



**HAL**  
open science

## La galaxie "Ecole de la rénovation urbaine" et son offre de formation

Claire Carriou, Yankel Fijalkow

► **To cite this version:**

Claire Carriou, Yankel Fijalkow. La galaxie "Ecole de la rénovation urbaine" et son offre de formation. *Rénovations urbaines en Europe*, Presses Universitaires de Rennes, pp.37-49, 2014, Collection : Espace et Territoires, 978-2-7535-3387-5. halshs-01550110

**HAL Id: halshs-01550110**

**<https://shs.hal.science/halshs-01550110>**

Submitted on 11 Dec 2018

**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.

# La galaxie « École de la rénovation urbaine » et son offre de formation

*Claire CARRIOU et Yankel FIJALKOW*

L'enseignement de l'urbanisme s'inscrit dans une histoire longue de double légitimation dans le monde académique et professionnel dès le début du xx<sup>e</sup> siècle (Busquet, Carriou, 2007). En franchissant la porte de l'université, il s'est illustré comme un mouvement de pensée de la réforme sociale s'appuyant sur le *planning* et le *zoning* (Topalov, 1989), légitimant des catégories de pensée et d'action sur la ville. La transmission académique des savoirs<sup>1</sup> a conduit à formaliser des instruments de pensée – des mots comme des systèmes d'enquête et de représentation graphique – permettant de porter un « diagnostic » sur la ville et de lui imposer des « traitements » (Fijalkow, 2006). Les travaux sur l'histoire de l'urbanisme ont ainsi relaté les jeux d'interaction complexes entre les savoirs et idées véhiculés dans les lieux de formation à l'urbanisme et les principes et modalités de l'action politique sur la ville (Baudouin, 1992 ; Bruant, 1994 ; Payre, 2000 ; Berdoulay, Claval, 2001 ; Berdoulay, Soubeyran, 2002 ; Claude, 2006).

À l'heure où les référentiels d'action politique sur ces territoires semblent réévalués par la politique de rénovation urbaine initiée en 2003, la question des savoirs et savoir-faire en urbanisme mérite d'être posée à nouveau. Quels sont les récits ainsi que les catégories de pensée et les outils diffusés dans les lieux de formation sur ces territoires, et dans quelle mesure guident-ils cette nouvelle politique ? Selon les discours de ses promoteurs, la politique de rénovation urbaine correspondrait à une rupture dans l'histoire des interventions urbanistiques sur les quartiers construits pendant les Trente Glorieuses (Gaudin, 1997). La rénovation urbaine présenterait une idéologie d'action nouvelle et radicale, assortie de principes d'action « efficaces », la démolition-reconstruction. Elle remettrait au placard une politique de la ville essoufflée, incertaine (Jaillet, 2000), bureaucratisée, sans projet et sans dynamique, en fermant le dossier des 751 zones urbaines sensibles ouvert depuis près de vingt ans. Ainsi les perspectives de démolition/reconstruction de la rénovation urbaine feraient sécession avec les programmes antérieurs, fondés sur la réparation physique et sociale des territoires. Ce discours

---

1. La situation française se singularise par l'existence de plusieurs foyers de formation, l'université, mais aussi les écoles d'architecture et d'ingénieurs liés à des corps de métiers bien particuliers, ces derniers se donnant eux-mêmes des outils professionnels dans le cadre de sessions techniques, par exemple dans le champ du logement social.

de la rupture s'est largement diffusé hors des sphères décisionnelles parisiennes<sup>2</sup>, au point que des chercheurs ont comparé la diffusion des idées et des outils de la rénovation urbaine à leurs débuts à l'expansion d'un « dogme » (Epstein, 2007). Dans un contexte social et politique marqué par l'omniprésence du discours sécuritaire et par les émeutes urbaines de 2005, ce discours aurait effacé les idées et savoirs de la politique de la ville engagée depuis les années 1980 se caractérisant par une attention au contexte bâti et social, aux populations et à leur accompagnement.

L'objet est ici de revenir sur la construction et la diffusion de ce qui a été présenté par ses promoteurs comme un nouveau paradigme d'action sur la ville, en s'attachant aux savoirs et savoir-faire dispensés à « l'École de la rénovation urbaine » (ERU) constituée en 2005, peu après le lancement du programme<sup>3</sup>. Cette école a été créée par l'Union sociale pour l'habitat (USH) qui représente le monde des offices HLM, avec les principaux partenaires de la politique nationale de rénovation urbaine : l'Agence nationale de la rénovation urbaine (ANRU), la Caisse des dépôts et consignations (CDC), l'école de commerce ESSEC et la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS). L'étude de cette école permet de porter un regard sur la galaxie professionnelle qui gravite autour de l'ANRU, milieu professionnel parfois difficile à saisir. Quel esprit de la rénovation urbaine ce milieu de professionnels participe-t-il à transmettre ? Cette école est-elle un lieu de fabrication de nouvelles convictions et/ou savoirs sur la ville ? Peut-on en appréhender les animateurs, les réseaux et les influences idéologiques ? Menée en 2009-2010, notre étude sur la galaxie de l'École de la rénovation urbaine, au travers de ses acteurs et du contenu de ses enseignements, montre que cet univers professionnel ne doit sa nouveauté qu'à la diversité des références qu'elle mobilise.

## **L'École de la rénovation urbaine au croisement de plusieurs mondes professionnels**

À sa création, l'École de la rénovation urbaine était principalement destinée aux bailleurs sociaux avec le projet de les familiariser aux outils permettant la conduite de projets de rénovation urbaine et aux thématiques « d'une culture urbaine plus large » que le seul logement. L'école s'est donc associée à l'Institut de formation de la maîtrise d'ouvrage de la ville (IFMO), ancien lieu de formation des cadres des offices HLM créé en 1983 à l'initiative de l'Union des HLM, de la CDC, du ministère du Logement puis de l'ANRU, de la fédération des SEM et des collectivités locales. Le public qui fréquente cette école s'est aujourd'hui ouvert à d'autres univers professionnels (collectivités territoriales, institutions

---

2. Il a largement été repris par les acteurs, collectivités territoriales, bailleurs comme représentants de l'État, chargés de mettre en œuvre la rénovation urbaine, ces derniers voyant dans les crédits de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU) une opportunité rare – et une manne financière – pour relancer leur intervention dans leurs territoires et engager de nouveaux chantiers.

3. Recherche réalisée dans le cadre d'un programme *PICRI*, « Renouveler les processus de production du projet urbain », coordonné par A. Deboulet en 2012.

d'État déconcentrées). L'école, qui se présente désormais comme « l'École des professionnels de la ville et des quartiers » est ainsi devenue l'un des lieux de référence pour la formation à la rénovation urbaine. Elle organise des stages et des moments de réflexion pour l'ANRU comme pour l'Association pour la formation professionnelle continue des organismes de logement social (AFPOLS). Pour les professionnels en formation continue, elle propose des modules thématiques d'une ou plusieurs journées sur des thèmes ciblés (reconstitution de l'offre d'habitat, stratégies de développement). Ces professionnels forment les plus gros bataillons des stagiaires actuels fréquentant l'école. Mais l'école propose également une formation plus complète en partenariat avec l'ESSEC, dans le cadre d'un parcours de deux ans certifiant « chef de projet rénovation urbaine ».

L'école est animée par une directrice, présente depuis la fondation de ce lieu de formation, qui s'appuie sur un conseil d'orientation pédagogique et une quarantaine d'enseignants vacataires. Elle mobilise essentiellement des professionnels de l'urbanisme et peu de représentants de l'université. S'y investissent ainsi quelques chercheurs praticiens venant notamment du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), et surtout des consultants privés aux prises avec le terrain, des enseignants acteurs bien implantés dans l'univers du conseil. Dans ses documents d'information, l'école présente ses intervenants comme des « experts », des « consultants, urbanistes, architectes, économistes, chercheurs, conseils, praticiens de la ville [...] en phase avec la philosophie de l'école, celle du pragmatisme, de l'ouverture, du débat, de l'écoute » (site Internet de l'école). L'implication forte du CSTB dans l'école trouve là son sens en raison de sa « particularité très intéressante d'être un mixte de recherche et de consultance [...] », comme l'explique un intervenant-enseignant.

Ces professionnels constituent un milieu relativement homogène quant à leur posture occupée dans le champ de l'action urbaine et du logement social. Si l'on excepte quelques chercheurs affiliés au CSTB et les animateurs des filières de formation de l'école de commerce ESSEC, partenaire de l'école, ils exercent en libéral dans le secteur privé. Vingt-neuf d'entre eux sur la quarantaine recensée œuvrent dans des cabinets de consultants ou dans des agences d'architecture et urbanisme. Leur domaine d'intervention concerne le conseil auprès des collectivités territoriales et des organismes de logement social. Parmi ces enseignants quatre proviennent ainsi de l'important bureau d'études Habitat et territoires conseil comptant 160 employés sur l'ensemble de la France, et issu de la fusion du TEC et du CREPAH ancien bureau d'études de l'Union HLM, spécialisé dans les questions de logement. D'autres proviennent d'ACT Consultants (société civile professionnelle d'études, composée de travailleurs indépendants, de formation initiale et d'expérience professionnelle diversifiées : économistes, ingénieurs, sociologues, urbanistes, juristes...). Parmi les autres agences représentées, citons également une société d'études spécialisée dans les approches quantitatives comme les agences François Ohl, Urbitat, Urbanis ou Asset Immobilier Consultants. Pour ces professionnels, l'enseignement n'est qu'une activité secondaire

leur accordant un surplus de notoriété et de reconnaissance sur le marché très concurrentiel de l'expertise sur la ville.

L'école est pilotée par une directrice, anthropologue de formation, qui a fondé l'école après une carrière dans différents organismes de politique de la ville. À ses côtés quelques professionnels, investis à la fois dans le conseil d'orientation pédagogique et dans les modules de formation, contribuent à l'organisation de cette institution. Citons parmi eux un chercheur au CSTB, le responsable du parcours certifiant « rénovation urbaine » à l'ESSEC, connu pour son ouvrage, désormais ancien, sur le logement social, ou encore un membre du bureau d'études Habitat et territoires proche de la fédération des HLM. À ce noyau dur s'ajoutent des intervenants qui sont associés ponctuellement aux divers enseignements, notamment les responsables de projets dans les collectivités territoriales et quelques universitaires sur des sujets précis, par exemple sur le relogement.

Quatre mondes professionnels sont représentés, révélateurs des croisements de références et de cultures qui s'y opèrent :

- le premier est proche des bailleurs sociaux. C'est le cas du bureau d'études Habitat et territoires conseil, qui travaille en étroite relation avec la branche orientée sciences humaines du CSTB et défend avec le bureau ACT consultants la médiation et l'ingénierie sociale. Sa position oscille entre la défense des intérêts des bailleurs et la volonté de le faire évoluer. D'un côté, explique l'un de ses membres, « on est toujours un peu suspecté d'être des partisans des bailleurs [...] mais de l'autre] nous travaillons pour modifier leurs modes d'interventions » ;
- un deuxième monde professionnel est constitué par les enseignants et intervenants attachés à l'ESSEC. Ils défendent une approche managériale du projet territorial et du développement économique. Leur investissement dans cette école s'inscrit dans la volonté de former des « dirigeants responsables vis-à-vis de leur entreprise et de la société dans laquelle agit leur entreprise » (Loche, Talland, 2009) ;
- un troisième pôle est constitué d'architectes et urbanistes, présents autour de projets architecturaux et urbains de logements, commerces et de réaménagement de cœur de ville, expressions du retour formel à la « ville ordinaire », rompant avec le courant moderne dominant l'urbanisme de « barres et de tours » d'après-guerre ;
- enfin, un quatrième monde professionnel est représenté par des spécialistes financiers et immobiliers visant l'optimisation de plus-values foncières issues du réaménagement de ces territoires.

## Une offre de formation pragmatique

L'offre de formation s'organise autour de trois grandes thématiques : les questions architecturales et urbanistiques, les « stratégies urbaines », la définition de « projets » et le management, les techniques d'accompagnement et de « gestion » de la rénovation. Le vocabulaire de l'entreprise est particulièrement prégnant,

comme en témoigne la récurrence de mots tels que « gestion », « boîte à outils » et « management ».

Le volet architectural s'attache aux questions relatives à la « durabilité » de ces territoires, à leur « qualité paysagère et urbaine » ou encore à leur sécurité. Selon nos interlocuteurs, l'enseignement prodigué à l'École de la rénovation urbaine tendrait à réhabiliter la forme urbaine classique de la ville européenne. « C'est évident [indique un proche du CSTB] que l'école préconise un certain nombre d'évolution de ces quartiers. On va dire le retour à la rue, le retour à l'îlot, le retour à des univers résidentiels et pas à des grands paquets indéfinis... » En pratique toutefois, le discours apparaît plus nuancé : s'il « y a une sorte de conception très formalisée [...] de projet urbain [...], une grande partie des [enseignants] qui interviennent là-dessus, ils bricolent aussi ».

Le volet stratégique des enseignements, porté notamment par les enseignants de l'ESSEC, concerne la conduite de projet, le management, la « dynamique économique » et les stratégies financières de l'opération. Ainsi le responsable de la filière rénovation urbaine à l'ESSEC, très marqué par les expériences américaines, explique qu'il y a « apprendre à gérer la valeur, voir les évolutions pour minimiser éventuellement l'investissement public, prendre conscience de la réalité des contraintes effectives des entreprises par rapport aux questions commerciales [...] ». La formation apporte selon lui « des modes d'approches qui n'existaient pas du tout [et se différencient] des logiques qui étaient comptables mais pas économiques, où on faisait des bilans de projets, une constitution des éléments totalement artificielle et atemporelle ».

Le volet gestionnaire de la formation concerne les « outils de la concertation » des habitants, le relogement et la gestion urbaine de proximité (GUP) qui doit constituer un point fort de la formation selon l'Union sociale pour l'habitat, soucieuse du « fonctionnement social et urbain des quartiers ». Les membres du bureau d'études Habitat et territoire, filiale de l'Union, fortement mobilisés sur ces questions, ont défendu avec le CSTB :

« L'idée qu'il fallait aller vers une école de la gestion urbaine en tant que telle. » « Une des difficultés de conception de l'intervention dans ces quartiers [selon l'un d'eux] est qu'elle met en avant et en lumière l'urbain et les habitants, et qu'elle laisse de côté la part des gestionnaires. »

À ces volets s'intègre un ensemble important de formations pointues sur des outils juridiques, techniques et financiers. S'ajoutent également des formations sur les relations inter-acteurs, au cœur du dispositif de formation : l'enseignement met en avant la compréhension mutuelle des logiques, la capacité de chacun à maîtriser son positionnement, et surtout le pragmatisme qui met entre parenthèse les valeurs de l'acteur pour prôner une *techné* tournée vers l'efficacité. Le module-phare de la formation « La ville en jeu », jeu de rôles pédagogique, a été monté dans ce but. D'après le site Internet de l'école, « les stagiaires [placés] en position de chefs de projet [...] sont mis en position d'analyser des situations, de faire des choix, de définir une stratégie, d'arrêter des plans d'actions, de négocier, de prendre des décisions, d'anticiper des événements prévisibles,

de réagir à des événements imprévus ». Le responsable de la formation « chef de la rénovation urbaine » à l'ESSEC confirme cette priorité : l'objectif est « d'être meneur, inter acteur et multi acteur », « de mettre en capacité maximale chacune des personnes quels que soient son rôle et sa position ». On retrouve là les principes d'une pédagogie destinée à développer les capacités de chacun et à construire des « stratégies ».

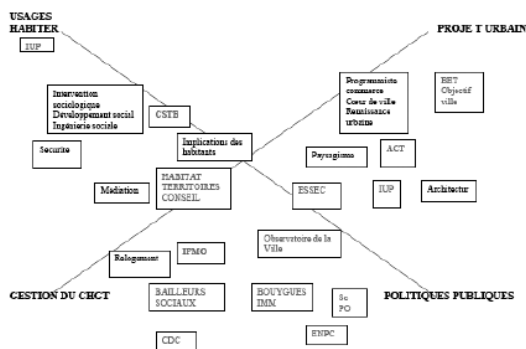
« Ce n'est pas l'outil qui fait le projet. Les outils, on les trouve toujours [...]. Le problème est dans la capacité de construire des stratégies, à faire travailler ensemble les acteurs et à gérer dans le temps les stratégies en fonction des évolutions de contexte et à utiliser les dispositifs présents au mieux. »

Ces indications concordent avec les préconisations avancées directement par l'ANRU sur la formation des chefs de projets rénovation urbaine dans un cahier des charges rédigé spécialement à l'attention de l'école. Le *Guide du Tandem*, édité en 2009, synthétise les référentiels auxquels doivent se conformer ces derniers, recrutés souvent dans les réseaux des chefs de projet de rénovation urbaine créé par l'ANRU en juin 2009 et dans l'inter-réseau de développement social urbain. D'après le guide, « complicité » et « confiance » doivent être les maîtres mots du tandem élu/chef de projet. Ils impliquent pour l'élu de « reconnaître le professionnalisme du directeur de projet », là où le chef de projet doit admettre « la capacité d'arbitrage final du politique ». Ainsi ce dernier, caractérisé par son « aisance relationnelle », doit savoir « intégrer la collectivité, gérer la complexité et le stress, s'adapter rapidement, collaborer avec les acteurs les plus divers, travailler en équipe ». Lors du recrutement, le guide prévoit que le candidat pourra demander à l'élu « comment le projet est accueilli par les habitants et comment ils sont associés », ce dernier demandant en retour « quelle méthodologie d'aide à la décision il maîtrise » et « comment il envisage de garder le contact avec la réalité des quartiers et de la population ». La notion de « *pilotage stratégique* » (communication, concertation, aide à la décision) est distinguée de la « *conduite opérationnelle* » impliquant notamment la coordination générale du projet, les interfaces entre les associations, les habitants et le reste du quartier.

Ainsi l'enseignement fait la part belle aux sciences sociales, amplement mobilisées, même dans les formations *a priori* les plus éloignées au niveau thématique comme la gestion, intégrant la question des usages, et le projet urbain questionnant « le fonctionnement social du site » et « l'évaluation des politiques » selon les intitulés des formations. Une bonne part des enseignements proposés par l'ESSEC « Stratégie et développement des villes » ou par des consultants en stratégie d'organisation et management « Planification de projets », « Mission d'OPC – Ordonnancement, pilotage, coordination – en rénovation urbaine », en relèvent également.

Le programme de cours illustre bien les différents courants au sein de l'École de la rénovation urbaine, une préoccupation gestionnaire et une volonté de développer économiquement ces territoires, enfin le souhait de mener une politique avec la diversité des acteurs concernés.

Figure 1 : Les différents mondes professionnels qui interviennent au sein de l'École de la rénovation urbaine.



Source : Programme de l'école, 2009-2010.

L'École de la rénovation urbaine se positionne ainsi au croisement de différentes thématiques : les politiques publiques, le projet urbain, les usages et l'habiter, la gestion du changement. On y observe des effets de convergence entre des mondes professionnels traditionnellement distincts. Pour la plupart des intervenants rencontrés, c'est sur le plan des méthodes, des approches et des postures professionnelles que s'opère ce rapprochement. Un intervenant, membre du bureau d'études Habitat et territoires conseil, évoque l'idée :

« D'un entre-soi de gens qui se comprennent par un certain nombre de réflexes professionnels proches [...] [qui] constitue indéniablement une certaine proximité de vues, même si chacun développe ses approches, avec ses sensibilités particulières. »

L'École de la rénovation urbaine apparaît ainsi au cœur d'un réseau de professionnels qui se reconnaît un monde commun de méthodes, de manières de faire et de penser. Toujours selon ce même intervenant,

« on développe tous des approches assez similaires [...] [Les stagiaires] ont en face d'eux des gens qui [...] leur apportent un certain nombre d'éléments, d'outillage, methodo et autres... mais qui sont aussi des gens qui sont dans l'opérationnel [...] en tout cas dans le conseil [...] qui sont pas stratosphériques par rapport aux enjeux [...] on est à la fois dans l'apport de méthodes, de concepts, d'un certain nombre d'éléments, mais aussi dans l'animation d'échanges entre les participants [...] ».

## Un bricolage méthodologique et idéologique inédit

L'homogénéité dégagée par cette formation semble se construire davantage sur les méthodes et outils mobilisés que sur les idées préconisées dans le programme



politique, à savoir mixité sociale et démolition/reconstruction. Des divergences affleurent dans les discours des différents intervenants sur ces points, mais elles tendent à être minorées et effacées au profit d'un discours commun sur les façons de conduire le projet et les pratiques professionnelles. Sur le plan de l'architecture et de l'urbanisme, on ne relève pas de consensus fort sur le type d'urbanisme à préconiser. Aucune position claire et lisible ne se dégage entre les architectes d'un côté qui ont tendance, selon un intervenant proche des bailleurs sociaux, à faire de l'intervention architecturale et urbanistique l'axe d'intervention prioritaire et « vont dire : c'est ça qu'il faut faire *et cætera* [pour leur espace], mais qui vont vraiment s'arrêter là » et les gestionnaires et experts en management de l'autre, plus nuancés sur le rôle de l'intervention urbaine. À propos de la démolition/reconstruction, un architecte membre du CSTB met même en cause « un certain nombre d'éléments de doctrine [urbanistiques] qui auraient pour valeur implicite [...] de sécuriser mieux les quartiers, de permettre de mieux les gérer, de permettre de mieux les faire muter, de mieux les faire évoluer *et cætera* ». De même, certains n'hésitent pas, malgré la position de la direction de l'école, à discuter l'impératif de mixité sociale énoncé par l'ANRU :

« Il y a une difficulté d'assumer ces quartiers tels qu'ils sont [avance ce même architecte]. Ils souffrent beaucoup, ces quartiers, de projection de ce qu'ils devraient être et qu'ils ne sont pas [...]. D'ailleurs ils sont déjà mixtes ces quartiers. [...] La mixité doit rester une espèce de truc en projection, mais elle ne doit pas empêcher de traiter ce qui doit être traité en tant que tel. [...] Quand on est avec des populations comme ça, elles restent comme elles sont. C'est pas indigne. »

Le même constat peut être tiré pour la question de la participation. Celle-ci est présentée comme un point fort de l'enseignement pour la majorité des intervenants mais est, en pratique, investie de façon très différente selon chacun. La question des usages tend par ailleurs à se dissoudre dans la problématique de la gestion de l'opération, de son accompagnement et de l'adaptation des habitants « pour passer d'une gestion au fil de l'eau à une gestion stratégique et différenciée des territoires », selon les termes employés dans la brochure des enseignements. Quant à la notion de « projet » visant à « transformer les quartiers », elle permet surtout de soutenir « les revendications des habitants pour un autre urbanisme que celui des années 1970 ». En toile de fond apparaît la perspective d'une ville idéale s'appuyant sur les principes du développement durable, favorable aux éco-quartiers, à la gestion des déchets, à la qualité des espaces extérieurs, et à la compétitivité économique, mais celle-ci reste somme toute très peu définie et imprécise quant à sa forme architecturale et urbaine.

On retrouve finalement dans les enseignements de l'école les dispositions d'esprit, de valeurs et de mots constitutifs de la *Cité par projets* évoquée par Boltanski et Chiapello (1999) pour décrire « l'univers réticulaire » d'un monde professionnel articulant l'impulsion de transformations sociales et spatiales (dans l'esprit de la politique de la ville) et la gestion du quotidien (pratiquée par les

bailleurs sociaux) dans une perspective d'adaptation aux injonctions politiques actuelles : mise en réseau, connectivité et réactivité des acteurs, médiation, régulation, réajustement, flexibilité. Ainsi, loin d'être un dogme porteur d'une mutation des manières de penser l'action publique dans les territoires sensibles, la rénovation urbaine apparaît davantage comme un bricolage méthodologique et idéologique inédit, un hybride révélateur des transformations à l'œuvre au sein de l'État. De ce point de vue, on peut lire la rénovation urbaine comme une tentative de cohabitation inédite des lectures socioéconomiques portées par des univers professionnels différents : celui des gestionnaires du logement social français, celui des héritiers des approches sociologiques développées dans les années 1970 et 1980 soucieuses du respect des usages des habitants, et celui de l'économie gouvernée par l'efficacité des politiques publiques.

Ainsi, les objectifs de transversalité avancés par la politique de la ville selon la logique proposée par Rocard<sup>4</sup> (1989) apparaissent encore de mise. La mise en œuvre de la rénovation urbaine implique la recherche du projet collectif à partir des micro-actions et une certaine défiance à l'égard des hiérarchies. Cette perspective perpétue aussi l'esprit du « développement territorial » activé à partir des « ressources du territoire », émergent dès l'après 1968. On retrouve aussi cette filiation dans la pédagogie de l'école, fondée sur l'échange entre stagiaires et intervenants dans des ateliers créatifs voire ludiques. Dans les enseignements proposés comme dans les parcours des intervenants affleure ainsi une ambivalence entre d'un côté un héritage issu des années 1960 et 1970, marqué par l'idéal d'une transformation par et avec le local, et de l'autre une approche pragmatique, gestionnaire et économique, risquant de heurter la volonté de développement territorial mené avec et pour les habitants. Entre ces impératifs divers, rigueur budgétaire et plans harmonieux de peuplement, appropriation de l'espace habité et compétence des usagers, efficacité des partenariats publics privés, une convergence originale s'établit tant bien que mal autour de méthodes et de notions telles la « gestion de projet », la « participation », le « management » et « les usages de l'habitat ». Chacun à leur façon, les intervenants s'attachent à tenir ensemble des influences qui frisent la contradiction. C'est le partage de cette culture hybride, ainsi que leur engagement dans le monde de l'expertise, qui constituent la culture commune des formateurs recrutés à l'École de la rénovation urbaine.

La constitution d'une culture commune constitue du reste, selon le délégué à l'action professionnelle de l'Union sociale pour l'habitat, l'enjeu même de la rénovation urbaine. Il s'agit de « créer une culture commune à tous les acteurs » (Loche, Taland, 2009, p. 167). L'un de ceux qui assument le mieux cette synthèse est le responsable du parcours certifiant « chef de projet rénovation urbaine » à l'ESSEC. Par un étrange tour de passe-passe historique, il en vient presque à endosser la posture un peu hybride de l'ingénieur social leplaysien, à la fois

---

4. La circulaire du 23 février 1989 signée par le Premier ministre Michel Rocard lance la politique dite de « renouveau du service public ». Elle repose sur quatre axes : « Une politique de relations du travail renouvelée, une politique de développement des responsabilités, un devoir d'évaluation des politiques publiques, une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers. »

garant de la rentabilité économique, convaincu de la responsabilité patronale dans la réforme sociale et soucieux d'un certain respect des mœurs ouvrières dans la conduite de cette réforme. L'implication de l'ESSEC dans le champ de la rénovation urbaine s'explique ainsi, selon lui, par sa vocation ancienne, inspirée de ses influences catholiques, à

« [...] former non seulement des dirigeants d'excellence mais des dirigeants responsables vis-à-vis de leur entreprise et de la société dans laquelle agit leur entreprise [...] ».

Cette vocation

« a conduit l'école puis le groupe à cultiver un socle de valeurs qui actuellement se décline en cinq termes : [...] humanisme, responsabilité, excellence, innovation, diversité ».

Mais pour la plupart des autres intervenants, ce rapprochement des références et des mondes sociaux ne se fait pas sans difficultés – l'approche managériale et le développement territorial mené avec et pour les habitants sont loin de converger naturellement (Deboulet, 2006 ; *Rapport du Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU*, 2007). Selon les formateurs et leur capacité à construire un discours, l'espace de tensions entre ces différents pôles idéologiques et méthodologiques apparaît plus ou moins bien assumé.

## Conclusion

Pendant longtemps la politique de la ville a illustré le succès de l'approche du projet urbain, se développant en France dans les années 1970 en opposition à l'approche planificatrice centralisée. Était remise en cause une conception de la modernité qui faisait table rase de l'histoire, du territoire et des pratiques sociales. Le projet devait décrire un système d'intentions, une stratégie de développement mettant en forme spatialement un processus d'élaboration collective s'appuyant sur les ressources locales (Chalas, 2004). Dans la perspective du projet, la politique de la ville a fait évoluer le monde professionnel du logement social vers une perspective plus urbaine. Dans les zones urbaines sensibles, les actions de la politique de la ville ont autant porté sur l'habitat que sur l'espace public (résidentialisations). Les écoles de cadres des bailleurs sociaux ont évolué dans la même direction : d'abord centrées sur le montage financier de la construction, la maîtrise d'œuvre et la gestion locative, elles se sont trouvées propulsées vers une autre logique les conduisant à embrasser les principes du management appliqués à l'urbain.

La création de l'École de la rénovation urbaine témoigne de la convergence des intérêts gestionnaires des bailleurs sociaux et de ceux des élus responsables de l'urbanisme. Autour du projet urbain, elle fabrique une nouvelle manière de transformer la ville en croisant plusieurs valeurs et mondes professionnels. Mais va-t-on pour autant vers une nouvelle profession de « rénovateur de ville »

formé par l'École de la rénovation urbaine ou une structure proche? Si l'on suit la définition de Dubar (2002), il y a peu de chances que ces convergences se traduisent par l'intégration sociale qu'il décrit sous le terme de « profession », c'est-à-dire une forme historique d'organisation sociale et de catégorisation des activités de travail. Toutefois la transformation des métiers mobilisés par la rénovation urbaine peut être envisagée plus globalement sous l'angle de l'évolution des savoirs faire reconnus et des référentiels (Biau, Tapie, 2009). Les savoir-faire relèvent de compétences reconnues, légitimées par un champ d'intervenants, telles les activités de mobilisation de ressources cognitives et sociales, ces dernières recouvrant la mobilisation du capital social et la recherche de reconnaissance. La notion de référentiel renvoie aux horizons partagés, à une certaine idée de la ville, comme le refus de l'urbanisme moderne des Trente Glorieuses, le développement durable, la recherche de l'attractivité et le pragmatisme.

Sans doute peut-on accrédi-ter l'idée, fort répandue, que le principe de la rénovation urbaine a émergé en 2003 dans un moment de « rupture », voire de « perte de croyance » vis-à-vis des solutions traditionnelles de la politique de la ville. Mais aujourd'hui la croyance n'est-elle pas moins incarnée par des manières de penser que de faire? Sans doute le pragmatisme permet-il de repenser l'action sur ces territoires avec des outils permettant une action forte et musclée, de réécrire ces territoires en inventant de nouvelles méthodes et en relançant une machine un peu grippée et désespérée. Mais peut-il vraiment s'abstraire des questions fondamentales telles que la place des compétences des habitants dans le projet urbain? On peut en douter.

## Bibliographie

- BAUDOÛI R., *Raoul Dautry, 1880-1951. Le technocrate de la République*, Paris, Balland, 1992.
- BIAU V., TAPIE G., *La Fabrication de la ville. Métiers et organisations*, Marseille, Parenthèses, 2009.
- BERDOULAY V., CLAVAL P., *Aux débuts de l'urbanisme français*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- BERDOULAY V., SOUBEYRAN O., *L'Écologie urbaine et l'urbanisme. Aux fondements des enjeux actuels*, Paris, La Découverte, 2002.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BRUANT C., « Un architecte à l'école d'énergie. Donat Alfred Agache du voyage à l'engagement colonial », *Revue du monde musulman et de la méditerranée*, Aix-en-Provence, Edisud, 1994.
- BUSQUET G., CARRIOU C., « Entre art et science, l'histoire à l'institut d'urbanisme de l'université de Paris (1919-1971) », *Espaces et sociétés*, n° 130, Paris, Érès, 2007, p. 57-70.

- CHALAS Y., « La pensée faible comme refondation de l'action publique », dans ZEPF M. (dir.), *Concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2004, p. 41-53.
- CLAUDE V., *Faire la ville, les métiers de l'urbanisme au XX<sup>e</sup> siècle*, Marseille, Parenthèses, 2006.
- DEBOULET A., « Le résident vulnérable. Questions autour de la démolition », *Mouvements*, n° 47/48, 2006, p. 174-181.
- DUBAR C., *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2002.
- GAUDIN J.-P., *Les Nouvelles politiques urbaines*, Paris, PUF, 1997.
- EPSTEIN R., *Les Opérations de rénovation urbaine. Systèmes d'action et logiques d'acteurs*, rapport de recherche, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, Plan Urbanisme Construction Architecture, programme *Renouveler l'urbain*, 2007.
- FIJALKOW Y., « Les mots français du mauvais logement, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle : taudis, bouge, gîte, habitat incommode, insalubre, insuffisant, défectueux, inhabitable, indigne... », dans DEPAULE J.-C. (dir.), *Les mots de la stigmatisation urbaine*, Most-Unesco, coll. « Les mots de la ville », 2006, p. 73-95.
- JAILLET M.-C., « La politique de la ville, une politique incertaine », *Regard sur l'actualité*, Paris, La Documentation française, 2000, p. 2-45.
- LOCHE B., TALLAND C., *Quand les quartiers réinventent la ville. Les acteurs de la rénovation urbaine*, Paris, Éditions Autrement, 2009.
- PAYRE R., « Une république des communes. Henri Sellier et la réforme municipale en avril 1942 », *Genèses*, 2000, 41, p. 143-163.
- Rapport du Comité d'évaluation et de suivi de l'Agence de la rénovation urbaine*, Paris, La Documentation française, 2007.
- TOPALOV C., « L'Urbanisme comme mouvement social. Militants et professionnels du *City Planning* aux États-Unis (1909-1917) », *Les annales de la recherche urbaine*, n° 44-45, 1989, p. 139-154.