



**HAL**  
open science

# Nouveaux appels à compétences et enjeux de qualification chez les professionnels de la fabrication de la ville

Véronique Biau

► **To cite this version:**

Véronique Biau. Nouveaux appels à compétences et enjeux de qualification chez les professionnels de la fabrication de la ville. *Cybergeog* : Revue européenne de géographie / *European journal of geography*, 2018. halshs-04312716

**HAL Id: halshs-04312716**

**<https://shs.hal.science/halshs-04312716>**

Submitted on 1 Dec 2023

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

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



---

## Nouveaux appels à compétences et enjeux de qualification chez les professionnels de la fabrication de la ville

Véronique Biau

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/cybergeo/29387>

ISSN : 1278-3366

**Éditeur**

UMR 8504 Géographie-cités

Ce document vous est offert par Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



**Référence électronique**

Véronique Biau, « Nouveaux appels à compétences et enjeux de qualification chez les professionnels de la fabrication de la ville », *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Débats, Les métiers de la ville, mis en ligne le 03 octobre 2018, consulté le 23 octobre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/cybergeo/29387>

---

Ce document a été généré automatiquement le 23 octobre 2018.

© CNRS-UMR Géographie-cités 8504

---

# Nouveaux appels à compétences et enjeux de qualification chez les professionnels de la fabrication de la ville

Véronique Biau

---

- 1 Le cadre d'action des professionnels de la fabrication de la ville et l'horizon d'attente des sociétés urbaines à leur égard ont été profondément réorientés, à deux reprises, au cours de ces dernières décennies. Les années 1980, tout d'abord, ont été en France une période d'organisation, de rationalisation des systèmes d'action et des missions dévolues aux uns et aux autres, notamment autour des différenciations qui s'affirment entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage d'une part, entre projets publics et initiatives privées d'autre part ; puis le tournant des années 2000 a fondamentalement transformé les valeurs et les impératifs de l'intervention architecturale et urbanistique sous l'effet conjoint de l'injonction au développement durable, de la mondialisation et de la financiarisation, notamment.
- 2 Ces remodelages du cadre d'action sur la ville ont induit un certain nombre de mutations au sein des milieux professionnels : ils ont suscité le développement de démarches de fabrication s'éloignant des processus opérationnels traditionnels, ils ont mis en débat les expertises professionnelles traditionnelles, ils ont contribué, enfin, à la diversification des profils et à l'émergence de nouveaux métiers intervenant dans la fabrication de la ville.
- 3 La mise en place de la qualification des urbanistes à partir de 1998 et l'élaboration du référentiel métiers-compétences sur lequel s'adosse cette qualification sont deux illustrations patentes des débats actuels, en France, sur l'identité individuelle et les professionnalités (savoirs, compétences, valeurs) des urbanistes, ainsi que sur l'organisation collective du groupe professionnel que qualification et référentiels tentent de mieux désigner pour mieux le valoriser. Je me propose de revenir ici<sup>1</sup> sur les résultats du travail que nous avons eu l'occasion de mener en 2004-2005 au sein d'une équipe de chercheurs, à la demande de la Direction générale à l'urbanisme, l'habitat et la

construction du ministère de l'Équipement de l'époque, pour accompagner l'Office professionnel de qualification des urbanistes dans ses réflexions sur un référentiel métiers-compétences des urbanistes.

## Deux moments-clés dans l'organisation professionnelle de la fabrication de la ville

### Les années 1980 : émergence du prisme maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage dans la désignation des fonctions

- 4 À la fin des années 1970 et au début des années 1980 s'engage une période de rationalisation de la filière de l'aménagement et de la construction. Se mettent en place les dispositions majeures affectant les organisations de projet à travers la définition des catégories d'acteurs et du cadre juridique de leurs relations contractuelles. La clarification du système d'acteurs et des processus de la production architecturale et urbaine passe notamment par la réglementation de la commande publique. Le décret d'ingénierie de 1973 puis la loi MOP de 1985 (loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée) donnent naissance aux notions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage. Ce faisant, le législateur choisit la voie, probablement unique en Europe, d'une organisation des fonctions ne recouvrant pas les périmètres professionnels : si les activités désignées par les notions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage existent dans tous les pays, elles sont généralement appréhendées chez nos voisins en termes de professions plutôt que de fonctions, ce qui va de pair avec l'impossibilité de leur trouver un équivalent dans d'autres langues (Campagnac, 2001).
- 5 Ainsi la notion de maîtrise d'œuvre, qui se forge dans le giron de la commande publique, s'élargit très vite à l'ensemble de l'activité de conception, y compris dans le domaine urbain. L'avènement de cette notion entame un certain effacement des territoires professionnels. Avec la notion de maîtrise d'œuvre, chaque acteur peut faire reconnaître ses compétences, relevant de ses diplômes et de ses titres universitaires mais aussi de l'expérience acquise dans des trajectoires de plus en plus individualisées. Les métiers de la maîtrise d'œuvre recouvrent en effet une grande diversité de fonctions : la conception, le conseil, l'expertise technique ou économique, et de plus en plus la coordination, la régulation des interactions entre des acteurs de plus en plus spécialisés (Courdurier et Tapie, 2004). Au sein de la maîtrise d'œuvre, le statut privilégié de la profession d'architecte est conforté par la loi sur l'architecture du 3 janvier 1977. Celle-ci énonce en effet textuellement dans son premier article : « L'architecture est une expression de la culture. La qualité architecturale, la qualité des constructions, leur insertion harmonieuse dans le milieu environnant, le respect des paysages naturels ou urbains ainsi que du patrimoine sont d'intérêt public ». Se fondant sur cette acception de l'architecture comme « bien de salut », selon l'expression de Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, et reconnaissant par là que les architectes sont en charge de valeurs supérieures pour la société et ses membres, la loi instaure à leur profit un marché fermé, au sens de la sociologie des professions (Paradeise, 1988). En effet, le recours obligatoire à un architecte pour le permis de construire d'un édifice excédant une surface hors œuvre nette de planchers de 170 mètres carrés représente une protection partielle de leur exercice professionnel. On notera que d'autres groupes professionnels, dont les

urbanistes, contribuent aux objectifs cités par la loi (la qualité des constructions, leur insertion harmonieuse dans le milieu environnant, le respect des paysages naturels ou urbains ainsi que du patrimoine) mais que, moins organisés ou relevant d'une histoire plus courte, ils ne font pas l'objet de ce contrat avec l'État.

- 6 Les années 1980 sont un moment significatif de l'évolution des politiques publiques en matière d'urbanisme. Avec la décentralisation, l'action publique évolue, dans des cadres d'ailleurs contraints par l'emprise croissante des opérateurs privés, vers des modèles de « gouvernance locale ». La multiplicité des décideurs, investisseurs et/ou parties prenantes incorporés au processus de décision donne souvent lieu à une certaine ambiguïté quant au portage politique des projets majeurs. Mais la perte d'influence des grands corps techniques d'État en matière d'aménagement est alors entérinée. Avec le retrait partiel de l'État, l'enjeu des identités locales devient prédominant. Le rapport de nombre d'élus à une commande publique architecturale et urbanistique qui est désormais de leur ressort évolue et prend une connotation symbolique. Les savoirs professionnels des architectes et urbanistes prennent en compte cette nouvelle distribution globale locale : la notion même de compétences urbanistiques universelles chancelle au profit de savoirs et de savoir-faire contextualisés, forgés et mis en application à des échelles locales.
- 7 Du côté de ce que les anglophones nomment « les organisations clientes », se cristallisent au même moment plusieurs évolutions fondamentales. L'activité du commanditaire est, elle aussi, pour le secteur public, définie et régie par la loi MOP :
 

« Le maître de l'ouvrage est la personne morale (...) pour laquelle l'ouvrage est construit. Il lui appartient de s'assurer de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux » (article 2 de la loi)
- 8 Ce sont donc six fonctions qui se détachent : la programmation, la recherche du foncier, le financement, la gestion du processus de construction, la gestion de l'ouvrage et l'usage de l'objet construit. Comme dans la maîtrise d'œuvre, les acteurs concernés par ces fonctions sont très divers : consultants, bureaux d'études, organismes mandataires, conducteurs d'opération externes (Lautier, 2000). La nécessité de maîtriser les processus sous l'angle des budgets, des délais mais aussi des risques administratifs et financiers et des qualités fait monter en compétence et en professionnalisme les agents qui s'y consacrent, que ce soit dans le secteur privé comme dans le secteur public. Des formations à la maîtrise d'ouvrage se mettent en place, dans les écoles de commerce, à Sciences Po, dans les instituts universitaires d'urbanisme. Les outils de la prise de décision, indices, ratios et tableaux de bord se sophistiquent. L'organisation capitaliste de la promotion-construction installe ce secteur en position de filiale de groupes bancaires, de compagnies d'assurance, d'entreprises du BTP, d'opérateurs internationaux (Topalov, 1970).
- 9 Les urbanistes s'organisent, d'abord sous l'impulsion de la Société française des urbanistes (SFU) qui représente principalement la fraction « libérale » de la profession : consultants et bureaux d'études. Une première déontologie de la pratique urbanistique est adoptée en 1977, puis les négociations avec les pouvoirs publics sont entamées pour la mise en place d'un office de qualification des urbanistes professionnels (OQUP). C'est aussi à ce moment que la profession s'organise à l'échelle européenne : le Conseil

européen des urbanistes apparaît en 1985 et une Charte européenne des urbanistes est signée en 1988, qui reprend un certain nombre des principes avancés par la SFU.

## Le tournant des années 2000 : nouveaux impératifs et nouveaux dispositifs d'action

- 10 Le début des années 2000 produit une deuxième inflexion sur le contexte d'intervention des professionnels de la fabrication de la ville. De nouveaux impératifs d'action, de nouvelles valeurs à visée consensuelle apparaissent, qui font figure de basculement paradigmatique. La notion de développement durable, avec l'indétermination relative qui la caractérise, remet en cause un certain nombre des fondamentaux du projet : elle élargit les temporalités traditionnelles à des horizons plus lointains, elle questionne la notion d'« échelle d'intervention », dans la mesure où elle met l'interdépendance des échelles au centre des réflexions), elle instaure de nouveaux dialogues entre sciences du construit et sciences de la vie, sciences de l'homme et de la société et sciences exactes (interdisciplinarité radicale).
- 11 En France, les débats ouverts par la question du développement durable se sont longtemps focalisés sur les questions énergétiques (à propos notamment de la réglementation HQE, Haute qualité environnementale). Des transferts de modèles, notamment en provenance d'Allemagne, de Suisse et des pays scandinaves, ont aidé les acteurs à se forger des références et compétences nouvelles, mais très versatiles. La profondeur des déstabilisations vécues par les acteurs est bien traduite par cette observation de François-Xavier Merrien (1993) :
- « Entre la remise en cause d'un paradigme sociétal et l'invention d'un nouveau paradigme qui rend à nouveau le réel "rationnel", s'écoule en général une période plus ou moins longue durant laquelle les principaux acteurs, groupes d'intérêt, hommes politiques, experts, hauts fonctionnaires, entrent dans une phase de conflit des interprétations. Les acteurs sont non seulement en désaccord les uns avec les autres sur la nature des faits et sur les décisions à prendre, mais aussi sur la nature de leurs désaccords. »
- 12 C'est tout à fait ce qui se produit avec la lutte contre le changement climatique : les moyens de lutte font l'objet de débat, tout comme l'urgence d'engager cette lutte... et même l'existence de ce changement climatique.
- 13 Avec les débuts de la mise en œuvre de démarches urbaines participatives, on a observé de façon un peu similaire des mouvements de prise à revers des systèmes de compétences institués. Les dispositifs hybrides consistant à organiser la réflexion sur les sujets controversés en associant un cercle de spécialistes apportant des données scientifiques et techniques avec des représentants des intérêts économiques et sociaux en jeu (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001) témoignent de la re-hiérarchisation des compétences professionnelles et des savoirs « profanes ». On serait en train de voir s'éteindre le mode opératoire longtemps dominant qui tendait à « dissoudre des enjeux sociaux et politiques en problèmes techniques, à énoncer des problèmes selon une forme qui implique déjà une solution technique et qui clôt le débat avant même qu'il ne soit ouvert » (Fritsch et Ravon, 1993). On se serait donc détaché d'une culture professionnelle de la solution pour passer, selon ces auteurs, « du problème en tant qu'il est à résoudre au problème en tant qu'il est à débattre ».

- 14 Simultanément au débat planétaire sur le développement durable, et dans des logiques foncièrement différentes, prend place depuis une vingtaine d'années dans le domaine de l'aménagement et de la construction une logique managériale inspirée du *new public management*. La pensée de la gestion des affaires publiques se calque sur celle des entreprises, de nouveaux rapports de force technico-économiques mettent les maîtres d'ouvrage publics face à des opérateurs urbains de plus en plus puissants. Ces « ensembliers » (Lorrain, 1995), agissent dans le domaine de la construction, mais aussi de la promotion immobilière, de l'aménagement, de la gestion d'équipements, dans celui des services urbains (transports, nettoyage, fourniture d'eau et d'énergie, téléphonie...) voire même de la santé et des loisirs. Les organisations de projet sont alors contenues dans une logique instaurée par ces « grandes entreprises urbaines » qui se trouvent alternativement dans les positions traditionnellement identifiées comme celles de la maîtrise d'ouvrage, de l'exécution et de l'exploitation du bâtiment après sa livraison. La diffusion à l'échelle mondiale des contrats globaux de type « conception-construction » ou « partenariats public-privé » sur le modèle des *private finance initiatives* britanniques, en est une claire illustration.

## Mutations du cadre d'action et enjeux professionnels

- 15 De ces évolutions contextuelles brossées à grands traits, résulte une série de nouveaux « appels à compétences » (Claude, 2006). L'appel à compétences peut être défini comme une injonction à l'élaboration et à la diffusion de savoirs nouveaux construits dans la négociation entre experts relevant de disciplines technico-scientifiques diverses, entre individus provenant de diverses positions dans la chaîne des acteurs. Pour Viviane Claude, les urbanistes ont connu des appels à compétences répétés introduisant à chaque fois une redistribution des professionnels et des expertises : les débuts de la planification urbaine des années 1920, la reconstruction des années 1945-50, l'urbanisme planificateur qui procède de la loi d'orientation foncière de 1967, la politique des villes nouvelles, la décentralisation à partir des années 1980.
- 16 Les travaux contributifs à l'ouvrage collectif *La fabrication de la ville : métiers et organisations* (Biau et Tapie, 2009) dessinent les contours de l'appel à compétences tels que la première décennie de ce siècle permet de les saisir. Ils montrent notamment que les évolutions observables dans le domaine de l'aménagement urbain d'une part, dans le domaine de la construction d'autre part, sont en de nombreux points communs. Aménagement urbain et construction connaissent des processus de spécialisation qui s'attachent à toutes les grandes figures professionnelles, parfois dans des formes de microsegments ou de « niches », pour répondre à la complexité toujours croissante des opérations et à la sophistication des savoirs sur lesquels elles reposent. Simultanément, l'un et l'autre mettent au premier plan l'organisation de projet, l'exigence de travailler en plateforme interdisciplinaire et de ce fait les relations interprofessionnelles et les compétences de coordination, de pilotage et de médiation. Sont donc mis en mouvement tant les expertises techniques liées notamment aux nouvelles problématiques technico-environnementales que les savoir-faire et savoir-être de l'agir en collectif : coordination, intermédiation, négociation.

## Spécialisations, segmentations : fragmentation du champ des savoirs

- 17 À côté ou au sein des quatre figures professionnelles traditionnelles que sont les architectes, les ingénieurs, les urbanistes et dans une moindre mesure les paysagistes, une myriade de métiers et profils nouveaux apparaissent, plus ou moins identifiables, plus ou moins explicitement en quête de reconnaissance : experts en environnement et en énergie, économistes de la construction, *facility managers*, concepteurs spécialisés (sur les espaces publics et les espaces du transport urbain, sur les façades, sur le patrimoine historique, sur la gestion de projet en BIM...), professionnels de la participation, collectifs socio-culturels, interventions artistiques, etc. Des « niches » professionnelles plus ou moins spécialisées émergent, comme celle des programmistes qui tentent de se structurer selon un modèle de profession réglementée (Mercier et Zetlaoui-Léger dans *La fabrication de la ville*, 2009, 87-101). Certaines de ces figures de spécialisation ne rassemblent que quelques dizaines de professionnels en France, comme celle des spécialistes d'ambiance : concepteurs sonores et designers lumière (Fiori et Régnauld dans *La fabrication de la ville*, 2009, 103-114). Il est encore un peu tôt pour évaluer quelles sont, parmi ces nouvelles expertises, celles qui vont être internalisées dans les professions-princeps : la programmation architecturale et urbaine fait l'objet de cycles de formation continue ouverts à tous types de profils, mais en formation initiale elle trouve place dans les cursus des urbanistes et des architectes principalement. Le travail sur les ambiances associe étroitement concepteurs d'espaces architecturaux et urbains, ingénieurs et techniciens du son ou de l'éclairage et chercheurs, en particulier dans la mouvance du laboratoire AAU (Ambiances Architectures et Urbanités)<sup>2</sup>. L'expertise en environnement et en énergie se déploie pour partie chez les paysagistes mais plus radicalement au sein de bureaux d'études se situant soit en assistance à la maîtrise d'ouvrage soit en partenariat au sein d'équipes de maîtrise d'œuvre. Dans ce dernier domaine aussi, les savoirs non stabilisés sont tributaires de formes d'élaboration conjointes avec des laboratoires de recherche fondamentale ou appliquée.

## Interprofessionnalités : savoir-faire et savoir-être

- 18 La montée des logiques de service, dans l'aménagement d'espaces verts (Arab et Bourdin dans *La fabrication de la ville*, 2009, 141-151) ou au sein de la procédure de partenariat public-privé (Campagnac dans *La fabrication de la ville*, 2009, 31-41) multiplie des interfaces de types nouveaux entre des corps de métiers qui se côtoyaient peu, ceux de la conception et ceux de la gestion-exploitation en particulier. Dans le cas particulièrement illustratif des projets de tramways, ces interfaces sont en outre marquées par les modalités techniques de leur effectuation (Godier dans *La fabrication de la ville*, 2009, 129-139). L'enjeu de la coordination et de la synthèse, souvent rapporté dans notre domaine à l'expression du « chef d'orchestre », monte en puissance. Il va de pair, bien évidemment et de plus en plus au cours des dernières années, avec la question des rapports de domination technique et symbolique au sein de l'organisation de projet et suppose des savoirs et savoir-faire spécifiques : l'on peut penser à la maîtrise des outils numériques de type BIM (*Building Information Modeling*) et aux enjeux liés à la position de « BIM manager » ; on peut aussi mentionner la compréhension du jeu des acteurs que nécessitent les partenariats public-privé (PPP) et opérations conception-réalisation dans

lesquelles les entreprises deviennent non plus les exécutantes mais les mandataires (Biau, 2015) ; on observe aussi, dans les appels à manifestation d'intérêt qui se succèdent depuis quelques années, notamment lancés par la Ville de Paris — *Réinventer Paris* (2014), *Réinventer la Seine* (2016), *Inventons la Métropole du Grand Paris* (2016) ou encore *Réinventer Paris-les dessous de Paris* (2017) —, le savoir-faire requis pour organiser des équipes extrêmement hétérogènes. Ces « entrepreneurs militants » qui associent des « investisseurs, architectes, maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, opérateurs, utilisateurs, chercheurs, artistes, designers, start-up, etc. » vont jouer tous les rôles : depuis la définition du programme du lieu, l'acquisition du site ou du bâtiment, et jusqu'au financement et la mise en œuvre du projet architectural et urbain (Landon, 2015).

- 19 Les compétences relationnelles des acteurs deviennent de véritables enjeux, de même que leurs postures individuelles vis-à-vis des problématiques émergentes, les processus d'apprentissage individuels et collectifs, l'acculturation au corpus des nouveaux savoirs et savoir-faire exigés par ces nouvelles formes d'intervention (Fenker dans *La fabrication de la ville*, 2009, 153-164). En même temps, les individus entretiennent un rapport personnalisé aux valeurs portées par ce changement : réticence, scepticisme, suivisme ou militantisme (Biau, Fenker et Macaire, 2013).

## Un référentiel, outil de connaissance, de structuration (et de fermeture ?) d'un espace professionnel

- 20 C'est dans ce contexte, sur lequel on n'a à l'époque que peu de recul, qu'en 2004-2005, la Direction générale à l'urbanisme, l'habitat et la construction du ministère de l'Équipement de l'époque et l'Office professionnel de qualification des urbanistes (OPQU) s'engagent sur la formulation du premier référentiel métiers-compétences des urbanistes. En 1998 en effet, après près de 20 ans de négociations avec les pouvoirs publics et à l'issue d'une démarche interne intitulée « Profession Urbaniste » visant à une meilleure interconnaissance des urbanistes pour peser sur leur destinée commune, est créé l'Office professionnel de qualification des urbanistes. Au sein de l'OPQU, organisme indépendant agréé par l'État, sont rassemblés le ministère de tutelle de l'urbanisme, certains organismes de formation (représentés par l'APERAU<sup>3</sup>) et les organisations professionnelles, diverses par leurs ancrages et leurs traditions. L'intention est de transcender les disparités entre ces dernières pour renforcer la cohésion et donc la force du groupe, dans l'objectif commun de faire reconnaître l'identité des urbanistes.
- 21 Dans le souci d'étayer le processus de qualification par une réflexion externe et globale sur le groupe professionnel, l'OPQU lance en février 2004 un appel d'offres pour une mission d'assistance à la réflexion sur un référentiel métiers-compétences des urbanistes. L'objectif est d'identifier les domaines d'excellence, d'enrichir et de faire évoluer le contenu des formations<sup>4</sup>, de servir de base aux conventions collectives pour les salariés. L'exercice se présente comme un *mapping* descriptif des pratiques professionnelles à réaliser en quatre mois en lien étroit avec un comité de pilotage composé des principales « familles » d'urbanistes membres de l'OPQU<sup>5</sup>. La tâche que nous avons entreprise en nous constituant en une équipe de six universitaires<sup>6</sup> s'est avérée bien plus complexe que cela et nous a en réalité mobilisés plus de 10 mois, ponctués de cinq réunions, souvent houleuses, avec le comité de pilotage<sup>7</sup>. Il est très vite apparu, en effet, que le référentiel, au travers des pratiques qu'il amène à sélectionner et à situer les unes par rapport aux

autres, a intrinsèquement une dimension stratégique-politique pour le groupe professionnel qu'il concerne. Quand plusieurs corps de métier revendiquent d'agir dans le même domaine d'activité, il est inévitable que la définition des référentiels devienne l'objet de désaccords ou d'accords qu'il faut négocier. Ainsi, parmi nos interlocuteurs urbanistes, certains attendaient du référentiel exclusivement une meilleure lisibilité. D'autres souhaitaient ouvrir les portes de la profession à des profils plus variés ; d'autres encore revendiquaient d'y entrer. D'autres enfin contestaient tout intérêt à l'exercice, considérant que les activités de l'urbaniste sont impossibles à réduire à la grille que produit un référentiel.

- 22 Et il est vrai que la « grille » n'a constitué qu'une partie mineure de notre travail. Signée par deux membres du comité de pilotage, la quatrième partie de notre rapport, celle qui proposait une identification des fonctions et des compétences observables en urbanisme, constitue le référentiel que l'on connaît, publié in extenso par *Le Moniteur* en décembre 2006 (un cahier spécial de 40 pages) et présenté dans l'article « urbaniste » de *Wikipedia*.
- 23 Sept grands domaines de pratique sont identifiés, chacun d'entre eux associé à une compétence générique, elle-même déclinée en savoirs (connaissances théoriques et formelles) et en savoir-faire (savoirs procéduraux acquis dans le travail) ; enfin, chaque domaine est illustré par les produits ou « livrables » qui le caractérisent. Parmi ces domaines de pratique, quatre sont au cœur de la spécificité des activités de l'urbaniste : l'analyse et la prospective territoriale (politiques publiques urbaines et territoriales, planification stratégique), la conception urbaine (programmation, composition spatiale et conception d'espaces publics), la production d'opérations (montage d'opérations territoriales et de programmes immobiliers), la gestion territoriale (application du droit des sols et mise en œuvre des politiques urbaines). Ceux-ci ont été aisément et consensuellement désignés, correspondant de près aux catégories autochtones de désignation des activités, celles qui sont utilisées dans les offres d'emploi par exemple. En revanche, les trois domaines d'activité de l'urbaniste qui se dégageaient comme cruciaux à l'analyse des situations de travail mais qui étaient partagés avec d'autres professions ont fait l'objet de débats plus vifs. Il s'agissait de la coordination et la conduite de projets territoriaux, de l'animation et la communication de projets territoriaux et de la production et la diffusion des savoirs. Ces trois champs d'activité nous semblaient, compte tenu des évolutions qui étaient en germe, devoir apparaître à plein titre pour accompagner les changements des modalités de fabrication des territoires et des espaces urbains. Ils reflétaient la montée des interprofessionnalités, la demande de concertation et de participation qui se faisait jour, la nécessité de produire, dans un continuum avec les milieux académiques et la presse professionnelle, des expertises et socles de connaissances renouvelés. Les professionnels qui étaient nos interlocuteurs étaient nombreux à ne pas souhaiter les voir apparaître dans le référentiel, les considérant comme trop « génériques », pouvant être portés par des travailleurs sociaux, des spécialistes en communication, des pédagogues sans expérience de terrain et donc trop marginaux dans la définition de l'urbaniste servant de base à la qualification.
- 24 Au-delà du référentiel comme outil, nous nous sommes intéressés au processus de qualification dans lequel il prenait place.

## La qualification des urbanistes, un processus de professionnalisation ?

- 25 Disons-le tout de suite : si l'on s'en tient aux chiffres, la qualification a un bien faible impact. Sur une population professionnelle « qualifiable » évaluée à plus de 5000 individus, on ne décompte aujourd'hui, au terme de 20 ans de processus de qualification, que 340 urbanistes qualifiés. Elle nous intéresse ici pour ce qu'elle dénote du débat qu'elle ouvre sur les enjeux de professionnalité d'une part et sur la stratégie collective adoptée pour consolider ce groupe professionnel d'autre part.

### Enjeux de professionnalité

- 26 Pour Jean-Yves Trepos, la professionnalité est la « capacité à utiliser un ensemble de compétences dans une situation donnée. Liée aux interactions au sein du monde professionnel, la professionnalité prend en compte l'histoire de l'individu (personnelle, sociale, technique et culturelle)... et fait explicitement appel à sa motivation, à son système de valeurs » (Trépos, 1992). La qualification peut être analysée comme un processus de définition d'une professionnalité dominante, venant se superposer à la multiplicité des positionnements individuels que font ressortir tous les travaux sur les urbanistes. Le groupe des urbanistes est en effet caractérisé par trois formes de disparité :
- la disparité des disciplines d'origine et des formations spécifiques : près de 230 formations supérieures préparant aux métiers de la ville, de l'aménagement et de l'urbanisme ont été répertoriées par Bernard Pouyet et Jean Frébault en 2006 ;
  - la disparité des statuts d'exercice et des cadres d'emploi : contrairement à de nombreuses professions réglementées qui se définissent largement par l'exercice libéral, l'urbanisme s'exerce pour partie dans un cadre privé, pour partie dans un cadre public et au sein de celui-ci au niveau de l'État comme au niveau des collectivités locales ou encore dans des structures parapubliques comme les SEM, les Agences d'urbanisme d'agglomération, les PACT-Arim, les CAUE... Cette disparité se double de lignes de clivage : entre membres des grands corps de la fonction publique d'État et de la fonction publique territoriale, entre fonctionnaires et contractuels, entre libéraux et salariés du public et du parapublic, entre urbanistes exerçant à plein temps et professionnels intervenant en urbanisme de façon plus ou moins marginale (architectes, géomètres, paysagistes...);
  - la disparité des métiers, des fonctions exercées : comme on l'a dit précédemment, la diversité et la complexité des problèmes à aborder et à traiter conduisent à une division du travail et à un processus de spécialisation. Les travaux déjà anciens de Gilles Verpraet (2005) donnent une lecture globale de la structure du champ professionnel, articulant cinq modèles de qualification : le consultant libéral, le chargé d'opération, le chargé d'études, le chargé de mission et le directeur de service. Il est probable que le contexte actuel ait flouté les délimitations entre eux et ouvert les contenus propres à chacun d'entre eux.
- 27 Par le processus de qualification professionnelle, c'est un modèle de professionnalité unifiant qui est recherché. Compte tenu de la difficulté à rassembler les professionnels de l'urbanisme autour d'une figure commune, c'est tout d'abord une définition en creux qui fait consensus : une place importante est accordée à ce que les urbanistes ne sont pas. Sur la base de leurs propos et de l'analyse des rapports contenus dans les candidatures à la qualification, il ressort qu'ils ne se reconnaissent pas comme des techniciens qui se

confineraient à des solutions pré-formatées, dénuées d'une réflexion stratégique et transversale. Ils se démarquent aussi en permanence de « l'architecte-architecte », qui raisonnerait à l'échelle du quartier ou de la ville dans les mêmes termes que sur l'objet bâti, sans prendre en compte la complexité urbaine ; de même des paysagistes qui se centreraient exclusivement sur le végétal ou des géomètres à qui ils reprochent souvent l'insuffisance de leur culture urbanistique et leur difficulté à appréhender les diverses échelles territoriales.

- 28 Le dépouillement de quelques 150 dossiers de candidature a fait apparaître la valorisation d'une figure de l'urbaniste généraliste caractérisée par une pratique à titre principal (sur la base d'un pourcentage déclaré par les candidats), des diplômes spécifiques accrédités par l'APERAU, une expérience, illustrée par la présentation de travaux de référence. L'affirmation d'un savoir-faire généraliste s'appuie sur la rhétorique de la capacité à « articuler » : articuler les échelles, articuler les problématiques urbaines... La capacité à articuler est alors entendue comme la compétence à élaborer une pensée, de façon originale et non répétitive, quelle que soit l'échelle et la forme de l'intervention.
- 29 Entre les lignes de l'énonciation des critères de qualification et des retours portés sur les dossiers de candidature, une culture professionnelle commune se dessine. Cette culture se reconnaît dans une pensée de l'espace et des territoires qui transcende les différenciations disciplinaires entre planificateurs, concepteurs des formes urbaines, aménageurs ou encore spécialistes de l'habitat, de la politique de la ville. C'est aussi une pensée de l'espace animée par une dynamique de l'intervention : anticiper, réaliser, corriger. La référence à l'action collective articulant expertise technique et décision politique est constante : mobilisation des acteurs (élus, acteurs économiques, habitants...), recherche du consensus, relations professionnelles panachant les structures hiérarchiques et pyramidales, le travail en réseaux et les collectifs à géométrie variable selon la nature et l'avancement des projets. Et puis revient la notion de l'intérêt public (intérêt collectif, intérêt général), fondatrice du droit de l'urbanisme et qui sert d'appui à une stratégie pour faire reconnaître la pratique urbanistique comme une profession réglementée.

## La référence aux professions réglementées

- 30 Les premiers auteurs de la sociologie des professions ont proposé le terme de « professionnalisation » pour décrire l'évolution d'une activité, d'un métier vers le statut de *profession*. En anglais, *profession* correspond à ce qu'en français on définirait comme profession intellectuelle supérieure d'exercice libéral, bénéficiant d'une protection plus ou moins forte de l'État. Dans la logique de professionnalisation décrite par exemple par Harold Wilensky (1964), des étapes de formalisation de l'activité se succèdent dont la visée ultime serait celle d'une protection, même partielle, de l'exercice.
- 31 À l'occasion de la mise en place de la qualification s'est posée très ouvertement la question de la professionnalisation de l'urbanisme selon le modèle des professions réglementées. L'Office professionnel était perçu par certains de ses membres comme un embryon d'Ordre professionnel, la réflexion était en référence constante aux professions de médecin et d'architecte, notamment sur les thèmes suivants : la responsabilité et la déontologie, l'articulation entre généraliste et spécialiste, la protection des marchés.
- 32 Dans leur vocation à servir l'intérêt collectif, les urbanistes se donnent une responsabilité collective, celle de refuser ou de reformuler la commande si elle leur semble contraire à

cet idéal. Cette position relève tout à la fois de l'exigence intellectuelle, de la revendication d'autonomie par rapport au pouvoir, politique en particulier, et de la déontologie, trois critères qui définissent les professions intellectuelles supérieures. Se développe en parallèle l'idée d'une responsabilité individuelle, pénale, de l'urbaniste à replacer dans une décision urbaine qui est éminemment collective. La responsabilité civile et professionnelle est présentée par certains comme consubstantielle à la reconnaissance de la profession. « La profession d'urbaniste n'existera pas tant qu'il n'y aura pas eu pénalisation de certains actes » affirmait le président de la Société française des urbanistes de ces années 2005. De certaines composantes de la profession émane l'idée de progresser vers une « traçabilité » de la décision.

- 33 Le modèle des professions réglementées convoque le modèle des médecins pour les discussions sur le fait que la profession comprenne des généralistes et des spécialistes. Mais c'est surtout le recours obligatoire à un urbaniste qualifié qui est visé, avec le modèle de la prescription. L'objectif de la qualification était pour partie d'amener le législateur à conditionner certains actes urbanistiques au recours à un urbaniste qualifié. La loi SRU (2000) pose un jalon dans cette direction en encourageant les collectivités publiques à s'entourer de « professionnels qualifiés » pour en mettre en œuvre les dispositions qu'elle prévoit. Mais les marchés des urbanistes restent fondamentalement ouverts et la qualification n'est pas un atout déterminant pour y accéder.

## Conclusion

- 34 Pour conclure ce propos qui montre à quel point les urbanistes peinent à trouver un positionnement collectif dans le milieu très composite et très évolutif des acteurs impliqués dans la fabrication de la ville, je trouve intéressant de mobiliser les travaux sur les systèmes professionnels, sur les « écologies liées » définie par Andrew Abbott (2003). Plutôt que de prendre les groupes professionnels comme acquis (en fonction de diplômes ou de titres), cette approche caractérise ces groupes dans leurs relations sans cesse mouvantes avec la multiplicité des éléments de contexte qui les amènent à définir et re-définir en permanence frontières et cœur de métier. Il y aurait ainsi des « configurations professionnelles » au sein desquelles les groupes professionnels s'organisent : l'État régulateur ou employeur ; les organismes employeurs ou commanditaires ; les destinataires de l'activité ; les collaborateurs et partenaires de groupes professionnels voisins ; les porte-parole (ordres, syndicats, associations professionnelles), etc. (Boussard, Demazière et Milburn, 2010). Pour ces auteurs,

« [les] situations concrètes et précises de travail sont marquées par l'émergence de nouvelles formes de professionnalisme, qui peuvent être interprétées comme le signe d'un déplacement d'un professionnalisme *from within*, c'est-à-dire contrôlé par les travailleurs eux-mêmes vers un professionnalisme *from above*, c'est-à-dire résultant de l'injonction des organisations ou des clients (...). Le premier, endogène (*from within*), est initié par les travailleurs eux-mêmes qui tentent d'obtenir un contrôle sur leurs activités et cherchent à maîtriser les critères de gestion de leur travail. Le second, exogène (*from above*), fait peser des contraintes sur les travailleurs qui sont soumis à de nouvelles normes gestionnaires, d'autres organisations du travail, d'autres cadrages de leur activité. »

- 35 On a vu au début de ce texte l'ampleur et le rythme serré par lesquels les déplacements « *from above* » se font sentir chez les urbanistes. Pour cette profession « jeune » — on la fait généralement remonter aux années 1910-20 —, ces déplacements interviennent

quasiment tous les 20 ans. À propos du contexte actuel, on pourrait faire le diagnostic que les acteurs de la fabrication de la ville sont pris dans une tension entre deux registres d'injonction difficilement conciliables : 1) une exigence technico-économique liée à la montée de logiques de gestion néo-libérales se traduisant par des logiques de performance, de maîtrise des coûts, maîtrise des risques, etc. 2) une exigence de démarches plus participatives supposant une utilisation plus souple des savoirs institués par la formation et par l'expérience.

- 36 Comme la plupart des acteurs de la fabrication de la ville, les urbanistes sont confrontés à la nécessité impérieuse de s'adapter en permanence, « *from within* ». Cela pose des questions organisationnelles de l'ordre de celles que l'on a vues plus haut : comment affirmer la position d'une discipline, d'un groupe professionnel tellement multiforme ? La référence aux professions réglementées et la stratégie de professionnalisation, avec l'objectif d'une protection par la puissance publique, est-elle la plus pertinente dans le contexte contemporain ? Comment organiser du collectif d'une manière différente ? Cela pose aussi des questions didactiques et pédagogiques (Cohen et Devisme, 2018) et c'est par ces questions ouvrant sur l'avenir que se terminera ce propos : comment fournir aux jeunes professionnels des savoirs instrumentaux qui répondent aux gages d'efficacité attendus par leurs commanditaires et clients et, en même temps, les équiper des savoir-faire et compétences relationnelles leur permettant de se mettre en position d'incorporer d'autres types de savoirs et attentes, issus des usagers et de la société civile notamment ?

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott A., 2003, "Écologies liées : à propos du système des professions", in : Menger P.-M. (dir.) *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Éditions de la MSH, 29-50.
- Biau V., 2015, "Les architectes et les contrats globaux : l'expérience d'un "monde à l'envers"", *Lieux Communs*, No.17, 29-46.
- Biau V., Fenker M., Macaire E. (dir.), 2013, "L'implication des habitants dans la fabrication de la ville : métiers et pratiques en question", *Cahier Ramau*, No.6.
- Biau V., Tapie G. (dir.), 2009, *La fabrication de la ville : métiers et organisations*, Marseille, Parenthèses.
- Boussard V., Demazière D., Milburn P., 2010, *L'injonction au professionnalisme*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.
- Campagnac E., 2001, "La "commande" comme nouveau marché de services : crise ou renouveau du professionnalisme ? Les leçons de l'expérience britannique", *Espaces et Sociétés*, No.105-106, 17-57.
- Claude, V., 2006, *Faire la ville. Les métiers de l'urbanisme au XX<sup>e</sup> siècle*, Marseille, Parenthèses.

Cohen C., Devisme L. (dir.), 2018, "L'architecture et l'urbanisme au miroir des formations", *Cahiers Ramau*, No.9.

Courdurier E., Tapie G. (dir.), 2004, *Les professions de la maîtrise d'œuvre*, Paris, La Documentation française.

Frébault J., Pouyet B., 2006, *Renforcer les formations à l'urbanisme et à l'aménagement*. Ministère de l'éducation nationale et de la recherche, Ministère de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer, URL : [http://www.urbanistes.com/file/download/Frebault\\_Pouyet.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/Frebault_Pouyet.pdf) (consulté le 12.11.2015).

Fritsch P., Ravon B., 1993, "Du problème en tant qu'il est à résoudre au problème en tant qu'il est à débattre", in : CRESAL, *Les raisons de l'action publique : entre expertise et débat*, Paris, L'Harmattan.

Landon A., 2015, "De la participation au design thinking : la participation saisie par la nébuleuse des "entrepreneurs militants"". *4èmes journées doctorales sur la participation et la démocratie participative*, URL : [http://www.participation-et-democratie.fr/sites/default/files/a\\_landon\\_acte\\_4eme\\_jd\\_gis\\_participation\\_democratie.pdf](http://www.participation-et-democratie.fr/sites/default/files/a_landon_acte_4eme_jd_gis_participation_democratie.pdf) (consulté le 12.11.2015).

Lautier F., 2000, "La situation française : manifestations et éclipses de la figure du maître d'ouvrage", in : Collectif, *La maîtrise d'ouvrage en Europe : évolutions et tendances*, Paris, PUCA, 15-25.

Lorrain D., 1995, "La grande entreprise urbaine et l'action publique", *Sociologie du travail*, Vol. 37, No.2, 199-220.

Merrien F.-X., 1993, "Les politiques publiques, entre paradigmes et controverses", in : CRESAL, *Les raisons de l'action publique. Entre expertise et débat*, Paris, L'Harmattan.

Office professionnel de qualification des urbanistes (Pennini D., Rousset M.), 2006, "Le métier d'urbaniste. Domaines d'activités, fonctions et compétences", *Le Moniteur*, Vol. 5379.

Paradeise C., 1988, "Les professions comme marchés du travail fermés", *Sociologie et sociétés*, Vol. 20, No.2, 9-21.

Tapie G., Beslay C., Biau V., Gaudibert F., Godier P., Ringon G., 2005, *Étude portant sur le référentiel métier des urbanistes*, Bordeaux, PAVE.

Topalov C., 1970, *Les Promoteurs immobiliers*, Paris, CSU.

Trépos J. Y., 1992, *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, Presses universitaires de Nancy.

Verpraet G., 2005, *Les Professionnels de l'urbanisme. Socio-histoire des systèmes professionnels de l'urbanisme*, Paris, Économica/Anthropos.

Wilensky H. L., 1964, "The professionalization of everyone?", *American journal of sociology*, Vol. 70, No.2, 137-158.

## NOTES

1. Ce texte doit beaucoup aux échanges suscités par la séance du 5 mars 2018 du cycle de cours publics « Profession ? Urbaniste » du master en développement territorial de l'Université de Genève, auquel Laurent Matthey m'a invitée à intervenir. Il mobilise les travaux que j'ai pu conduire avec Guy Tapie et différents collègues cités plus loin, pour la conception du référentiel métiers-compétences des urbanistes d'abord, dans le cadre de la publication de l'ouvrage collectif *La fabrication de la ville : métiers et organisations* par la suite.

2. Il s'agit d'une Unité mixte de recherche du CNRS (n° 1563) associant les Écoles nationales supérieures d'architecture de Grenoble et de Nantes, ainsi que l'École centrale de Nantes.
  3. APERAU : Association pour la promotion de l'enseignement et de la recherche en aménagement et urbanisme
  4. En parallèle, la DGUHC-ministère de l'Équipement et le ministère de l'Éducation nationale et de la Recherche commandent à Jean Frébault et Bernard Pouyet une étude sur les formations à l'urbanisme et à l'aménagement (Frébault et Pouyet, 2006).
  5. Ce sont alors le Conseil français des urbanistes (CFDU), la Société française des urbanistes (SFU), l'Association des urbanistes des territoires, l'Association des urbanistes dans l'État (AUDE), la Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU), la Fédération nationale des PACT, la Fédération nationale des CAUE, le Conseil national de l'Ordre des architectes (CNOA), et l'Ordre des géomètres-experts (OGE).
  6. Il s'agissait d'une équipe coordonnée par Guy Tapie, professeur à l'ENSAP de Bordeaux, et comprenant Patrice Godier, de cette même école et du laboratoire Pavé, Françoise Gaudibert et Gérard Ringon, membres du même laboratoire et enseignants à l'ENSA de Toulouse, Christophe Beslay, enseignant à l'université Toulouse-La Mirail et moi-même.
  7. Pour la réalisation de ce travail, nous avons conduit, outre une revue de la littérature sur ce groupe professionnel, une douzaine d'entretiens avec les représentants des « familles » de l'OPQU pour questionner le sens qu'ils donnaient au référentiel et ce qu'ils en attendaient, une analyse de 150 dossiers de candidature à la qualification (sur les 330 environ déposés à l'époque) et une quinzaine d'entretiens distribués sur les diverses figures professionnelles identifiées pour approcher les parcours biographiques, les activités et les modes de travail, la manière dont les interviewés définissaient leur identité individuelle et collective. Un séminaire d'une journée, accueilli par le Sénat et rassemblant une soixantaine de participants, a permis aux professionnels intéressés de discuter la démarche et les premiers résultats.
- 

## RÉSUMÉS

À deux reprises depuis les années 1980, les acteurs de la fabrication de la ville ont été sollicités par des transformations profondes de leur rôle et des compétences attendues d'eux. Alors que leurs pratiques se diversifient, se spécialisent, se confrontent à des catégories d'acteurs de plus en plus nombreuses, les urbanistes cherchent à se définir en tant que groupe professionnel, à s'organiser autour d'une professionnalité commune, à réagir à des concurrences accrues. Ce texte revient sur les analyses qui ont pu être faites des métiers et organisations de la fabrication de la ville depuis 10 à 15 ans, pour remettre en contexte les interrogations actuelles sur les référentiels (de métiers, de compétence, d'enseignement) et sur la qualification professionnelle en urbanisme.

Twice since the 1980s, the professionals involved in the making of the city have been solicited by deep changes in their role and the skills expected of them. As their practices diversify, specialize, confront more and more categories of actors, the urban planners seek to define themselves as a professional group, to organize around a shared definition of professionalism, to react to increased competition on markets.

This text looks back at the analyzes that have been made of the city's manufacturing trades and

organizations over the last 10 to 15 years, in order to put into context the current questions about the standards (of trades, skills, teaching) and professional qualification in urban planning.

## INDEX

**Keywords** : urbanism, urban design, profession, reflexivity, identity, organization

**Mots-clés** : urbanisme, projet urbain, profession, réflexivité, identité, organisation

## AUTEUR

### VÉRONIQUE BIAU

Architecte-Urbaniste en chef de l'État, docteur en sociologie

Laboratoire Espaces Travail, UMR 7218 LAVUE

École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette, France

veronique.biau@paris-lavillette.archi.fr