupement dans le temps.	176
Fig. 24 : Montage du dossier écrit.	185
Fig. 25 : Typologies de réunions - situations.	189
Fig. 26 : Équilibres et déséquilibres lors de la préparation à l'audition orale.	192
Fig. 27 : Dernière réunion du groupement avant l'oral entre grand récit et questions pratiques.	202
Fig. 28 : L'audition orale – disposition des participants.	211
Fig. 29 : Du site au mythe, processus de projet partenarial.	222
Fig. 30 : Les figures du mythe.	227

Fig. 31 : Images du site internet de promotion du futur quartier. _____	227
Fig. 32 : Le projet - les parcours. _____	230
Fig. 33 : Vision synoptique du processus - focus sur la phase de co-conception, le partenariat. _____	242
Fig. 34 : Genèse et composition de la Société de Projet (SPV). _____	250
Fig. 35 : La méthode U. _____	264
Fig. 36 : Projet zéro, projet itinérant et projet urbain définitif. _____	276
Fig. 37 : Découpage du projet en thèmes et travail entre experts en atelier. _____	286
Fig. 38 : Arrangement des rencontres. _____	287
Fig. 39 : Les ressources à temps plein sur le projet. _____	292
Fig. 40 : Forces vives à disposition du projet - un net déséquilibre. _____	293
Fig. 41 : Compétences et statut. Espace public ou privé ? _____	298
Fig. 42 : Éléments du projet livré. _____	304
Fig. 43 : Un projet d'aménagement morcelé. _____	307
Fig. 44 : Récits de projet en schémas. _____	313
Fig. 45 : Les mots de l'opération. _____	327
Fig. 46 : Le marketing mix et la fabrication urbaine. _____	336

## BIBLIOGRAPHIE

ABÉLÈS Marc, (1995), «Pour une anthropologie des institutions», *L'Homme*, tome 35 n°135: *La formule canonique des mythes*: 65-85

AGAMBEN Giorgio, (2006), *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris: Payot et Rivages.

AGIER Michel, (2015) «Le dire-vrai de l'anthropologue. Réflexions sur l'enquête ethnographique du point de vue de la rencontre, des subjectivités et du savoir». *Ethnographiques.org*, 30, en ligne : <https://www.ethnographiques.org/2015/Agier> - consulté le 12.11.2018

AGIER, Michel, (2009), *Esquisses d'une anthropologie de la ville : lieux, situations, mouvements*. Louvain-la-Neuve : Bruylant-Academia.

AGIER Michel, (1997), *Anthropologues en dangers. L'engagement sur le terrain* [archive], Paris, Éditions Jean-Michel Place.

AGIER Michel, (1996), «Les savoirs urbains de l'anthropologie», *Enquête* [En ligne], 4, URL : <http://enquete.revues.org/683> ; DOI : 10.4000/enquete.683

ALTHABE Gérard, (1996), «Vers une ethnologie du présent», *Vers une ethnologie du présent* [en ligne]. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

ALTHABE Gérard, (1990), «Ethnologie du contemporain et enquête de terrain», *Terrain*, 14: 126-131.

ARAB Nadia, (2018), «Pour une théorie du projet en urbanisme», *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 56-1, URL : <http://journals.openedition.org/ress/4050> ; DOI : 10.4000/ress.4050

ARAB Nadia, VIVANT Elsa, (2018), «L'innovation de méthodes en urbanisme : freins et leviers d'une entreprise incertaine», *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère* [En ligne], 1 | 2018, mis en ligne le 27 mars 2020, URL : <http://journals.openedition.org/craup/324> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/craup.324>

ARAB Nadia, (2017), «L'élaboration collective des projets d'urbanisme: organiser l'intégration des acteurs et gérer l'incertitude des processus de conception» *Riurba* 2017/3, URL : <http://riurba.net/Revue/lelaboration-collective-des-projets-durbanisme-organiser-lintegration-des-acteurs-et-gerer-lincertitude-des-processus-de-conception/>

ARAB Nadia, (2007), « Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme Management Prospective », *Management & Avenir* 2007/2 n° 12: 147-164

ARAB Nadia, (2001), « La coproduction des opérations urbaines : coopération et conception », *Espaces et sociétés*, n° 105-106: 57-82

ARASSE Daniel, (1992), *Le Détail. Pour une histoire rapprochée de la peinture*, Paris: Flammarion

AUGÉ Marc, (1993), *Pour une anthropologie des mondes contemporains*, Paris : Flammarion

BARAUD-SERFATY Isabelle, (2011), «La nouvelle privatisation des villes», *Esprit* 2011/3 (Mars/avril), 149-167.

BARAUD-SERFATY Isabelle, (2009), «Qui pourra encore produire la ville demain?», *Etudes Foncières*, 140, 39-42

BARTHES, Roland, (1989), *Leçon inaugurale de la chaire de sémiologie littéraire du Collège de France prononcée le 7 janvier 1977*, Paris: Editions du Seuil

BARTHES Roland, (1957), *Mythologies*, Paris: Editions du Seuil

BATTISTINI Matteo, (2020), *Storia di un feticcio. La classe media americana dalle origini alla globalizzazione*, Milano: Mimesis Editore

BÉHAR, Daniel, BELLANGER Emmanuel, DELPIROU Aurélien, (2018) « La production urbaine en chantier : héritages, enjeux et perspectives des appels à projets innovants », *Métropolitiques*, 7 juin 2018. URL : <https://www.metropolitiques.eu/La-production-urbaine-en-chantier-heritages-enjeux-et-perspectives-des-appels-a.html> consulté le 1/12/2018

BECKER Howard, (2002), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, Editions La Découverte

BENJAMIN Walter. (2019), *Le capitalisme comme religion*, Paris: Editions Payot et Rivages, (Œuvre originale publiée en 1923).

BERNOUX Philippe., (2009), *La sociologie des entreprises*, Paris : Editions du Seuil

BERR Eric, CHARLES Léo, JATTEAU Arthur, MARIE Jonathan, PELLEGRIS Alban, (2021), *La dette publique. Précis d'économie citoyenne*. Paris : Editions du Seuil

BETTINI Maurizio, (2012), *Vertere, Un'antropologia della traduzione nella cultura antica*. Milano: Einaudi Editore

BIANCHETTI Cristina, CROSTA Luigi, (2021), *Conversazioni sulla ricerca*, Rome, Donzelli Editore

BIANCHETTI, Cristina, (2016), *Spazi che contano. Il progetto urbanistico in epoca neoliberale*, Rome : Donzelli Editore.

de BIASE Alessia, (2017), «Archeologie di futuri passati», in de BIASE et al., *Esplorazioni temporali di un quartiere*, Paris : Les Recherches.

de BIASE Alessia, LEVY Albert, CASTRILLO ROMON María, (2016), Éditorial. Patrick Geddes en héritage», *Espaces et sociétés*, 4(167) : 7-25.

de BIASE Alessia, (2014), *Hériter de la ville. Pour une anthropologie de la transformation urbaine*, Paris : Donner Lieu.

de BIASE Alessia, (2011), «Replacer le regard, créer des écarts», in DUARTE, Cristiane Rose, de VILLANOVA Roselyne (dir.), *Nouveaux regards sur l'habiter. Outils et méthodes, de l'architecture aux sciences sociales*, Paris: Le manuscrit. URL : <https://dpearea.files.wordpress.com/2012/11/2010-09-replacer-le-regard.pdf> [consulté le 02/02/2017].

de BIASE Alessia, CORALLI, Monica (dir.), (2008), *Espaces en commun. Nouvelles formes de penser et d'habiter la ville*, Paris : L'Harmattan.

de BIASE Alessia, BONNIN, Philippe (dir.), (2007), «Introduction», *Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, 20-21 : 11-20.

BIAU Véronique, (2020), *Les architectes face aux défis de la ville néolibérale*, Marseille: Editions Parenthèses

BIAU Véronique, (2019), «La recherche sur les acteurs de la fabrication de la ville : coulisses et dévoilements» in *Territoire en mouvement*, 49, <https://doi.org/10.4000/tem.5175>

BIAU Véronique, TAPIE Guy, (2009), *La fabrication de la ville. Métiers et organisations*, Marseille: Editions Parenthèses

BLONDIAUX Loïc, (2007), «Faut-il se débarrasser de la notion de compétence politique? Retour critique sur un concept classique de la science politique» in *Revue française de science politique*, Vol. 57 : 759-774

BLUMER Herbert, (1980), «Mead and Blumer : the convergent methodological perspectives of social behaviorism and symbolic interactionism», *American sociological review* vol 45: 409 – 419

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Editions Gallimard, (Œuvre originale publiée en 1999)

BORDEN Neil, (1964), «The concept of marketing mix» in *Journal of advertising research*. Vol II : 7-12

BOULEAU Nicolas, (2014), *La modélisation critique*, Versailles : Editions Quæ

BOURDIEU Pierre, (1987), *Choses dites*, Paris : Editions de Minuit

BOURDIEU Pierre, (1982), *Ce que parler veut dire*, Paris : Editions Fayard

BOURDIN Alain, (2019), «Les nouveaux acteurs de l'urbanisme : renouveau ou fin de partie ?» *Riurba* Numéro 8 URL : <http://www.riurba.review/Revue/les-nouveaux-acteurs-de-lurbanisme-renouveau-ou-fin-de-partie/>

BOURDIN Alain, LEFEUVRE Marie Pierre. et MELÉ Patrice., (2006), *Les règles du jeu urbain, entre droit et confiance*, Paris: Descartes & Cie

BOURDIN Alain (dir.), (2001), «Projet Urbain, Maîtrise d'ouvrage, commande», *Espace et Société* 105-106

BOURDIN Alain, (2001), «Comment on fait la ville aujourd'hui», *Espaces et sociétés*, n° 105-106, p 147 - 166

BOURGAIN A, BROU J., GERARDIN H, (2010), «L'attractivité: quel levier pour le développement?», *Mondes en développement* n 149: p 7-10

BOUTINET Jean-Pierre, BRÉCHET Jean-Pierre, (2012), «Logique de projet et logique du profit: compatibilités et incompatibilités.» <hal-00732929>

BOUTINET Jean-Pierre, (1990), *Anthropologie du projet*, Paris:Presses Universitaires de France

BRENNER Neil, PECK Jamie, THEODOR Nik, (2010) «After Néoliberalization?», *Globalizations*, 7-3: 327-345

BRENNER Neil, (2004), *New state spaces. Urban governance and the rescaling of statehood*. Oxford : Oxford University Press

BRICHE Henry, (2016), «Urbanisme d'austérité et marginalisation des acteurs publics d'une ville en déclin : le cas de la rénovation urbaine à Detroit», *Métropoles*[En ligne], 18

CAFFÉ Federico, (2008), *Lezioni di politica economica*, Torino : Bollati Boringhieri (œuvre originale publiée en 1978)

CAPELLE Camille, LEHMANS Anne, (2016), «Articulation des temporalités, entre dyschronie et synchronie, chez les professionnels de secteurs innovants», Metz: XXème Congrès de la SFSIC, SFSIC

CAROLI Matteo, (1999), *Il marketing territoriale*, Milano : Franco Angeli

CASTORIADIS Cornelius, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris: Editions du Seuil

CASTORIADIS Cornelius, (1996), *La montée de l'insignifiance*, Paris: Editions du Seuil

CHEVALIER Louis, (2008), «Naissance du promoteur», *Agone*, 38-39: 15-26

CHRISTY, Hugo, (2016), *L'urbanisme négocié*, Paris: La Découverte

CREMASCHI, Marco, (2009), *Politiche città innovazione. Programmi regionali tra retoriche e cambiamento*, Milano : Donzelli

CREMASCHI, Marco, (2005), *L'Europa delle città. Accessibilità, partnership, policentrismo nelle politiche comunitarie per il territorio*, Milano : Alinea

CREMASCHI, Marco, (2002), *Progetti di sviluppo del territorio. Le azioni integrate locali in Italia e in Europa*, Milano : Il Sole 24 Ore

CREMASCHI, Marco, (1994), *Esperienza comune e progetto urbano*, Milano : Franco Angeli

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: Géographie, Aménagement et Urbanisme, Université Paris 1

CITRON Paul, (2017), «Produire la ville grâce aux opérateurs immobiliers : quel modèle pour l'aménagement privé en zone dense ?», *Métropoles* 20, consulté le 07 juillet 2017. URL : <http://metropoles.revues.org/5461>

CLAUDE Vivienne, (2006). *Faire la ville. Les métiers de l'urbanisme au XXe siècle*. Marseille: Editions Parenthèses

CRÉTOIS Pierre, ROZA Stephanie, (2017), «De l'intérêt général : introduction», *Astérion* [En ligne], 17, mis en ligne le 20 novembre 2017, consulté le 22 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/asterion/2996>

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard., (2010), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action organisée*, Paris : Editions Seuil,(Œuvre originale publiée en 1977)

DAMON, Julien, (2013), «Introduction», *Les classes moyennes*, Paris, Presses Universitaires de France

DAVEZIES Laurent, (2008), *La république et ses territoires*, Paris : Editions Seuil

DEBORD Guy(1992) *La société du spectacle*, Paris: Gallimard, (Œuvre originale publiée en 1967)

DELEUZE Gilles, (1989), «Qu'est-ce qu'un dispositif ?», in *Rencontres internationales Foucault Michel philosophie*, Paris: Editions Seuil, 185-195

DELGADO Manuel, (2016), *L'espace public comme idéologie*, Toulouse : CMDE

DEVISME Laurent, DUMONT Marc, ROY Elise, (2007), «Le jeu des bonnes pratiques dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale», *Espaces et sociétés* n°131 : 15-31

DUBAR Claude, (2015), «Temporalité, temporalités : philosophie et sciences sociales» In DOMENGET Jean-Claude, LARROCHE Valéry, PEYRELONG Marie-France (dir.), *Reconnaissance et temporalités. Une approche info-communicationnelle* : 37-55, Paris: L'Harmattan

DUBOIS Jérôme, (1996), « Le «partenariat» ou la difficile construction de règles du jeu entre partenaires aux statuts multiples : L'aménagement d'un nouveau quartier à Aix-en-Provence » in *Pôle Sud*, n°4 Négociations: 45-64

DUCHAUSSEY Vincent, GALEAZZI Floriane, (2011) «Le gouvernement de la gauche face aux difficultés économiques » [www.mitterrand.org](http://www.mitterrand.org), publié le 22 août 2011 consulté le 15 janvier 2019

DUGENY François, (2012) «Urbanisme de projet», Les Cahiers de l'IAU n 162

DUPUY Guilhem, (2010), «Le maire, le promoteur et l'accession sociale», *Métropolitiques*, en ligne, mise en ligne décembre 2010, consulté le 17 juin 2018

DURAND Gilbert, (2016), *Les structures anthropologiques de l'imaginaire: Introduction à l'archétypologie générale*. Paris: Dunod

EYMARD-DUVERNAY François, REYNAUD Jean-Daniel, (1990), « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale » in *Revue française de sociologie*, 31-4: 650-654

FAVA, Ferdinando, (2015) « Qui suis-je pour mes interlocuteurs ? : L'anthropologue, le terrain et les liens émergents » Paris : L'harmattan

FOOTE WHYTE William, (2002), *Street Corner Society. La structure sociale d'un quartier italo-américain*, Paris: La Découverte (Œuvre originale publiée en 1943)

FOUCAULT Michel, (1976), *La Volonté de savoir*, in Foucault Michel, *Histoire de la sexualité*, Paris : Gallimard

FRIBOULET Jean-Jacques, (2010), «La construction de l'attractivité: une analyse en termes de capacité», *Mondes en développement* n 149 : 11-26

FROMNOT Françoise, (2019), *La Comédie des Halles*, Paris: Éditions La Fabrique

FROMNOT, Françoise, (2011), « Manière de classer l'urbanisme » in *Criticat* 08 : 40-61

de GAULEJAC Vincent, (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil

de GAULEJAC Vincent, (1990), «De la mesure en tout ! Évaluation et développement social», *Les Annales de la recherche urbaine*, N°47, Evaluation et recherche, 117-122; doi : <https://doi.org/10.3406/aru.1990.1536> [https://www.persee.fr/doc/aru\\_0180-930x\\_1990\\_num\\_47\\_1\\_1536](https://www.persee.fr/doc/aru_0180-930x_1990_num_47_1_1536)

GEERTZ Clifford, (1998), «La description dense», in *Enquête* 6 , <https://doi.org/10.4000/enquete.1443>

GENESTIER Philippe. 2001 «Des projets en paroles et en images. La rhétorique du projet face à la crise du vouloir public» *Espace et Société* n105-106 : 101-126

GENESTIER Philippe, (1993) « Que vaut la notion de projet urbain ? » in *Architecture d'aujourd'hui* n 288 : 40-46

GILLOT Dominique, DUPONT Ambroise, (2013), *L'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big bang à l'heure du bilan*, Note de synthèse du rapport d'informations. Commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois

GINTRAC Cécile, (2012), «Géographie critique, géographie radicale : Comment nommer la géographie engagée ?», *Carnets de géographes* [En ligne], mis en ligne le 01 septembre 2012, URL : <http://journals.openedition.org/cdg/1241> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cdg.1241>

GOFFMAN Erving, (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit (Œuvre originale 1957)

GOFFMAN Erving, (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne 1. La présentation de soi*, Paris: Editions de Minuit

GRAEBER David, Wengrow David, (2021), *Au commencement était. Une nouvelle histoire de l'humanité*, Paris : Les liens qui libèrent.

GRAEBER David, (2013), *La dette. 5000 ans d'histoire*, Paris: Les liens qui libèrent

GRAEBER David, (2013) «It is value that brings universes into being» in *Journal of ethnographic theory* n 3, 219-243

GRAEBER David, (2001), *Towards an anthropological theory of value. The false coin of our own dream*, New York : Palgrave

GRANELLE Jean.-Jacques, (1998), «Où en est la promotion immobilière privée?», *Etudes Foncières*, 78, 25-31

GRECO Lucille, JOSSO Vincent, RIO Nicolas. (2018), «La "carte blanche" d'Inventons la Métropole : 50 nuances de gris», Medium [en ligne]. URL : <https://medium.com/@nicolasrio2/la-carte-blanche-imagp-cinquante-nuances-de-gris-1af8af840a19>.

GRECO, Lucille, JOSSO Vincent, RIO Nicolas, (2018), «Les "Réinventer" : un concours de programmation... sans programmiste ?», *Métropolitiques*, 4 juin 2018. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Les-Reinventer-un-concours-de-programmation-sansprogrammiste.html>.

GRESILLON Boris, (2008), «Villes et création artistique, pour une autre approche de la géographie culturelle» *Annales de géographies*, n°660-661 : 179-198

GUANAY Maurice, ALBRECHT David, (2008), *La ville en négociation. Une approche stratégique au développement urbain*, Paris: L'Harmattan

GUYER Jane I, (2013), « The quickening of the unknown. Epistemologies of surprise in anthropology », *Journal of Ethnographic Theory* 3, 283-307

HARTOG, François, (2003), *Régimes d'historicité : présentisme et expériences du temps*, Paris: Seuil

HARVEY David (2010), *La crisi della postmodernità*, Milano : Il Saggiatore (Œuvre originale publiée en 1991)

HÉBERT Guillaume, MOREIL Laura, LE CORRE Laurent, (2017) «Appels à projets, appels à manifestation d'intérêt : quels facteurs clés de succès ? » publié le 23 juin 2017, RNA, ex Ministère du logement et de l'habitat durable, aujourd'hui Ministère de la Cohésion du territoire, consulté le 20 mai 2018

HEINZ Werner (dir), (1994), *Partenariats public-privé dans l'aménagement urbain*, Paris: Editions l'Harmattan, collection Villes et entreprises

HOHLFELDT Marion (dir), (2016), *Faire la cité. Création et gouvernance des imaginaires urbains*, Bruxelles : La lettre volée

HONNETH Axel, (2008), *La société du mépris*, Paris : La Découverte

HONNETH Axel, (2001), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris: Gallimard

HOUDART Sophie, (2013), « Peupler l'architecture. Les catalogues d'êtres humains à l'usage des concepteurs d'espace », *Revue d'Anthropologie des Connaissances* (Dossier : Les textures textuelles de l'accumulation, coord. C.Jungen & T. Beltrame), vol.7, n°4: 761-784.

HOUDART Sophie, MINATO Chihiro (2009), *Kuma Kengo; une monographie décalée*, Paris : Éditions Donner Lieu

INGALLINA Patrizia, (2001), *Le projet Urbain*, Paris: Presses Universitaires de France

INGOLD Tim, (2017), *L'anthropologie comme éducation*, Rennes: Presses Universitaires

JAPPE Anselme, LATOUCHE Serge, (2015), *Pour en finir avec l'économie. Décroissance et critique de la valeur*, Paris: Éditions Libre et solidaire

JOURDHEUIL Anne-Laure (2017), « Le logement social produit par les promoteurs immobiliers privés. L'émergence d'une coopération déséquilibrée entre bailleurs sociaux et promoteurs », *Métropoles 20* : <https://doi.org/10.4000/metropoles.5409>

KRUGMAN Paul, (1998), *La mondialisation n'est pas coupable*, La Découverte

LASCOURMES Pierre, SIMARD Louis, (2011), «L'action publique au prisme de ses instruments. Introduction », *Revue Française de science politique*, Vol. 61 : 5-22

LASCOURMES Pierre, LE GALÈS Patrick (dir.), (2005), *Gouverner par les instruments*, Paris: Presses de Sciences Politiques

LATOUCHE Serge, 2019, *Comment réenchanter le monde. La décroissance et le sacré*, Paris : Payots et Rivages

LE GALÈS Patrick, (1995), «Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine», *Revue française de science politique*, 45 - 1 : 57-95

LORRAIN Dominique, (2013), «La ville et les marchés : ce qui change au début du 21e siècle», *Espaces-Temps.net* [En ligne], Peer review, 2013 | Mis en ligne le 24 juin 2013, consulté le 24.06.2013. URL : <https://www.espacestemp.net/articles/la-ville-et-les-marches-ce-qui-change-au-debut-du-21e-siecle/>

LORRAIN Dominique, (2006), «La dérive des instruments. Les indicateurs de la politique de la ville et l'action publique», *Revue française de sciences politiques* Vol. 56: 429:455, DOI 10.3917/rfsp.563.0429 <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2006-3-page-429.htm>

LORRAIN Dominique, (2002) « Grands groupes privés et action publique » in *Entreprise et histoire* 3: 153-162

LORRAIN Dominique, (2002), «Les entreprises et la production urbaine», *Entreprises et histoire*, 3 - 30: 5-6.

LORRAIN Dominique, (2002), «Capitalismes urbains : la montée des firmes d'infrastructures», *Entreprises et histoire*, 3 - 30: 7-31

LORRAIN Dominique, (1998), «Le régulateur, le service public, le marché et la firme», *Flux*, 14 - 31: 13-24

LORRAIN Dominique, (1995), «La grande entreprise urbaine et l'action publique», *Sociologie du Travail*, 37 - 2 : 199-220

LORRAIN Dominique, (1992), «Le modèle ensemblier en France», in CAMPAGNAC Élisabeth (dir.), *Les grands groupes de la construction : de nouveaux acteurs urbains*, 71- 82, Paris: L'Harmattan

LUCAN Jacques, (2012), *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixités*, Paris : Éditions de la Villette

LUSSAULT Michel, (1997) «Des récits et des lieux : le registre identitaire dans l'action urbaine.», *Annales de Géographie*, t.106, n°597 : 522-530

MANGIN David, PANERAI Philippe, (1999), *Le projet urbain*, Marseille: Editions Parenthèses

MENEZ Florence, (2008), *Le partenariat public privé en aménagement urbain : évolution et métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbaine des années 1960 à nos jours. Analyse à partir du cas Lyonnais*. Thèse de doctorat: Géographie, Aménagement et Urbanisme. Université Lumière Lyon2

MEUNIER François, REDOUTEY Emmanuel, ZETLAOUI-LÉGER Jodelle, (2018) « Appel à projet innovants, concours de programmes ou de programmation ? » in *Revue Urbanisme* 410 : 8-10

MICHALET Charles-Albert, (1999), *La Séduction des Nations. Ou comment attirer les investissements*, Paris : Economica

MITCHELL James Clyde, (1987), « The Situational Perspective », in *Cities, Society, and Social Perception. A Central African Perspective* : 1-33

MITCHELL James Clyde, (1956), *The Kalela Dance*, Manchester: Manchester University Press

MAYNADIER Boris, (2014), «De quoi le logo d'une ville est-il le signe?», in *Décisions Marketing*, 74 : 115-127

MOREL Christelle, PINSON Gilles, (2012) «.....» in GUENOD Jean-Michel, *Desseins de Villes, Un retour de l'État aménageur*, La tour d'Aigues : Editions de l'Aube

NOEPPEL Gilles, SCHMOLL Patrick, (2017) «La ville en jeu», *Revue des sciences sociales* [En ligne], consulté le 12 juillet 2018. URL : <http://journals.openedition.org/revss/361>

NOEPPEL Gilles, SCHMOLL, Patrick, (2017), «La ville en jeu», *Revue des sciences sociales* [En ligne], 57 | mis en ligne le 15 juillet 2017, consulté le 12 juillet 2018. URL : <http://journals.openedition.org/revss/361>

OLIVIER DE SARDAN Jean Pierre, (1995), «La politique du terrain», *Enquête* [En ligne], 11, mis en ligne le 10 juillet 2013, URL : <http://enquete.revues.org/263> ; DOI : 10.4000/enquete.263

OLIVIER DE SARDAN Jean Pierre, (2004) «La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique». In: *Espaces Temps*, 84-86, 2004. L'opération épistémologique. Réfléchir les sciences sociales. pp. 38-50; <https://doi.org/10.3406/espat.2004.4237>; [https://www.persee.fr/doc/espat\\_0339-3267\\_2004\\_num\\_84\\_1\\_4237](https://www.persee.fr/doc/espat_0339-3267_2004_num_84_1_4237)

ORILLARD Clément, (2018) «Les appels à projets innovants : un renouveau de l'articulation public-privé dans l'aménagement urbain ?», *Métropolitiques*, URL : <https://metropolitiques.eu/Les-appels-a-projets-innovants-un-renouveau-de-l-articulation-public-privé-dans.html>

ORLÉAN André, (2011), *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Paris : Seuil

PANERAI Philippe (2018), *Analyse urbaine*, Marseille : Parenthèse (œuvre originale publiée en 1999)

PECK Jamie, (2012), «Austerity urbanism», in *City*, 16- 6 : 626-655

PERES Raphaele, (2020), «Le territoire comme soutien à l'innovation dans les pôles de compétitivité: vers une attractivité territoriale durable», *Gestion et management public* volume 8 n 4 : 4-23

PERTUSO Flavia, (2020) «Quand dire c'est faire» in de Biase Alessia (dir) et CHABARD Pierre (dir), *Représenter : objet, outils, processus*, Paris : Editions de La Villette

PIASERE, Leonardo, (2010), *L'ethnographe imparfait. Expérience et cognition en anthropologie*, Paris, Éditions de l'EHESS

PIETTE Albert, (2020), *L'ethnographie de l'action. L'observation des détails*, Paris, Éditions de l'EHESS (Œuvre originale publiée en 1996)

PINSON Gilles, (2020), *La ville néolibérale*, Paris : Presses Universitaires de France

PINSON Gilles, REIGNER Hélène, (2017), «Politiques urbaines et (in)justice spatiale», *Sociétés contemporaines* n.107: 5-21

PINSON Gilles, (2015) «Gouvernance et sociologie de l'action organisée. Action publique, coordination et théorie de l'État», *L'Année sociologique* 2 Vol. 65 : 483-516

PINSON Gilles, (2009), *Gouverner la ville par projet, urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Paris : Presses des Sciences Politiques

PINSON Gilles, (2006), «Projets de ville et gouvernance urbaine. Pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes», *Revue française de science politique* 4 Vol. 56 : 619-651

PINSON Gilles, VION Antoine, (2000), «L'internationalisation des villes comme objet d'expertise» *Pôle Sud, Qui gouverne les villes ?* n°13: 85-102

POIROT Jacques, GÉRARDIN Hubert, (2010), «L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel», *Mondes en développement* n 149: 27-41

POLLARD Julie, (2018). *L'État, le promoteur et le maire: La fabrication des politiques du logement*. Paris: Presses des Sciences Politiques

PORCHER Thomas, (2019), *Traité d'économie hérétique. En finir avec le discours dominant*, Paris: Edition Pluriel

PORTER Michael, (1990), *The competitive advantage of nations*, New York : Palgrave

RATOUIS Olivier, (2003) «Le tout et la partie : des catégories de l'urbain à nommer», *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 72, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/mots/5433> ; DOI : 10.4000/mots.5433

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS, (2015), *Evolution des modèles contractuels de l'aménagement*. GT 2 [http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/gt2\\_-\\_synthese\\_des\\_travaux\\_2015-def\\_internet.pdf](http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/gt2_-_synthese_des_travaux_2015-def_internet.pdf) consulté le 10déc2018

RÉSEAU NATIONAL DES AMÉNAGEURS, (2016), «Les appels à manifestation (AMI) un nouveau mode de faire en aménagement» in *L'aménagement urbain en coproduction public-privé contrats et financement*, GT1, Séance 4. Compte-rendu du 9 décembre 2016

[http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/gt1-\\_decembre\\_2016.pdf](http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/IMG/pdf/gt1-_decembre_2016.pdf) consulté le 19/12/2018

da ROLD Jacques, (2008), «Les sociétés d'économie mixte locales :acteurs et témoins des politiques urbaines et territoriales. Quelle légitimité entre Partenariat Public Privé et Entreprise Publique Locale?» Sciences de l'Homme et Société. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III

ROSEMBERG Muriel, (2000), *Le marketing urbain en question. Production de l'espace et de discours dans quatre projets de villes*. Paris : Editions Anthropos

ROUSSEAU Max, (2014), «David Harvey contre la ville entreprise», GINTRAC Cécile, GIROUD Mathieu (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*, Paris : Les Presses Ordinaires

SANDEL Michael J., (2021), *La tyrannie du mérite*, Traduit en français par von BUSEKIST Astrid, Paris : Albin Michel

SASSEN Saskia, (2004), «Introduire le concept de ville globale», *Raisons politiques* n 15: 9-23

SECCHI Bernardo, (2006), *Première leçon d'urbanisme*. Traduit en français par P. Ingallina, Marseille : Éditions Parenthèse

SIERRA GOBIN Cynthia (dir.), 2012, dictionnaire critique de la mondialisation, Paris Armand Colin

TABURET Aurélien, (2012), *Promoteurs immobiliers privés et problématiques de développement durable urbain*, Thèse de doctorat : Aménagement et Urbanisme, Université du Maine

THEYS Jacques (dir), (1994), «Acteurs publics, acteurs privés dans l'aménagement», *Techniques territoires et sociétés*, n 26

TONKISS, Fran, (2013) «Austerity urbanism and the makeshift city» in *City*, 17- 3 : 312-324

TOPALOV Christian, (1987), *Le logement en France : histoire d'une marchandise impossible*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques

TOPALOV Christian, (1974), *Les promoteurs immobiliers : contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris: Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales

TOPALOV Christian, (1972) «La Promotion immobilière», *La Pensée, Revue du rationalisme moderne*, 166

TRÉBUCQ Stéphane, BARTOLI Annie, (2020), «Le management public face aux enjeux d'attractivité des territoires et de légitimité des institutions», *Gestion et management public* Vol 8 n° 4 : 6-8

TROUILLARD Emmanuel, (2014), *La production de logements neufs par la promotion privée en Île-de-France (1984-2012): marchés immobiliers et stratégies de localisation.*, Thèse de doctorat: Géographie, Université Paris 7 - Denis Diderot

VAN WATERSCHOOT Walter, VAN DEN BULTE Christophe, (1992), «The 4P classification of the marketing mix revisited», *Journal of Marketing* Vol 56, n 4 : 83-93

VELTZ Pierre (1996), *Mondialisation villes et territoires*. L'économie d'archipel, Paris: Presses Universitaires de France

VION Antoine, (2002), «Le gouvernement des villes saisi par l'internationalisation», in FONTAINE Joseph,

HASSENTEUFEL Patrick (dir.), (2002), *To change or not to change. L'analyse des politiques publiques à l'épreuve du terrain* : 95-11, Rennes : Presses Universitaire de Rennes

WEISS, D., (1979), « Relations industrielles et développement des organisations » *Revue d'économie industrielle*, vol. 10 : 79-93

ZETLAOUI-LÉGER, Jodelle, (2009), « La programmation architecturale et urbaine. Émergence et évolutions d'une fonction » in *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 24-25 : 143-158

ZITTOUN Philippe, (2013), « Dispositif », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris : GIS Démocratie et Participation, URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/dispositif>

## DRAMATIS PERSONÆ

INSTITUTION	RÔLE DANS L'ÉTHNOGRAPHIE
EPA	Commanditaire
A	Groupement 1
B	
C	
D	
Y	Groupement 2
L	
K	
SPV	Société de Projet

NOM	POSTE	ENTREPRISE / INSTITUTION	ROLE DE L'ENTREPRISE / INSTITUTION	CHAPITRE	SITUATION(S)	PHASE DU TERRAIN	TYPE D'ECHANGE PENDANT L'ETHNOGRAPHIE
-	Maitre d'oeuvre Urbaine	<b>MOE</b>	MOE EPA	§1.1;§1.2	Lancement AMI	TERRAIN#1	Observation participante
<b>Al</b>	Directeur Regional Promotion	<b>C</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1; §2.1;2.2	Montage dossier de candidature	TERRAIN#1	Observation participante
<b>A&amp;B</b>	fondateur et DG AMO#2		AMO communication de projet - Groupement ABCD	§ 2.2			
<b>AB</b>	Responsable du Developpement des Grands Projets	<b>D</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1; §2.1;2.2	Montage dossier de candidature	TERRAIN#1	entretiens + Observation participante
<b>BM</b>	President EPA	<b>EPA</b>	Amenageur et Maitrise d'ouvrage	§2.2	Audition Orale AMI	TERRAIN#1	Observation participante
<b>Bou</b>	Economiste	<b>Statut Independant</b>	Consultant	§3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	Observation participante
<b>C</b>	Directeur Regional Promotion Résidentiel	<b>A</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1; §2.1;2.2	Montage dossier de candidature	TERRAIN#1	Observation participante
<b>CA</b>	Asset Manager	<b>I</b>	Opérateur Urbain	Prologue	Reseautage chez les "Promoteurs"	PRE_TERRAIN #1	Entretien
<b>Ch</b>	Directeur des Investissements Immobilier	<b>B</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1; §2.1;2.2	Montage dossier de candidature; Audition Orale	TERRAIN#1	entretiens + Observation participante
<b>CL</b>	Secrtaire P	<b>A</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Prologue	Reseautage chez les "Promoteurs"; Montage dossier de candidature	PRE_TERRAIN #1; TERRAIN#1	Interlocuteur privilégié
<b>CR</b>	DGA Développement Grands Projets	<b>A</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	§1.2; Note d'entracte#1; §2.1;§2.2	Montage dossier de candidature; Audition Orale	TERRAIN#1	Observation participante
<b>Cy</b>	chef de projet chez U	<b>Y</b>	Opérateur Urbain	Note d'entracte#2	Pré-terrain#2		
<b>D</b>	Directeur Developpement Durable	<b>C</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1; §2.1	réunion préparatoire recit pour l'oral	TERRAIN#1	Observation participante
<b>Gh</b>	Elu	<b>Senat/Collectivité</b>	Jury Audition Orale	§2.2	Audition Orale AMI	TERRAIN#1	Observation participante
<b>H</b>	promoteur local	<b>A</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	§1.2 ; Note d'entracte#1; §2.1; §2.2	Montage dossier de candidature	TERRAIN#1	Observation participante
<b>JD</b>	Directeur chez AMO#1	<b>AMO communication</b>	AMO communication de projet - Groupement ABCD	§1.2 ; §2.1	Montage dossier de candidature	TERRAIN#1 ; TERRAIN#2	interlocuteur privilégié
<b>JG</b>	DG EPA	<b>EPA</b>	Amenageur et Maitrise d'ouvrage	§1.1, §1.2 ; Note d'entracte#1 ; §2.1 §2.2 , Note d'entracte#2 §3.1, §3.2 (tous les chapitres)	Lancement AMI; Audition Orale; Atelier Developpement Economique	TERRAIN#1 ; TERRAIN#2	Observation participante
<b>JN</b>	Directeur Regional Promotion	<b>D</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	§1.2; Note d'entracte#1; §2.1;§2.2	Lancement AMI; Montage dossier de candidature; Audition Orale	TERRAIN#1	entretiens + Observation participante
<b>KC</b>	Directeur de l'Innovation et du Developpement Durable	<b>D</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1; §2.1;2.2	Montage dossier de candidature; Audition Orale	TERRAIN#1	Observation participante
<b>LG</b>	Co-directeur de la SPV	<b>Y + SPV</b>	Opérateur Urbain - Société de Projet	Note d'entracte#2; §3.1;§3.2	-		
<b>Li</b>	Stagiaire	<b>EPA</b>	Amenageur et Maitrise d'ouvrage	Note d'entracte#2 §3.1;3.2	-	TERRAIN#2	
<b>LiTho</b>	Responsable des projets chez L	<b>K</b>	Opérateur Urbain	Note d'entracte#2	Pré-terrain#2		
<b>Lu</b>	Directeur Regional	<b>C</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1 §2.1;§2.2	Montage dossier de candidature; Audition Orale	TERRAIN#1	Observation participante

NOM	POSTE	ENTREPRISE / INSTITUTION	ROLE DE L'ENTREPRISE / INSTITUTION	CHAPITRE	SITUATION(S)	PHASE DU TERRAIN	TYPE D'ECHANGE PENDANT L'ETHNOGRAPHIE
<b>MaThe</b>	Prospective & Marketing Stratégique chez U	<b>Y</b>	Opérateur Urbain	Note d'entracte#2	Pré-terrain#2		
<b>Na</b>	responsable Pole Urbanisme	<b>Y + SPV</b>	Opérateur Urbain - Société de Projet	Note d'entracte#2; §3.1; §3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	entretiens + Observation participante
<b>NiTech</b>	Coordination bureaux d'études	<b>L+SPV</b>	Opérateur Urbain - Société de Projet	Prologue ; §3.1	-	TERRAIN#2	Entretien
<b>OD</b>	Directeur de l'aménagement et grands projets	<b>D</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Prologue ; §1.1; §1.2; Note d'entracte#1; §2.1; 2.2	Reseautage chez les "Promoteurs"; Lancement AMI, Montage dossier groupement 1, Audition Orale	PRE_TERRAIN #1; TERRAIN#1	entretiens + Observation participante
<b>Odi</b>	DG Commerces	<b>Y</b>	Opérateur Urbain - Groupement Lauréat	§3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	observation participante
<b>OH</b>	Etude de marché Commerces	<b>Prestateur Exterieur SPV</b>	AMO - Bureau d'étude - Groupement Lauréat	§3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	observation participante
<b>OS</b>	Responsable Innovation	<b>Y</b>	Opérateur Urbain - Groupement Lauréat	Prologue ; §1.1 ; Note d'entracte#2 ; §3.1 ; 3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	entretiens + Observation participante
<b>PB</b>	Directeur Reg Imm résidentiel	<b>D</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1 §2.1; §2.2	Montage dossier de candidature; Audition Orale	TERRAIN#1	Observation participante
<b>PC</b>	DGA EPA	<b>EPA</b>	Amenageur et Maitrise d'ouvrage	§1.1; §1.2; §2.1; §2.2 Note d'entracte#2; §3.1; §3.2	Lancement AMI; Audition Orale; Atelier Developpement Economique	TERRAIN#1; TERRAIN#2	Observation participante
<b>PG</b>	Directeur ZAC	<b>EPA</b>	Amenageur et Maitrise d'ouvrage	§1.2; Note d'entracte#2; §3.1; §3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	entretiens + Observation participante
<b>Pi</b>	DG + Président Division Ensemblier	<b>A</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Prologue; §1.1; §1.2 ; §2.1; §2.2	Reseautage chez les "Promoteurs"; Lancement AMI; Montage dossier groupement 1; Audition Orale	TERRAIN#1; TERRAIN#2	Interlocuteur privilégié
<b>PM</b>	Etude de marché Commerces	<b>Prestateur Exterieur SPV</b>	AMO - Bureau d'étude - Groupement Lauréat	§3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	observation participante
<b>Qu</b>	Directeur Technique chez U	<b>Y</b>	Opérateur Urbain	Entracte#2	Pré-terrain#2		
<b>Ro</b>	Urbaniste	<b>I</b>	Opérateur Urbain	Prologue	Reseautage chez les "Promoteurs"	PRE_TERRAIN #1	Entretien
<b>Sa</b>	promoteur local	<b>A</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	Note d'entracte#1; §2.1; 2.2	Lancement AMI; Montage dossier de candidature; Audition Orale	TERRAIN#1	Observation participante
<b>San</b>	Responsable Commerciale	<b>Y</b>	Opérateur Urbain - Groupement Lauréat	§3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	observation participante
<b>SB</b>	Chef de projet Entreprises / Corporate Relations Business Manager	<b>EPA</b>	Amenageur et Maitrise d'ouvrage	§2.2	-	TERRAIN#2	Entretien
<b>SG</b>	Co-directeur de la SPV	<b>Y+SPV</b>	Opérateur Urbain - Société de Projet	Note d'entracte#2	-	TERRAIN#2	-
<b>VT</b>	Directrice de Projets	<b>A</b>	Operateur Urbain - Groupement ABCD	§1.1; §1.2; note d'entracte#1; §2.1; §2.2	Lancement AMI, Montage dossier groupement 1, Audition Orale	TERRAIN#1	Observation participante
<b>VB</b>	Salariée SPV	<b>Y + SPV</b>	Opérateur Urbain - Société de Projet	§3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	Observation participante
<b>Vi</b>	Co-directeur de la SPV	<b>L+SPV</b>	Opérateur Urbain - Société de Projet	Prologue; Note d'entracte#2; §3.1; §3.2	Atelier Developpement Economique	TERRAIN#2	entretiens + Observation participante
<b>X</b>	D U metropole	<b>Metropole</b>	Jury Audition Orale	§2.2	Audition Orale AMI	TERRAIN#1	Observation participante
<b>Y</b>	comptable	<b>Statut Intependant</b>	Jury Audition Orale	§2.2	Audition Orale AMI	TERRAIN#1	Observation participante
<b>Z</b>	expert	<b>Fondation O</b>	Jury Audition Orale	§2.2	Audition Orale AMI	TERRAIN#1	Observation participante

