



**HAL**  
open science

# Conséquences du renouvellement de la gouvernance urbaine dans le centre-ville de City of Las Vegas : l'action de Tony Hsieh et du Downtown Project

Pascale Nédélec

► **To cite this version:**

Pascale Nédélec. Conséquences du renouvellement de la gouvernance urbaine dans le centre-ville de City of Las Vegas : l'action de Tony Hsieh et du Downtown Project. *L'Ordinaire des Amériques*, 2016, Ressources, innovations productives et développement des territoires, 221, 10.4000/orda.3051 . halshs-01424771

**HAL Id: halshs-01424771**

**<https://shs.hal.science/halshs-01424771>**

Submitted on 2 Jan 2017

**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.



## Conséquences du renouvellement de la gouvernance urbaine dans le centre-ville de City of Las Vegas : l'action de Tony Hsieh et du *Downtown Project*

*The Renewal of Urban Governance in Downtown City of Las Vegas: the*

*Consequences of the Action of Tony Hsieh and the Downtown Project*

*Consecuencias de la renovación de la gobernanza urbana en el centro de City of  
Las Vegas: la acción de Tony Hsieh y del Downtown Project*

*Consequências da renovação da governança urbana no centro da cidade de Las  
Vegas: a ação de Tony Hsieh e do Projeto Downtown*

**Pascale Nédélec**

---



Éditeur :

IPEAT, Université Toulouse - Jean Jaurès

### Édition électronique

URL : <http://orda.revues.org/3051>

ISSN : 2273-0095

### Référence électronique

Pascale Nédélec, « Conséquences du renouvellement de la gouvernance urbaine dans le centre-ville de City of Las Vegas : l'action de Tony Hsieh et du *Downtown Project* », *L'Ordinaire des Amériques* [En ligne], 221 | 2016, mis en ligne le 18 novembre 2016, consulté le 18 décembre 2016. URL : <http://orda.revues.org/3051>

---

Ce document a été généré automatiquement le 18 décembre 2016.



L'Ordinaire des Amériques est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Conséquences du renouvellement de la gouvernance urbaine dans le centre-ville de City of Las Vegas : l'action de Tony Hsieh et du *Downtown Project*

*The Renewal of Urban Governance in Downtown City of Las Vegas: the*

*Consequences of the Action of Tony Hsieh and the Downtown Project*

*Consecuencias de la renovación de la gobernanza urbana en el centro de City of Las Vegas: la acción de Tony Hsieh y del Downtown Project*

*Consequências da renovação da governança urbana no centro da cidade de Las Vegas: a ação de Tony Hsieh e do Projeto Downtown*

**Pascale Nédélec**

---

- 1 Las Vegas est bien plus connue pour ses casinos et ses néons que pour sa nature avant-gardiste en matière d'urbanisme. Et pourtant, depuis le début des années 2010, un homme d'affaires, Tony Hsieh, s'est imposé sur la scène médiatique avec l'ambition affichée d'initier le renouveau du centre-ville de City of Las Vegas. Issu du secteur du commerce en ligne, rien de prédisposait toutefois cet entrepreneur à s'investir dans l'aménagement urbain. Il ne fait pas partie en effet des protagonistes traditionnels de l'aménagement que sont les élus locaux, les promoteurs immobiliers et les acteurs privés du secteur de la construction. Afin de mettre en œuvre sa vision urbanistique pour le quartier du centre-ville, T. Hsieh a fondé une entreprise indépendante, le « Downtown Project » qui s'est imposée, dans le sillage de l'homme d'affaires, comme un acteur incontournable des jeux politiques locaux, modifiant de fait la gouvernance urbaine. La ville de City of Las Vegas offre ainsi une étude de cas très intéressante pour étudier l'émergence de nouveaux

acteurs privés dans la fabrique de la ville et questionner les évolutions de la gouvernance urbaine (Le Galès ; Pinson).

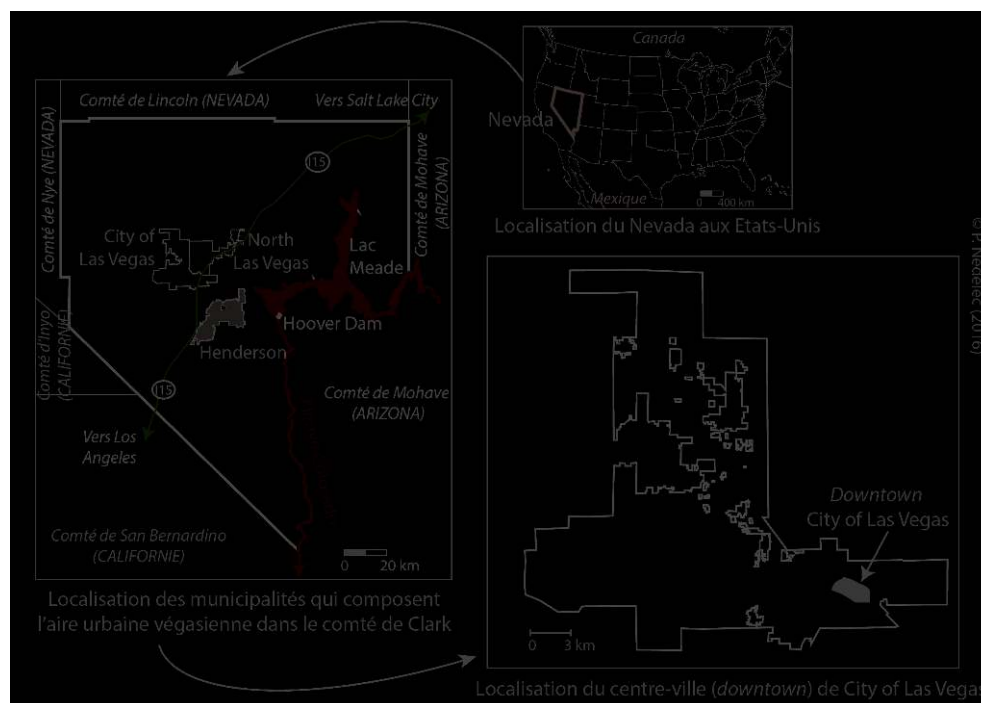
- 2 À partir de l'exemple végasien, nous cherchons à comprendre comment le renouvellement de la gouvernance urbaine, qui relève du politique, a des traductions urbanistiques et sociales. Cet article entend tout d'abord démontrer le renouvellement de la gouvernance urbaine de City of Las Vegas qui résulte de l'émergence de nouveaux acteurs au parcours et aux méthodes atypiques. Nous faisons l'hypothèse que T. Hsieh et le *Downtown Project* peuvent être qualifiés d'acteurs novateurs, en ce qu'ils se posent en rupture avec les pratiques habituelles de l'aménagement urbain. En effet, nous considérons comme novateurs à la fois l'articulation entre des considérations économiques, urbanistiques et sociales qui sous-tend le projet urbain de T. Hsieh et le processus décisionnel mis en place par le *Downtown Project*. Dès lors, cet article s'interroge sur les conséquences effectives pour le centre-ville de City of Las Vegas : est-ce que l'affirmation d'acteurs novateurs engendre de l'innovation, c'est-à-dire crée de la nouveauté, produit des changements radicaux ? Ce questionnement s'inscrit alors dans une réflexion plus large sur l'innovation urbanistique et sociale qu'il s'agira de qualifier (Hillier *et al.* ; Richez-Battesti *et al.*).
- 3 D'un point de vue méthodologique, l'étude du renouvellement urbain du centre-ville de City of Las Vegas repose sur un suivi régulier, mené depuis 2009 et l'arrivée de Tony Hsieh sur la scène médiatique locale, combinant plusieurs sources et types de documents.<sup>1</sup> Afin d'analyser la nature de cette couverture médiatique, nous avons recensé de façon exhaustive les interviews et les articles consacrés à l'homme d'affaires et au *Downtown Project*, aussi bien dans la presse locale,<sup>2</sup> que dans la presse nationale et internationale, papier comme numérique. Cette recension a été complétée par des observations de terrain régulières, permettant de mesurer les transformations physiques concrètes du quartier. En plus de la participation aux diverses réunions publiques, une série d'entretiens a été réalisée pour saisir la position des autorités locales (entretiens formels avec des élus de circonscriptions et des responsables du service d'urbanisme) et affiner la perception de l'action de T. Hsieh sur le quartier (enquête auprès des habitants – Cf. Nédélec 2013). Enfin, pour analyser en détail les politiques d'aménagement urbain mises en place par la mairie, les documents d'urbanisme (*master plans*, plans de zonage) ont été systématiquement exploités.
- 4 Tout d'abord, l'étude de cas est contextualisée afin d'explicitier en quoi le centre-ville de City of Las Vegas est propice à l'expérimentation en matière de gouvernance urbaine. Puis, il s'agit de démontrer en quoi le profil de T. Hsieh et les modalités organisationnelles du *Downtown Project* constituent une forme originale de gouvernance urbaine. Enfin, nous interrogerons l'articulation entre gouvernance novatrice et innovation afin d'évaluer la capacité de transformation, urbanistique et sociale, du projet défendu par T. Hsieh.

## **I/ *Downtown* City of Las Vegas : un terreau propice à l'expérimentation en matière de gouvernance urbaine**

- 5 En dépit de sa renommée mondiale, il est nécessaire de commencer par contextualiser Las Vegas et d'explicitier les mailles territoriales qui se cachent derrière ce toponyme qui s'avère abusif. En effet, le terme « Las Vegas » ne correspond à aucune entité territoriale

officielle, mais est utilisé de façon générique pour désigner à la fois les quartiers touristiques du Strip et de Fremont Street, qui ont fait sa réputation, et une vaste aire urbaine de 2,08 millions d'habitants en 2015. Située dans un bassin topographique, au sud de l'État du Nevada, l'aire urbaine végasienne est ainsi composée de trois municipalités incorporées (City of Las Vegas, North Las Vegas et Henderson) et de territoires non-incorporés du comté de Clark (cf. illustration 1).

Illustration 1 : Localisations emboîtées, du Nevada au centre-ville de City of Las Vegas



Conception et réalisation : P. Nédélec

## 1/ Essor et déclin de *downtown* City of Las Vegas

- 6 La trajectoire du centre-ville de City of Las Vegas est une illustration parfaite du rayonnement suivi du déclin des quartiers centraux des villes américaines au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Foyer originel de peuplement de l'ensemble du bassin, le centre-ville historique de la municipalité de City of Las Vegas incarne, de la fondation de la ville en 1905 jusque dans les années 1960, la centralité commerciale, sociale et récréative de l'aire urbaine naissante (Moehring et Green). En cela, le quartier est typique des centres-villes (*downtowns*) des villes américaines qui concentrent traditionnellement les fonctions économiques rassemblées dans le quartier des affaires ou *Central Business District* (CBD), les fonctions commerciales avec une forte densité de magasins, et les activités culturelles et de divertissement (Fogelson).
- 7 Pendant les années 1960-1970, l'aire urbaine végasienne connaît une forte croissance démographique, caractérisée par l'urbanisme automobile, époque de la voiture reine, et par la démocratisation de la climatisation, qui a grandement facilité et accéléré l'installation dans l'environnement désertique qui caractérise le sud du Nevada. L'urbanisation du bassin est conforme aux tendances nationales qui font des banlieues (*suburbs*) le cadre de vie préféré des Américains (Jackson ; Fishman ; Hayden). Tout comme

les habitants, les bureaux et les commerces délaissent le centre-ville pour s'installer en périphérie, renforçant à leur tour les processus centrifuges d'extension urbaine. *Downtown City of Las Vegas* a d'autant plus souffert de cette périurbanisation concomitante de l'économie et des modes de vie qu'il est dépourvu de tours de bureaux, accueillant les sièges sociaux de grandes entreprises, qui assurent non seulement le prestige symbolique des centres-villes (Frieden et Sagalyn), mais surtout le dynamisme économique du quartier. Ce dernier subit ainsi un lent déclin dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, progressivement délaissé par les pouvoirs publics et les investisseurs, dont l'attention se focalise sur les possibilités, économiques et politiques, offertes par les grands développements résidentiels en périphérie de la ville. Conséquence directe de ce désintérêt, le centre-ville périclité, victime d'une forte déprise économique, n'attirant guère plus que des populations paupérisées et des commerces socialement peu valorisés (motels bas de gamme, monts de piétés, agences de paiement de caution).

## 2/ Une tradition politique locale d'intervention limitée des autorités publiques

- 8 D'un point de vue structurel, le Nevada, État de l'Ouest américain, s'est construit sur une très forte valorisation des initiatives individuelles et une tradition de méfiance envers l'action des pouvoirs publics (Roche). Ceci explique une tradition d'intervention limitée des politiques publiques, notamment en termes d'aménagement urbain. Dans le cas de *City of Las Vegas*, cette tradition politique s'est traduite par un faible intérêt pour le sort du centre-ville. Il faut ainsi attendre le milieu des années 1980 pour que le gouvernement local ne commence à s'intéresser à un quartier qu'il avait laissé péricliter. Ce changement d'attitude s'inscrit dans un mouvement national de réappropriation et de réinvestissement des centres-villes, financier comme symbolique, qui s'affirment graduellement comme des supports privilégiés de marketing territorial dans un contexte de rivalités accrues entre métropoles pour attirer investisseurs et visiteurs (Ford ; Isenberg).
- 9 Sous l'égide du maire Oscar Goodman – élu de 1999 à 2011 –, un plan d'urbanisme et des aides financières sont mis en place avec pour objectif d'initier un renouveau économique et urbain dans le centre-ville, s'inscrivant dans une politique plus large de renouvellement identitaire de la ville (Nédélec 2015). Les outils employés sont classiques : incitations financières à l'installation de commerces et de bureaux via des allègements fiscaux, voire des aides publiques directes ; assouplissements des codes de l'urbanisme et du zonage ; création en 1986 d'une agence de renouvellement urbain, la *Las Vegas Redevelopment Agency*, destinée à promouvoir le centre-ville et à aider les entrepreneurs désireux d'y investir.<sup>3</sup> Toutefois, en dépit de la mise en place de ces dispositifs d'aide aux investisseurs, l'action municipale n'a pas réussi à endiguer le déclin de *downtown City of Las Vegas*, qui demeure au début des années 2000 un quartier en déprise et répulsif.
- 10 Nous expliquons cette situation par l'articulation de la tendance structurelle de faible implication des autorités publiques, avec une tendance conjoncturelle de réduction drastique de leurs moyens financiers. La crise – immobilière, financière puis économique – qui a frappé les États-Unis à partir de 2007-2008 (Posner) a en effet accentué les carences des puissances publiques en matière de gestion et de politiques urbaines, de plus en plus soumises à des régimes d'austérité restreignant fortement leur capacité d'investissement et donc d'action (Edsall ; Peck). La municipalité de *City of Las Vegas* a

ainsi été particulièrement touchée par les réductions budgétaires et a dû licencier une partie de ses employés municipaux (Toplikar). Dans ce contexte, le redéveloppement du centre-ville n'était évidemment plus une priorité pour l'équipe municipale. Bien au contraire, l'articulation de ces deux tendances explique selon nous la propension de la municipalité de City of Las Vegas à donner carte blanche à tout autre acteur désireux d'investir dans le centre-ville, qui devient ainsi un terrain favorable à l'expérimentation urbaine. C'est dans ce contexte que s'affirme un nouvel acteur sur la scène politique locale : l'homme d'affaires Tony Hsieh.

### 3/ Tony Hsieh, un homme d'affaires extérieur au secteur de l'immobilier

- 11 Tony Hsieh est devenu en une dizaine d'années une icône du monde des affaires américain par la rapidité de sa réussite économique et par l'originalité de sa démarche entrepreneuriale. Apparu sur la scène médiatique au début des années 2000, la presse, grand public comme spécialisée, en a ainsi fait une figure de proue de l'innovation entrepreneuriale (Dormoy ; Gallagher ; Dupont-Calbo ; Gelles ; Hollender ; Holley ; Hsieh 2010a ; Reiss ; Willis). Le parcours de T. Hsieh est emblématique d'une nouvelle génération d'hommes d'affaires qui a fait fortune et bâti un véritable empire économique dans le secteur de l'Internet et du commerce en ligne. Ce diplômé d'Harvard est ainsi devenu millionnaire à tout juste 24 ans, à la suite de la revente de la première entreprise qu'il a fondée, LinkExchange, au géant de l'informatique Microsoft en 1998. Il investit ensuite dans une entreprise de e-commerce spécialisée dans la vente de chaussures en ligne, Zappos, dont il devient le PDG en 2000, et qui dégagne rapidement des profits significatifs. La réussite de Zappos se confirme à la fin des années 2000 : en 2009, le site dégagne plus d'un milliard de dollars de ventes annuelles et T. Hsieh se classe au 27<sup>e</sup> rang des plus grosses fortunes américaines dans la catégorie des moins de 40 ans, selon le magazine *Fortune*.<sup>4</sup> Le succès de l'entreprise éveille les convoitises : la même année, Tony Hsieh vend Zappos au groupe Amazon pour la somme de 1,2 milliards de dollars, tout en gardant le statut de PDG.
- 12 T. Hsieh a donc bâti sa fortune et sa renommée dans le commerce en ligne, sans avoir aucune expérience dans le secteur immobilier, ni même aucun attrait pour ce type d'investissement comme il l'a déclaré dans une interview : « je n'ai jamais été intéressé par ce qui a trait à la revitalisation urbaine ou à l'immobilier jusqu'à relativement récemment » (Freakonomics).<sup>5</sup> Dès lors, rien ne prédestinait cet homme d'affaires à s'investir personnellement et financièrement dans le renouvellement urbain du centre-ville de City of Las Vegas ; encore moins à créer une entreprise indépendante, le *Downtown Project*, pour mettre en place sur le terrain son projet urbain.
- 13 L'affirmation de T. Hsieh dans la gestion urbaine du centre-ville de City of Las Vegas a ainsi renouvelé la structure du pouvoir urbain local, avec la bénédiction de la municipalité dans une tradition de faible intervention des autorités locales. Il s'agit alors d'analyser comment l'homme d'affaires a engendré une recomposition de la gouvernance urbaine végasienne.

## II/ Tony Hsieh et le *Downtown Project* : une forme originale de gouvernance urbaine

### 1/ La gouvernance urbaine : redéfinition du rôle des gouvernements locaux et affirmation du secteur privé

- 14 La gouvernance urbaine s'est imposée dans la littérature scientifique, en premier lieu issue de la science politique, pour analyser les profondes évolutions du rôle des gouvernements locaux, notamment dans les contextes complexes des grandes métropoles, depuis les années 1970-1980 (Bell et Hindmoor ; Pierre et Peters ; Le Galès). La notion s'est ainsi imposée pour désigner la redéfinition du rôle du gouvernement local et des institutions publiques dans la gestion quotidienne des espaces urbains, comme dans la conduite de projets de grande envergure. Ce processus de mutation politique est à relier à une montée en puissance des acteurs privés à la suite d'un nombre grandissant d'alliances avec les autorités locales élues pour compenser une tendance à la diminution des moyens d'action des puissances publiques. Selon la définition de G. Pinson, la gouvernance désigne ainsi : « une notion permettant de subsumer les phénomènes de pluralisation des systèmes d'acteurs urbains, le décentrement relatif des acteurs et régulations publics dans la production et la gestion urbaine et l'innovation instrumentale dans les politiques urbaines » (Pinson 7).
- 15 Selon le géographe D. Harvey, la recomposition de la gouvernance urbaine découle de l'uniformisation de l'économie mondialisée, via la généralisation de la financiarisation du capitalisme (Harvey 1989 ; Harvey 2006). La diffusion de la néolibéralisation (Morange et Fol) n'a fait qu'accentuer cette tendance à un effacement de l'administration et des gouvernements urbains, qui ne jouent plus qu'un rôle de facilitation et de coordination, au profit de coalitions privées, dès lors libres d'investir à l'échelle infra-urbaine. Les pratiques de planification et d'aménagement urbain sont ainsi soumises à des injonctions grandissantes de rentabilité économique (Brenner), ce qui ne fait que renforcer un processus plus large de marchandisation et de privatisation des espaces publics (Kohn).
- 16 Les évolutions de la gouvernance urbaine ont eu des conséquences sur la gestion politique des villes, de plus en plus morcelée en une multitude de projets urbains, de plus ou moins grande ampleur (Ingallina), qui facilitent la mise en place de partenariats public-privé temporaires (Osborne ; Pierre). Au travers de la notion de gouvernance urbaine, les chercheurs ont mis en évidence une évolution de la structure du pouvoir urbain local au profit d'acteurs non-élus. Les études sur la gouvernance urbaine ont ainsi souligné le poids croissant d'acteurs privés, essentiellement issus des secteurs de l'immobilier et de la construction dans la définition et la mise en œuvre des projets urbains.

### 2/ L'émergence d'un apprenti-urbaniste : renouvellement de la structure du pouvoir urbain local

- 17 Pour démontrer le renouvellement de la gouvernance urbaine végasienne, il s'agit maintenant d'expliquer comment Tony Hsieh s'est imposé comme principal acteur de l'aménagement urbain du centre-ville de City of Las Vegas. Son affirmation dans la structure du pouvoir urbain local découle initialement de la recherche de nouveaux locaux pour son entreprise Zappos. L'homme d'affaires avait d'abord considéré construire



un campus d'entreprise pour accommoder ses besoins grandissants en superficie, à l'instar de ceux de Google ou de Yahoo dans la Silicon Valley, dans la baie de San Francisco. Comme il le raconte presque systématiquement dans ses interviews (Freakonomics ; Groth), c'est à la suite d'une promenade dans *downtown* City of Las Vegas qu'il change d'avis et dessine les fondements de son projet de renouvellement urbain :

Nous nous sommes rendus compte que ces campus étaient en fait très insulaires et ne contribuaient pas, n'interagissaient pas avec la communauté autour d'eux. [...] Nous avons décidé de retourner cela, et plutôt que d'investir seulement dans un campus, investissons dans l'écosystème communautaire, qui s'auto-entretiendra par la suite et deviendra une situation gagnant-gagnant pour les employés, pour Zappos, pour les commerces locaux, pour la ville (cité dans Wittcher).<sup>6</sup>

- 18 Le projet de « constru[re] une ville » prend corps grâce à une opportunité immobilière dont se saisit T. Hsieh. La municipalité de City of Las Vegas a décidé de déménager dans un nouvel hôtel de ville, ce qui libère un vaste bâtiment idéalement situé au cœur de *downtown*, et parfaitement adapté pour accueillir les employés de Zappos.<sup>7</sup> En décembre 2010, les dirigeants de l'entreprise signent un accord avec la municipalité et, en septembre 2013, les 1 200 employés prennent possession de leurs nouveaux bureaux.
- 19 L'installation de Zappos dans le centre-ville matérialise le renouveau de la gouvernance urbaine végasienne. Bien plus qu'une simple opération immobilière, cet emménagement constitue le premier jalon d'un véritable projet urbain, élaboré par Tony Hsieh alors même qu'il n'a aucune expérience des secteurs de la construction ou de l'immobilier. Avec la bénédiction de la municipalité (cf. plus haut), qui ne lui oppose aucun contrôle ni aucune restriction, cet acteur privé élabore ce qui s'apparente à une politique de renouvellement urbain, mise en œuvre par une structure décisionnelle novatrice, nommée le *Downtown Project*.

### 3/ Le *Downtown Project* : de la vision d'un homme à sa mise en œuvre par un cercle d'initiés

- 20 En janvier 2012, Tony Hsieh initie la création d'une entreprise indépendante de Zappos, nommée le « *Downtown Project* », dont la mission est de transformer sa vision en actions concrètes sur le terrain.<sup>8</sup> T. Hsieh a ainsi structuré un réseau d'acteurs locaux afin de mettre en œuvre le projet urbain qu'il a développé pour le centre-ville de City of Las Vegas. Il en résulte une recomposition des rapports de force au sein de la gouvernance locale qui interroge sur les modalités du processus décisionnel et sur la représentativité de ces nouveaux acteurs de l'aménagement urbain. Le *Downtown Project* est composé d'un directoire de 6 personnes travaillant pour l'entreprise à temps plein.<sup>9</sup> La seule vague information donnée sur l'identité et l'organigramme de ces membres a été supprimée du site courant 2014. On pouvait alors lire :

Nous sommes un groupe de personnes passionnées, déterminées à faciliter la transformation de Downtown Las Vegas en une grande ville la plus orientée vers la communauté au monde.<sup>10</sup>

- 21 Le rôle même joué par T. Hsieh au sein du *Downtown Project* est également peu clair. À la suite de plusieurs articles dans la presse locale sur un possible désinvestissement de T. Hsieh, ce dernier a dû se justifier quant à son rôle dans l'entreprise :

[je suis] impliqué dans le *Downtown Project* uniquement à un très haut niveau en tant qu'investisseur et équivalent de [membre du] conseil d'administration, établissant

une vision à un haut niveau, une stratégie à un haut niveau, et la répartition des ressources à un haut niveau.<sup>11</sup>

- 22 La prise de décision est ainsi concentrée dans les mains d'individus dont l'identité est inconnue, et selon un processus de sélection et d'attribution des fonds opaques. Le *Downtown Project* témoigne donc bien de l'émergence d'une forme de pilotage et de coordination du projet urbain qui se développe complètement en dehors des formes classiques du gouvernement, participant ainsi à une recomposition de la gouvernance locale. La gestion du renouvellement urbain, via le *Downtown Project*, s'opère d'après la vision individuelle de Tony Hsieh, mais selon des modalités décisionnelles et des arbitrages politiques sur lesquels ni les autorités locales, ni les habitants, ni même les autres acteurs du secteur privé n'ont de visibilité.
- 23 L'exemple végasien présente ainsi une forme novatrice de gouvernance urbaine, en ce qu'elle représente une rupture par rapport aux structures de pouvoir urbain généralement observées dans la littérature. Premièrement, T. Hsieh n'est pas issu des secteurs traditionnellement impliqués dans les partenariats public-privé, à savoir la construction ou l'immobilier. Il n'avait en effet aucune expérience, ni intérêt financier, dans ces domaines d'activité avant de s'impliquer dans la transformation du quartier. Deuxièmement, le *Downtown Project* incarne un processus décisionnel original, qui n'est soumis ni au contrôle démocratique ni même au contrôle de la municipalité, qui n'intervient d'aucune façon dans le processus. Dès lors, l'émergence d'acteurs novateurs est-elle forcément source d'innovation? Le dernier temps de la réflexion propose d'examiner la vision urbaine de T. Hsieh et les actions concrètes menées par le *Downtown Project* au prisme de la notion d'innovation, c'est-à-dire la capacité à créer de la nouveauté et à produire des changements profonds aussi bien urbanistiques que sociaux.

### III/ Le projet de renouvellement du centre-ville : une innovation urbanistique et sociale ?

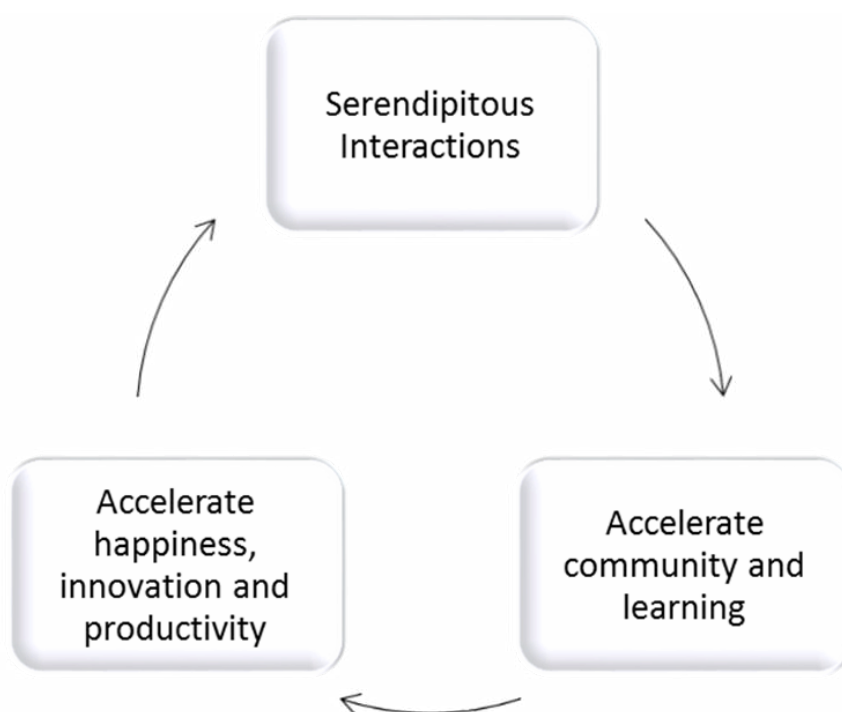
#### 1/ De la culture d'entreprise au projet urbain : une innovation urbanistique ?

- 24 La visibilité médiatique et le rayonnement de T. Hsieh dans le monde de l'entreprise américain reposent en partie sur ses réussites entrepreneuriales, mais plus encore sur une théorisation de la culture d'entreprise que l'homme d'affaires présente comme novatrice. Ce dernier a en effet énormément communiqué sur sa vision de l'entreprise qui fait, selon lui, la force et la qualité de service de Zappos : une vision holistique de l'entreprise, dans laquelle les travailleurs sont ne sont pas de simples employés, mais les membres d'un collectif œuvrant dans une même direction.<sup>12</sup> Selon T. Hsieh, en favorisant l'épanouissement personnel et individuel de ses « membres », l'entreprise participe de leur bien-être et donc de leur gain de productivité, ce qui, *in fine*, augmente les bénéfices de la société. L'homme d'affaires a théorisé cette vision, dont découlent non seulement des méthodes managériales, mais aussi une philosophie de vie, dans un livre qui a battu des records de vente, intitulé *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose* (Hsieh 2010b; Hsieh 2011). Comme le précise le sous-titre de l'ouvrage, l'ambition est de mêler épanouissement personnel et profits au sein d'un modèle d'entreprise novateur. Cette vision de l'entreprise se démarque des pratiques passées du paternalisme, car elle

laisse les employés déterminer eux-mêmes les vecteurs de leur épanouissement personnel.<sup>13</sup>

- 25 Tony Hsieh fonde plus précisément sa culture d'entreprise autour de deux mots clés : les « collisions spontanées » et la « sérendipité », qu'on peut traduire par hasards heureux (Hsieh 2010b). Pierre angulaire, les « interactions fortuites » (*serendipitous interactions*) doivent être favorisées le plus possible par les dirigeants de l'entreprise car elles sont des vecteurs de rencontres et d'échanges entre les salariés. À ce titre, elles augmentent la créativité, source d'innovations, ce qui à plus long terme améliore la productivité de l'entreprise. L'illustration 2 schématise ce cercle vertueux.

Illustration 2 : Le cercle vertueux des « interactions fortuites »



Sources : d'après T. Hsieh 2010b et Groth

- 26 L'ambition ultime de l'homme d'affaires est ainsi de lier succès économique et bonheur des employés. Pour être à son maximum, le bonheur, matérialisé par les « collisions spontanées » et la « sérendipité », doit se retrouver à tous les niveaux : de la vie dans les locaux-mêmes de la société, jusqu'au quartier où se situent les bureaux de l'entreprise, quartier qui idéalement concentre lieu de travail et lieu de résidence. En installant son entreprise dans le centre-ville de City of Las Vegas, l'objectif de T. Hsieh est de susciter des « interactions fortuites » non seulement entre les employés de Zappos, mais également entre ces derniers et les divers habitants du quartier, démultipliant les effets positifs de ce cercle vertueux. C'est ainsi que s'articule la théorisation d'une culture d'entreprise avec la vision urbanistique d'un « environnement où l'on peut vivre, travailler et s'amuser » (Hsieh 2013). Dit autrement, T. Hsieh a progressivement glissé des logiques de l'entreprenariat au projet urbain, se transformant *de facto* en apprenti-urbaniste, jugeant nécessaire d'agir sur le tissu urbain pour optimiser à la fois le bonheur de ses employés et la rentabilité économique de son entreprise. T. Hsieh ancre ainsi son

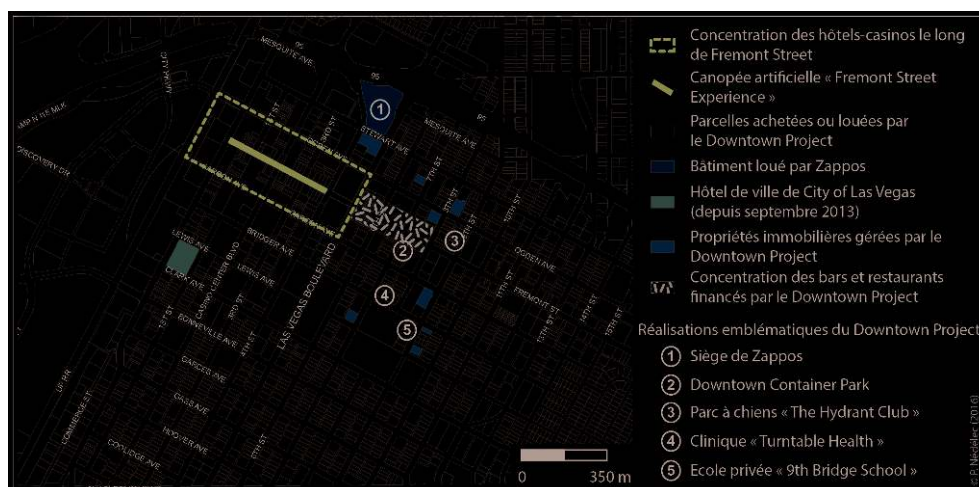
projet urbain dans une conception entrepreneuriale atypique. L'homme d'affaires arrive sur la scène végasienne avec un discours novateur articulant rentabilité économique, épanouissement personnel et projet urbain, posant les jalons d'une possible innovation urbanistique.

- 27 Loin de se contenter de grands discours idéalistes, T. Hsieh s'est donné les moyens financiers de mettre en œuvre son projet urbain. Au début des années 2010, il annonce qu'il va consacrer 350 millions de dollars de sa fortune personnelle pour initier le renouvellement urbain du centre-ville de City of Las Vegas. Les fonds sont directement gérés par le *Downtown Project* qui décide de leur répartition selon quatre types d'investissements : trois enveloppes de 50 millions de dollars sont prévues pour aider, respectivement, à l'installation de commerces et de petites entreprises, au développement de jeunes entreprises spécialisées dans le monde de la technologie (*tech start-ups*) et à l'amélioration de l'offre artistique et culturelle. Les 200 millions restant doivent être consacrés aux investissements immobiliers, pour moitié à l'achat de terrains, et pour l'autre à la construction (Groth).
- 28 Le premier objectif concret du *Downtown Project* est de participer à l'augmentation de la densité résidentielle du centre-ville pour atteindre les 100 habitants par acre.<sup>14</sup> Ce seuil est particulièrement ambitieux puisqu'il exige pratiquement une multiplication par 10 de la densité actuelle, qui est de 11,5 habitants par acre en 2014. À titre de comparaison, le seuil fixé est à peine inférieur à la densité de population de l'île de Manhattan.<sup>15</sup> Le deuxième axe d'action vise à générer plus d'activité à l'échelle de la rue, via l'ouverture de nouveaux commerces, pour que les employés / citoyens se rencontrent (*collide*) plus facilement. Ainsi, la vision urbanistique articule une action sur le bâti et une transformation des mentalités des habitants du quartier, afin de créer un lieu « d'inspiration, d'énergie entrepreneuriale, de créativité, d'innovation, de mobilité sociale, et de découverte » (Spurlock).<sup>16</sup> Le discours de l'homme d'affaire ne disparaît pas complètement derrière la théorisation d'une expérience urbaine idéale : lors des présentations de son projet, T. Hsieh parle bien de retour sur investissement, non à court-terme, mais pensé sur un plan à 5 ans. Il se donne ainsi jusqu'en 2017 pour décider de la viabilité du projet (Hsieh 2013).
- 29 Au terme de cette présentation de la vision proposée par T. Hsieh, et institutionnalisée par le *Downtown Project*, il nous semble possible de qualifier ce projet urbain d'innovation urbanistique, en ce qu'elle imbrique étroitement : 1° des motivations entrepreneuriales – ambition de garder ses employés et d'augmenter leur productivité, dans une perspective d'augmentation des bénéfices de l'entreprise ; 2° des motivations urbanistiques – le projet doit « aider à revitaliser le centre-ville » mais aussi à « inspirer d'autres villes » à travers le monde ;<sup>17</sup> 3° et des aspirations de développement personnel – présenté comme une recherche du bonheur.

## 2/ Interroger la nature innovante des actions menées par le *Downtown Project* (2012-2016)

- 30 Si le discours de T. Hsieh qui sous-tend son projet de renouvellement urbain nous paraît innovant, son référentiel tout comme les actions concrètes menées par le *Downtown Project* relèvent d'un registre beaucoup plus classique.

- 31 Le glissement de T. Hsieh vers le domaine de l'urbanisme se traduit par des références quasi systématiques, dans ses présentations et interviews, à des travaux d'urbanistes et d'économistes. Cela peut être analysé comme une volonté de légitimer sa vision pour *downtown City of Las Vegas*. L'homme d'affaires convoque ainsi en premier lieu les travaux de Richard Florida (2002) : les employés de Zappos viendraient constituer le cœur de la « classe créative » avancée comme un moteur incontournable du dynamisme économique des grandes métropoles.<sup>18</sup> En second lieu, ce sont les recherches de l'économiste Edward Glaeser (2011) qui sont utilisés par T. Hsieh comme une référence incontournable en matière de développement urbain. La thèse centrale de l'ouvrage est résumée dans son sous-titre : « comment notre plus grande invention nous rend plus riche, plus intelligent, plus vert, en meilleure santé et plus heureux » (*How our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier and Happier*). Elle fait alors parfaitement écho avec la « théorie de la sérendipité » : les villes magnifieraient les capacités humaines, en termes d'interactions sociales, d'innovations et d'entrepreneuriat, insistant en cela sur la plus-value économique pour l'humanité à habiter en ville.
- 32 Les moyens d'action concrets utilisés par le *Downtown Project* ne sont de même guère inédits, puisqu'ils consistent à financer partiellement des projets proposés par des entrepreneurs individuels. Puisque le *Downtown Project* ne communique pas le détail des sommes investies, il est difficile de mesurer avec précision le montant des fonds investis et leur répartition selon les quatre enveloppes mentionnées plus haut. Pour évaluer les investissements d'aide à l'ouverture de commerce et l'installation de *start ups*, la seule ressource consiste en une liste des entreprises soutenues par le *Downtown Project*, accessible sur leur site.<sup>19</sup> D'après une recension réalisée en octobre 2016, le groupe a majoritairement aidé des commerces d'alimentation : sur les 19 petites entreprises (*small businesses*), 11 sont des restaurants ou des bars.<sup>20</sup> De plus, quatre *start ups* sont présentées comme ayant bénéficié du soutien du *Downtown Project*. Le groupe a également participé au financement de deux projets qui témoignent du volet social présent dans le projet urbain défendu par T. Hsieh. C'est à ce titre qu'il faut comprendre le soutien financier apporté à la création d'une école (9th Bridge School, inaugurée en juin 2013), et d'une clinique (Turntable Health, ouverte en décembre 2013), toutes deux alternatives, qui ambitionnent de repenser en profondeur l'éducation et les services de santé, participant en cela du potentiel de laboratoire urbain de *downtown City of Las Vegas*.<sup>21</sup>
- 33 Un autre volet d'action mis en place par le *Downtown Project* réside dans des investissements fonciers et immobiliers : le groupe fonctionne alors non plus comme un simple fond d'investissements, mais comme un agent immobilier, voire comme un promoteur à l'origine de nouvelles constructions. Selon les estimations d'un journaliste local, entre 2012 et 2013, le groupe aurait dépensé un peu moins de 100 millions de dollars pour l'achat de terrains et d'immeubles sur une superficie de 28 acres, soit environ 11 hectares (Schoenmann 2013a). Comme représenté sur l'illustration 3, l'emprise foncière du groupe est très restreinte autour de la partie orientale de la rue Fremont, le long de laquelle se concentrent la majeure partie des bars et restaurants du quartier, dont le nombre a incontestablement augmenté depuis la mise en place du *Downtown Project*. Il faut toutefois nuancer le dynamisme commercial impulsé, puisqu'environ une dizaine de commerces ont déjà fermé leurs portes après seulement deux ans d'existence.<sup>22</sup>

Illustration 3 : Localisation des actions du *Downtown Project*

Conception et réalisation : P. Nédélec, d'après Schoenmann (2013a)

- 34 La réalisation emblématique du *Downtown Project* – et qui concentre l'essentiel de sa communication – est un espace mixte de commerces et d'aire de jeu, occupant un îlot entier sur le site d'un ancien parking laissé à l'abandon, appelé le Container Park.<sup>23</sup> Inauguré en novembre 2013, le parc doit son nom aux 30 anciens conteneurs qui en composent la structure. Ces derniers, empilés sur trois niveaux, accueillent 37 boutiques (bars, restaurants, mode, beauté, décoration) et bordent un patio où sont disposés des jeux pour enfants, et qui peut accueillir des concerts, des projections cinémas et autres activités de plein air. Malgré l'enthousiasme avec lequel le *Downtown Project* vante le projet, le Container Park laisse entrevoir les premières limites de la nature innovante des actions menées dans le centre-ville. Si les motivations de T. Hsieh et les modalités de prise de décision du *Downtown Project* peuvent être qualifiées d'innovantes, la forme urbaine produite par le Container Park n'est en rien originale, bien au contraire. Le parc, avec ses horaires d'ouverture et son service de sécurité, s'apparente avant tout à une variation du centre commercial, ouvert sur l'extérieur, dont les usages se focalisent sur la consommation marchande et sont encadrées par une réglementation privée. Loin d'être l'incarnation vantée par le *Downtown Project* du renouveau du centre-ville, le Container Park s'inscrit dans la continuité du processus de marchandisation et de privatisation des espaces publics américains (Ghorra-Gobin ; Kohn).

### 3/ Une forme originale de gouvernance, vecteur d'innovation sociale ?

- 35 L'innovation sociale est une notion qui a été développée en réaction aux recompositions des rapports de force au sein de la gouvernance urbaine, comme le résume N. Richez-Battesti : « l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer, à un État de moins en moins producteur direct de services » (Richez-Battesti *et al.* 17). Le retrait des autorités locales élues de la gestion urbaine peut, en effet, être une opportunité d'innovation sociale, définie comme des « changements dans les relations sociales, en particulier par rapport à la gouvernance, qui devraient permettre la satisfaction des besoins, mais également

l'amélioration de la participation des groupes exclus à la prise de décision » (Hillier *et al.* 135). Selon cette acception, l'action de T. Hsieh et du *Downtown Project* ne semblent pas pouvoir être qualifiée d'innovation sociale.

- 36 En premier lieu, les dynamiques urbaines engendrées par l'action de T. Hsieh et du *Downtown Project* vont à l'encontre de l'idée d'inclusion qui définit l'innovation sociale. L'augmentation des prix immobiliers dans les quartiers résidentiels jouxtant le centre-ville de City of Las Vegas commence à faire débat dans l'opinion publique qui la présente comme une amorce de gentrification (entretiens personnels ; Coolican ; Schoenmann 2013b ; Schoenmann 2014).
- 37 En second lieu, le dispositif de prise de décision témoigne d'une mainmise complète d'un petit nombre d'individus, aux intérêts opaques, allant à l'encontre d'une participation accrue de populations auparavant en marge des processus décisionnels de fabrique de la ville. La forme de gouvernance construite autour de T. Hsieh et du *Downtown Project* peut ainsi être analysée comme une accentuation des logiques de gouvernance entrepreneuriale (Harvey 1989), puis néolibérale (Brenner ; Hackworth) de commodification de la ville, où l'argent est un critère accepté, voire attendu, pour asseoir la légitimité d'un programme de renouvellement urbain ambitieux, mais sur lequel les habitants du quartier et de la ville n'ont jamais été consultés. Dès lors, l'exemple de *downtown City of Las Vegas* ne serait qu'une expression de la confiscation par le secteur privé de l'aménagement urbain, dans une logique *top-down*, d'autant plus critiquable qu'elle n'est pas soutenue par la validation démocratique (dont bénéficient les autorités locales). En allant plus loin, l'action de T. Hsieh peut être analysée comme un exemple d'externalisation de l'aménagement urbain, que les pouvoirs publics n'ont plus les moyens et / ou la motivation de mener à bien.
- 38 La question de la représentativité de l'action de Tony Hsieh et du *Downtown Project* n'a néanmoins pas suscité de débat public à l'échelle locale. Le fait que ni l'homme d'affaires, ni ses collaborateurs ne soient sujets à la sanction du vote et, par conséquent, au contrôle des citoyens par le processus démocratique est absent du discours public, ce qui s'explique en partie par le substrat socio-culturel et historique de l'Ouest américain (Roche). Alors que le capital d'investissement dégagé par T. Hsieh aurait pu être confié à la municipalité de City of Las Vegas, qui l'aurait alors redistribué pour financer des projets urbains, l'absence de légitimité démocratique semble compensée par la volonté d'entreprendre. S'il est certes classique que la fabrique de la ville américaine soit régie par un modèle concurrentiel animé par les acteurs privés, les autorités locales sont généralement impliquées, même si parfois de façon éloignée, dans la prise de décision. Le renouvellement de la gouvernance urbaine impulsée par T. Hsieh et le *Downtown Project* soulève ainsi des enjeux de confiscation de l'aménagement urbain par le secteur privé, avec la bénédiction des autorités locales.

## Conclusion

- 39 Il est encore trop tôt pour connaître les retombées à long terme de l'action de Tony Hsieh et du *Downtown Project* sur le centre-ville de City of Las Vegas. Néanmoins, il est déjà possible de dresser un premier bilan de cette expérimentation d'aménagement urbain. L'augmentation de l'activité économique et de la densité résidentielle dans le centre-ville sont encore balbutiantes, et le foisonnement de « collisions » dans les rues n'est pas encore atteint (Freakonomics). Si les données du recensement témoignent d'une très

légère augmentation de la population entre 2009 et 2014,<sup>24</sup> les autres indicateurs socio-économiques (revenu et âge médians, niveaux d'éducation notamment) sont restés relativement stables pendant la même période. L'apparition de critiques de plus en plus nombreuses sur les évolutions jugées trop lentes de la transformation du quartier fait écho aux attentes très fortes qui ont été projetées sur l'homme d'affaires, dont les Végasiens attendaient la conduite d'un aménagement urbain digne du gouvernement local. T. Hsieh lui-même constate les résultats mitigés et les difficultés à mettre en œuvre son projet urbain pour le centre-ville (Guzman).

- 40 Outre les enjeux de légitimité, se dessinent des interrogations sur la viabilité d'une expérimentation urbaine qui ne repose que sur la volonté d'un seul acteur aux intérêts personnels. L'homme d'affaires n'est en effet contraint par aucune obligation et rien ne l'empêche de quitter la ville du jour au lendemain. C'est d'ailleurs la crainte qui a saisi l'opinion publique végasienne en septembre 2014, après une vague de licenciements annoncée au sein de l'équipe du *Downtown Project* (Komenda). Tony Hsieh lui-même a cherché à apaiser la situation en réitérant son investissement dans la transformation du centre-ville, et en assurant qu'il s'agissait d'une évolution bénéfique du groupe.<sup>25</sup> Néanmoins, ceci a révélé l'incertitude autour de l'engagement à long terme de l'homme d'affaires et la fragilité des investissements reposant encore bien trop largement sur les seules épaules du *Downtown Project*.
- 41 L'émergence de nouveaux acteurs en charge de l'aménagement urbain suffit-il à produire des formes urbaines et des interactions sociales innovantes sur le terrain ? L'exemple des transformations du centre-ville de City of Las Vegas, sous l'impulsion de Tony Hsieh et du *Downtown Project*, nous invite à répondre à cette interrogation par la négative.
- 42 Le centre-ville de City of Las Vegas présente certes un cas original de renouvellement de la gouvernance urbaine qui résulte de l'émergence d'acteurs, de discours et de méthodes novatrices. L'exemple végasien rompt en effet avec les formes classiques de recomposition de la gouvernance urbaine consistant en la multiplication de partenariats publics-privés, dominés par les professionnels de l'immobilier et de l'aménagement, puisque Tony Hsieh est totalement extérieur à ces domaines d'activité. L'originalité de son profil est renforcée par la transposition de sa vision de la culture entreprise au domaine de l'aménagement urbain. Les recompositions de la gouvernance végasienne ont engendré un renouvellement non seulement des pratiques politiques et gestionnaires, caractérisées par un retrait assumé des autorités locales de l'aménagement urbain du centre-ville, mais aussi des conséquences urbanistiques. La transformation du quartier du centre-ville, initiée par le *Downtown Project*, se matérialise par la dynamisation de l'offre commerciale et la création d'un parc urbain, forme urbaine intermédiaire entre la galerie marchande et une place publique.
- 43 En dépit du caractère novateur du discours et des méthodes employés par T. Hsieh et le *Downtown Project*, nous observons leur incapacité à produire de l'innovation sociale, définie comme une participation accrue des habitants au processus décisionnel dans une visée de plus grande inclusion sociale. La transformation effective du centre-ville de City of Las Vegas ne témoigne en effet que d'une accentuation des logiques d'exclusion via l'augmentation des prix de l'immobilier et une marchandisation de l'espace public. Si le projet urbain mis en œuvre par T. Hsieh et le *Downtown Project* se caractérise par une capacité limitée d'innovation, il présente néanmoins l'avantage de participer du renouvellement de l'image de City of Las Vegas. D'une ville éclipsée et marginalisée par le



quartier touristique du Strip, grâce à l'action de T. Hsieh elle est désormais présentée dans les médias américains comme un exemple de laboratoire urbain.

---

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

BELL, Stephen et Andrew HINDMOOR. *Rethinking Governance: The Centrality of the State in Modern Society*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

BRENNER, Neil. *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

EDSALL, Thomas Byrne. *The Age of Austerity: How Scarcity Will Remake American Politics*. New York: Doubleday, 2012.

FISHMAN, Robert. *Bourgeois Utopias: the Rise and Fall of Suburbia*. New York: Basic Books, 1987.

FLORIDA, Richard. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books, 2002.

FOGELSON, Robert. *Downtown. Its Rise and Fall, 1880-1950*. New Haven: Yale University Press, 2001.

FORD, Larry. *America's New Downtowns: Revitalization or Reinvention*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 2003.

FRIEDEN, Bernard et Lynne SAGALYN, Lynne. *Downtown, Inc. How America Rebuilds Cities*. Cambridge : MIT Press, 1990.

GHORRA-GOBIN, Cynthia (ed.). *Réinventer le sens de la ville : les espaces publics à l'heure globale*. Paris: L'Harmattan, 2001.

GLAESER, Edward. *Triumph of the City: How our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier*. New York: Penguin Press, 2011.

HACKWORTH, Jason. *The Neoliberal City: Governance, Ideology and Development in American Urbanism*. Ithaca: Cornell University Press, 2007.

HARVEY, David. *Spaces of Global Capitalism: A Theory of Uneven Geographical Development*, Londres: Verso, 2006.

HAYDEN, Dolores. *Building Suburbia: Green Fields and Urban Growth, 1820-2000*. New York: Pantheon, 2003.

HSIEH, Tony. *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion and Purpose*. New York : Business Plus, 2010b.

HSIEH, Tony. *L'Entreprise du bonheur*. Paris : Leduc.s, 2011.

INGALLINA, Patrizia. *Le projet urbain*. Paris : PUF, Collection « Que Sais-je ? », 2010.

ISENBERG, Alison. *Downtown America. A History of the Place and the People who Made It*. Chicago: The University of Chicago Press, 2004.

- JACKSON, Kenneth T. *Crabgrass Frontier. The Suburbanization of the United States*. Oxford: Oxford University Press, 1985.
- KOHN Margaret. *Brave New Neighborhoods. The Privatization of Public Space*. New York: Routledge, 2004.
- MOEHRING, Eugene et Michael GREEN. *Las Vegas. A Centennial History*. Reno: University of Nevada Press, 2005.
- OSBORNE, Stephen P. (ed.). *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London: Routledge, 2000.
- PIERRE, Jon (ed.). *Partnerships in Urban Governance: European and American Experience*. Basingstoke: Macmillan, 1998.
- PIERRE, Jon et Guy B. PETERS. *Governance, Politics and the State*. Basingstoke: Palgrave, 2000.
- POSNER, Richard. *A Failure of capitalism. The Crisis of '08 and the Descent into Depression*. Cambridge: Harvard University Press, 2011.
- ROCHE, Jeff (ed.). *The Political Culture of the New West*. Lawrence: University Press of Kansas, 2008.

## Chapitres d'ouvrages

- NÉDÉLEC, Pascale. « Downtown(s) City of Las Vegas : regard croisé sur une politique identitaire à deux visages ». In MORISSET, Lucie (ed.). *S'approprier la ville. Le devenir-ensemble, du patrimoine urbain aux paysages culturels*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, 2015, 287-305.

## Articles

- HARVEY, David. « From Managerialism to Entrepreneurialism : The Transformation of Urban Governance in Late Capitalism ». *Geografiska Annaler. Series B*. 1989, vol. 71, n° 1, 3-17.
- HILLIER, Jean *et al.* « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial ». *Géographie, économie, société*. 2004, vol. 6, n° 2, 129-152.
- LE GALES, Patrick. « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine ». *Revue française de science politique*. 1995, vol. 45, n° 1, 57-95.
- PECK, Jamie. « Austerity Urbanism ». *City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action*. 2012, vol. 16, n° 6, 626-655.
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine *et al.* « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? ». *Innovations*. 2012, vol. 2, n° 38, 15-36.

## Articles en ligne

- MORANGE, Marianne et FOL, Sylvie. « Ville, Néolibéralisation et justice ». *Justice spatiale/Spatial Justice* [en ligne]. Juin 2014, n° 6. <<http://www.jssj.org/article/neoliberalisation-ville-et-justice-spatiale/>>.
- PINSON, Gilles. « La gouvernance des villes françaises ». *Métropoles* [en ligne]. 2010, 7. <<http://metropoles.revues.org/4276>>.

Articles de presse

- COOLICAN, Patrick. « Is Downtown Las Vegas in Danger of Gentrification? ». *Las Vegas Weekly*. 4-10 octobre 2012, 10-11.
- DORMOY, Géraldine. « Tony Hsieh, un entrepreneur qui vous veut du bien ». *L'Express* [en ligne]. 12 avril 2015. <<http://blogs.lexpress.fr/styles/cafe-mode/2015/04/12/tony-hsieh-un-entrepreneur-qui-vous-veut-du-bien/>>.
- DUPONT-CALBO, Julien. « À Las Vegas, Tony Hsieh veut bâtir sa cité du futur ». *Le Monde* [en ligne]. 9 janvier 2014. <[http://www.lemonde.fr/technologies/article/2014/01/09/a-las-vegas-tony-hsieh-veut-batir-sa-cite-du-futur\\_4345087\\_651865.html](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2014/01/09/a-las-vegas-tony-hsieh-veut-batir-sa-cite-du-futur_4345087_651865.html)>.
- GALLAGHER, Leigh. « Tony Hsieh's new \$ 350 million startup ». *Fortune* [en ligne]. 23 janvier 2012. <<http://fortune.com/2012/01/23/tony-hsiehs-new-350-million-startup/>>.
- GELLES, David. « At Zappos, Pushing Shoes and a Vision ». *The New York Times* [en ligne]. 17 juillet 2015. <<http://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html>>.
- GROTH, Aimee. « Zappos CEO reveals his radical plans to change Las Vegas ». *Business Insider* [en ligne]. 13 juin 2012. <<http://www.businessinsider.com/tony-hsieh-plans-for-vegas-2012-6#>>.
- GUZMAN Zack. « Zappos CEO Tony Hsieh shares what he would have changed about his \$ 350M downtown Las Vegas project ». *CNBC*. 9 août 2016. <<https://sg.finance.yahoo.com/news/zappos-ceo-tony-hsieh-regret-130000559.html>>.
- HOLLENDER, Jeffrey. « Lessons we can all learn from Zappos CEO Tony Hsieh ». *The Guardian* [en ligne]. 14 mars 2013. <<http://www.theguardian.com/sustainable-business/zappos-ceo-tony-hsieh>>.
- HOLLEY, Peter. « Why this CEO is worth almost \$ 1 billion but lives in a trailer park ». *The Washington Post* [en ligne]. 21 juillet 2015. <[www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2015/07/21/why-a-ceo-worth-840-million-lives-in-a-trailer-park-with-his-pet-alpaca/](http://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2015/07/21/why-a-ceo-worth-840-million-lives-in-a-trailer-park-with-his-pet-alpaca/)>.
- HSIEH, Tony. « Your Culture Is Your Brand ». *The Huffington Post* [en ligne]. 15 novembre 2010a. <[http://www.huffingtonpost.com/tony-hsieh/zappos-founder-tony-hsieh\\_1\\_b\\_783333.html](http://www.huffingtonpost.com/tony-hsieh/zappos-founder-tony-hsieh_1_b_783333.html)>.
- KOMENDA, Ed. « What happens in downtown Las Vegas now, after layoffs? ». *Las Vegas Sun* [en ligne]. 5 octobre 2014. <<http://lasvegassun.com/news/2014/oct/05/what-happens-downtown-las-vegas-now-after-layoffs/>>.
- REISS, Robert. « Tony Hsieh On His Secrets Of Success ». *Forbes* [en ligne]. 7 janvier 2010. <<http://www.forbes.com/2010/07/01/tony-hsieh-zappos-leadership-managing-interview.html>>.
- SCHOENMANN, Joe. « Downtown Project pieces together its \$ 93 million llama ». *Las Vegas Sun* [en ligne]. 28 mars 2013a. <<http://lasvegassun.com/news/2013/mar/28/downtown-project-pieces-together-90-million-llama/>>.
- SCHOENMANN, Joe. « Gentrification or Positive Progress? The Great Downtown Debate ». *Las Vegas Sun* [en ligne]. 20 juin 2013b. <<http://lasvegassun.com/news/2013/jun/20/joe-downtown-not-everyone-embracing-downtown-proje/>>.
- SCHOENMANN, Joe. « Gentrification has arrived. Could it be a good thing? ». *Las Vegas Weekly*. 29 janvier-4 février 2014, 11.
- TOPLIKAR, Dave. « Las Vegas to lay off 19 city employees as part of budget cuts ». *Las Vegas Sun*, 18 novembre 2009.
- WILLIS, Stacy. « Crown Prince of the City ». *Vegas Seven*, 15-21 décembre 2011, n° 95, 26-33.

WITCHER, T.R. « The Billionaire Who Wants to Remake Downtown Las Vegas ». *Time Magazine* [en ligne]. 24 avril 2012. <<http://content.time.com/time/nation/article/0,8599,2112157,00.html>>.

## Podcasts et films en ligne

FREAKONOMICS. « Could the Next Brooklyn Be... Las Vegas ? ! ». *Freakonomics Podcast* [en ligne]. 11 mai 2015. <<http://freakonomics.com/2015/05/11/could-the-next-brooklyn-be-las-vegas-a-new-freakonomics-radio-podcast/>>.

HSIEH, Tony. « Downtown Project. Collisions, Community, Colearning ». Présentation à l'University of Illinois Chicago College of Urban Planning and Public Affairs. 1<sup>er</sup> octobre 2013. <<http://www.slideshare.net/leefisher/downtown-las-vegas-project>>.

SPURLOCK, Morgan. *The Downtown Project*. Tribeca Films. 2015. <<https://vimeo.com/127608535>>.

## Thèses

NÉDÉLEC, Pascale. Réflexions sur l'urbanité et la citadinité d'une aire urbaine américaine : (dé)construire Las Vegas. Thèse de doctorat en géographie. Lyon: Université Lyon 2, 2013.

## NOTES

1. Plus largement, ces réflexions s'inscrivent dans une étude fine de l'aire urbaine de Las Vegas dans le cadre d'une recherche portant sur l'urbanité et la citadinité végasienne (Nédélec 2013).
2. Les titres suivants ont été systématiquement recensés : les deux principaux journaux quotidiens de l'aire urbaine, à savoir le *Las Vegas Sun* et le *Las Vegas-Review Journal*, ainsi que les magazines hebdomadaires certes gratuits, mais aux analyses de qualité, *Vegas Seven*, *City Life*, et *Las Vegas Weekly*.
3. Voir le site du LVRDA, à l'adresse suivante : <[www.lvrda.org](http://www.lvrda.org)>.
4. Voir le classement à l'adresse suivante : <[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/40under40/2009/full\\_list/](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/40under40/2009/full_list/)>.
5. La version originale : « I was never interested in anything related to urban revitalization or anything or real estate until relatively recently. »
6. La version originale : « We realized those campuses were actually really insular and didn't contribute or interact with the community around them. [...] We decided to turn it inside out, and rather than invest in the campus solely, let's invest in the community ecosystem, which will then feed upon itself and become a win-win-win for employees, for Zappos, for local businesses, for the city. » Hsieh explique aussi dans une autre interview : « L'idée est passée de "Construisons un campus" à "construisons une ville" » (« The idea went from "let's build a campus" to "let's build a city" ») (cité dans Gallagher).
7. Le bâtiment se situe à l'intersection entre Stewart Avenue et le Las Vegas Boulevard.
8. Le site de l'entreprise est disponible à l'adresse : <<http://www.downtownproject.com/>>.
9. Voir le *Downtown Project Statement*, disponible à l'adresse : <<http://www.downtownproject.com/statement/>>.
10. La version originale : « We are a group of passionate people committed to helping to transform Downtown Las Vegas into the most community-focused large city in the world. »
11. La version originale : « only involved only involved with Downtown Project at a very high level as investors and the equivalent of board of directors, setting high level vision, high level

strategy, and high level resource allocation ». Voir « Tony's DTP priorities »: <<https://www.evernote.com/shard/s16/sh//95ba4292-a2b1-4032-8104-0673f2fa2f8a/e724cb9bbe62c61a>>.

12. T. Hsieh a donné plusieurs dizaines de conférences, de séminaires et de réunions publiques sur le sujet, en plus des nombreuses interviews accordées à la presse. Pour une présentation représentative, voir Hsieh 2013.

13. T. Hsieh propose par exemple d'inclure dans la semaine de travail d'un employé une journée dont il peut disposer librement pour mener à bien ses projets personnels, même (et surtout) s'ils n'ont rien à voir avec l'activité de l'entreprise.

14. Soit 247 personnes au mètre carré. Voir la présentation du *Downtown Project*: <<http://fr.slideshare.net/jamiend1/zappos-downtown-project-and-dtp>>.

15. Densité de 112 habitants par acre en 2015. Calcul d'après le Bureau du recensement américain: données sur le comté de New York / borough de Manhattan: <<http://www.census.gov/quickfacts/table/PST045215/36061,00>>.

16. La version originale: « A place of inspiration, entrepreneurial energy, creativity, innovation, upward mobility, and discovery. »

17. La version originale: « Help revitalize downtown » [...] « Help inspire other cities. ». Voir la présentation du *Downtown Project*: <<http://fr.slideshare.net/jamiend1/zappos-downtown-project-and-dtp>>.

18. R. Florida et des membres de son groupe d'expertise (*Creative Class Consulting Group*) sont d'ailleurs venus faire un diagnostic du potentiel du centre-ville de City of Las Vegas (Willis).

19. Voir le site du *Downtown Project*: <<http://www.downtownproject.com/portfolio/>>.

20. Les autres commerces aidés sont: un pressing, une salle de spectacle, un parc à chiens, une agence de production audiovisuelle, une boutique autour du voyage, un salon de yoga, une librairie et une bijouterie.

21. Voir les sites suivants: <<http://9thbridgeschool.org/>> et <<http://www.turntablehealth.com/>>.

22. Observations de terrain et veille Internet des commerces concernés.

23. Voir le site du Container Park: <<http://downtowncontainerpark.com/>>

24. La population combinée des îlots de recensement 6, 7, 8 et 9 (qui correspondent au cœur du centre-ville) est passée de 9 629 habitants en 2009 à 10 180 en 2014, soit une augmentation de 5 % environ.

25. Voir *The Downtown Project Statement*: <<http://www.downtownproject.com/statement/>>.

## RÉSUMÉS

Cet article étudie les conséquences du renouvellement de la gouvernance urbaine dans un contexte de transformations du centre-ville de City of Las Vegas (Nevada), sous l'impulsion de l'homme d'affaires Tony Hsieh et de la structure indépendante qu'il a fondée, le *Downtown Project*. Nous faisons l'hypothèse que ces acteurs peuvent être qualifiés de novateurs, en ce qu'ils se posent en rupture avec les pratiques habituelles de l'aménagement urbain, tant en termes de trajectoire entrepreneuriale, de discours que de méthodes. L'exemple végasien invite à se demander comment le renouvellement de la gouvernance urbaine, qui relève du politique, peut avoir des traductions urbanistiques et sociales. L'article questionne ainsi la capacité d'innovation du projet urbain mis en œuvre par T. Hsieh et le *Downtown Project* pour en souligner les résultats

contrastés : selon nous, si la vision urbaine peut être qualifiée d'innovation urbanistique, sa traduction concrète sur le terrain va à l'encontre de la notion d'innovation sociale.

This paper studies the consequences of urban governance renewal in City of Las Vegas (Nevada) under the influence of businessman Tony Hsieh and the independent structure he founded, the Downtown Project. We argue that those actors can be considered as innovators because they depart from the traditional practices of urban planning in terms of entrepreneurial career-path, discourses as well as methods. Through the example of City of Las Vegas, we intend to highlight the urbanistic and social consequences of a renewed urban governance, which is a political process. Thus this paper questions the capacity for innovation included in Tony Hsieh's and the Downtown Project's urban planning project. It concludes on its mixed results: if the urban vision can be called an urbanistic innovation, it fails to produce social innovation in the field.

Este artículo analiza las consecuencias de la renovación de la gobernanza urbana en un contexto de transformación del centro de City of Las Vegas (Nevada), bajo el impulso del empresario Tony Hsieh y de la estructura independiente que ha fundado, el Downtown Project. Nuestra hipótesis es que estos actores pueden ser considerados como novedosos porque establecen una ruptura con las prácticas habituales de ordenación urbana ya sea en cuanto a trayectorias empresariales, ya sea en cuanto a discursos o métodos. El ejemplo de Las Vegas invita a preguntarse cómo la renovación de la gobernanza urbana, que pertenece al ámbito político, puede traducirse en términos urbanísticos y sociales. De esta manera, el artículo cuestiona la capacidad de innovación del proyecto urbano desarrollado por T. Hsieh y el Downtown Project para subrayar sus dispares resultados : en nuestra opinión, aunque la visión urbana pueda ser calificada de innovación urbanística, su aplicación concreta en el terreno contradice la noción de innovación social.

Estudamos as consequências da renovação da governança urbana num contexto de transformações do centro da cidade de City of Las Vegas (Nevada), sob a influência do homem de negócios Tony Hsieh e da estrutura independente que ele fundou, o Projeto Downtown. Nossa hipótese é que estes atores podem ser qualificados como inovadores, pois eles fizeram uma ruptura com as práticas habituais do ordenamento urbano, tanto em termos de trajetória empresarial, como de discurso e de métodos. O exemplo de Las Vegas nos leva a questionar como a renovação da governança urbana, que é política, pode ter traduções urbanísticas e sociais. Deste modo, o artigo questiona a capacidade de inovação do projeto urbano realizado por T. Hsieh e o Projeto Downtown para destacar resultados contraditórios : se a visão urbana pode ser qualificada de inovação urbanística, sua tradução concreta sobre o espaço urbano choca-se com a noção de inovação social.

## INDEX

**Palavras-chave** : governança urbana, inovação, ordenamento urbano, centro da cidade, Las Vegas

**Palabras claves** : gobernanza urbana, innovación, ordenación urbana, centre ciudad, Las Vegas

**Mots-clés** : gouvernance urbaine, innovation, aménagement urbain, centre-ville, Las Vegas

**Keywords** : urban governance, innovation, urban planning, downtown, Las Vegas

## AUTEUR

PASCALE NÉDÉLEC

ENS de Paris, panedelec@gmail.com