



**HAL**  
open science

# Les concepteurs en agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage à l'épreuve du développement durable

Silvère Tribout

► **To cite this version:**

Silvère Tribout. Les concepteurs en agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage à l'épreuve du développement durable . Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris Ouest - Nanterre - la Défense, 2015. Français. NNT: . tel-01578678

**HAL Id: tel-01578678**

**<https://shs.hal.science/tel-01578678>**

Submitted on 29 Aug 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.

UNIVERSITÉ PARIS OUEST NANTERRE LA DÉFENSE  
École doctorale Milieux, cultures et sociétés du passé et du présent  
Mosaïques – Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement

## **Les concepteurs en agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage à l'épreuve du *développement durable***

Thèse pour l'obtention du doctorat en Aménagement de l'espace, Urbanisme  
de l'Université Paris Ovest Nanterre La Défense

Présentée et soutenue publiquement le 12 novembre 2015 par

**Silvère TRIBOUT**

Sous la direction de :

Marie-Hélène BACQUÉ, Professeure à l'Université Paris Ovest Nanterre La Défense  
Frédéric DUFAUX, Maître de Conférences à l'Université Paris Ovest Nanterre La  
Défense

Jury :

- Marie-Hélène BACQUÉ, Professeure à l'Université Paris Ovest Nanterre La Défense (co-directrice de thèse)
- Véronique BIAU, Chercheuse à l'École Nationale Supérieure d'Architecture Paris-Val de Seine / Centre de Recherche sur l'Habitat (UMR LAVUE)
- Olivier BLANPAIN, Professeur à l'Université Sciences et Technologies Lille 1
- Catherine DE LAVERGNE, Maître de Conférences à l'Université Paul Valéry Montpellier 3
- Frédéric DUFAUX, Maître de Conférences à l'Université Paris Ovest Nanterre La Défense (co-directeur de thèse)
- Mario GAUTHIER, Professeur à l'Université du Québec en Outaouais (rapporteur)
- Denis MARTOUZET, Professeur à l'Université François Rabelais de Tours (rapporteur)



## REMERCIEMENTS

---

Je tiens en premier lieu à exprimer ma plus grande gratitude à mes directeurs de thèse, Marie-Hélène Bacqué et Frédéric Dufaux. Leurs précieux conseils, leur soutien et le plaisir que j'ai eu à échanger avec eux, ont été décisifs pour la réalisation de ce travail, et plus généralement pour comprendre et intégrer, en tant que doctorant et ATER, le monde de l'enseignement et de la recherche.

Je remercie sincèrement Véronique Biau, Olivier Blanpain, Catherine De Lavergne, Mario Gauthier et Denis Martouzet, d'avoir accepté de faire partie de mon jury. Merci également pour leurs conseils et leurs apports à différents moments de ce travail.

Je remercie en outre l'agence Lilas et en premier lieu son directeur, de m'avoir permis de réaliser cette thèse. Ces trois années de « réflexions et formation collaboratives » m'ont beaucoup appris et certainement transformé. Je mesure la chance que j'ai eue, peut-être encore plus en cette période, d'intégrer une telle organisation. Un grand merci à Alice-Uma, Pascal, Adèle, Pierre, Antony, Ushi, Armand, Antoine, Ambre-Ursule-Paola, Uliana-Pia, Albert, Philippe, Armèle-Ute, Antoine et autres, pour nos échanges ô combien fructueux.

Je tiens à remercier Sylvie Josse, François Grether et Julia Kapp d'avoir accepté de me recevoir et de m'éclairer sur le projet Lyon-Confluence, projet tout aussi passionnant que celui de Västra Hamnen, pour qui je remercie Christer Larsson, Pernilla Andersson, Goran Rosberg et Gunilla Svensson.

J'adresse mes remerciements aux membres du Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement (LAVUE), à l'équipe Mosaïques, mais aussi à l'École Doctorale Milieux, cultures et sociétés du passé et du présent (MCSPP) pour m'avoir accueilli en tant que doctorant. Merci à ses membres académiques mais aussi administratifs pour leurs apports et leur aide. Merci aussi à l'équipe de doctorants, pour nos échanges et franches rigolades à Nanterre, Montréal ou ailleurs. Merci en particulier à Adrien pour ses éclairages sur le monde de l'architecture, à Anne pour ses nombreux conseils, et à Jeanne pour nos discussions et collaborations fructueuses. Il est des relations professionnelles qui deviennent amicales.

Merci à Théa et Nathalie pour leur présence, leurs conseils avisés, les nombreux moments passés à échanger, à collaborer, à rire, toujours avec plaisir.

Merci également aux membres de l'UFR de « Géographie Aménagement » et de l'Institut d'Urbanisme de Lille, qui m'ont accueilli en tant qu'ATER durant les deux dernières années de ma thèse. A leurs côtés, j'ai beaucoup appris sur le métier d'enseignant. Merci pour leur accueil, leurs conseils et leur soutien.

Mes remerciements vont naturellement à Antonin, Jeanne, Marion, Monika, Nathalie, Pauline, et Théa pour leurs relectures attentives et leur aide ô combien précieuse.

Merci à mes ami(e)s et à ma famille pour tout ce qu'ils m'ont apporté, pour et en dehors de cette thèse. Merci également pour les questions qu'ils ont su m'adresser. Les regards extérieurs sont précieux.

Merci à mon frère, mon père et ma mère. Je mesure la chance que j'ai pu avoir de faire de longues études. J'y ai appris beaucoup. C'est grâce à eux.

Un immense merci à Lisa, pour avoir été là tout au long de ce travail, pour sa bienveillance quotidienne, pour ses conseils et sa patience. J'ai beaucoup de chance.

Merci enfin à Eva. Qui, mieux qu'elle, a su me rappeler que dans la vie, il y a bien d'autres choses que la thèse ?

*À Monique et Henri  
dont je sais qu'ils auraient aimé lire ce travail.*

## RÉSUMÉ

---

Cette thèse interroge la manière dont le *développement durable* est saisi par les concepteurs en agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage. Elle analyse ce que les tentatives d'appropriation disent du fonctionnement de telles organisations, de leur place dans le processus de projet, et de la diversité des valeurs qui peuvent s'y développer. Basé sur l'observation *in situ* d'une agence parisienne d'une vingtaine de personnes entre 2010 et 2013, notre travail définit trois axes de recherche autour : des approches, contenus et statuts accordés au *développement durable* par les concepteurs ; des systèmes de valeurs portés par les concepteurs et leur évolution à l'épreuve du *développement durable* ; des compétences et du rôle des concepteurs dans la fabrique urbaine au prisme du *développement durable*. La démonstration met en lumière la diversité des approches et statuts accordés à celui-ci. Les compétences apparaissent comme un enjeu d'appropriation cognitive et opérationnelle, mais aussi de concurrence interprofessionnelle. En outre, les concepteurs s'appuient sur des systèmes de normes et de valeurs répondant aux logiques parfois contradictoires des mondes « marchand », « industriel », « civique », de l'« opinion », et de l'« inspiration » (Boltanski, Thévenot, 1991). Les tentatives d'appropriation du *développement durable* renforcent plus qu'elles ne transforment les tensions entre ces logiques. Cette thèse vise à enrichir la connaissance des mécanismes d'appropriation du *développement durable* par les acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme. Elle participe à la compréhension des modes de fonctionnement d'un acteur particulier : le concepteur appréhendé dans le collectif de l'agence.

Mots clés : développement durable, agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage, concepteurs, projet urbain, observation participante, CIFRE.



## ABSTRACT

---

This thesis examines the ways in which designers in architecture, urbanism and landscape agencies take *sustainable development* into account in their professional practices. It looks at what their attempts to appropriate *sustainable development* reveal about the operations of such organizations, the place of the latter in the project process, and the diverse positions and values that can develop as a result. Based on the *in situ* observation of a Parisian agency of about twenty designers between 2010 and 2013, our work has led to the definition of three axes of research : the approaches, contents and statuses that the designers attribute to *sustainable development* ; the designers' value systems and how these evolve when they are faced with *sustainable development* ; the designers' skills and roles in creating sustainable cities. The findings highlight that there is diversity in the designers' approaches and priorities with regard to *sustainable development*. Skills appear to play a role in cognitive and operational appropriation, but also in the competition between professions. Furthermore, designers base their practices on norms and values that stem from the sometimes conflicting logics of the "market", "industrial", "civic", "fame" and "inspired" worlds (Boltanski, Thévenot, 1991). The designers' attempts to appropriate *sustainable development* reinforce rather than transform the tensions between these logics. This thesis aims to increase the knowledge about the mechanisms at play when urban design stakeholders adopt *sustainable development*. It contributes to a better understanding of the modes of operation of designers, observed in the environment of their agency.

Keywords : sustainable development, architecture, urbanism and landscape agency, designers, urban project, participant observation, CIFRE.





# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>15</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE. CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS THÉORIQUES.....</b>	<b>31</b>
Chapitre 1. Une méthode inductive et réflexive.....	33
Chapitre 2. Les pratiques professionnelles, adaptations individuelles et collectives face aux exigences internes et externes des AAUP .....	63
<b>DEUXIÈME PARTIE. LES PRATIQUES QUOTIDIENNES À L'ÉPREUVE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....</b>	<b>119</b>
Chapitre 3. Le <i>développement durable</i> dans les réponses à appel d'offre : jeux sémantiques, jeux de compétences, jeux de statuts.....	121
Chapitre 4. Le <i>développement durable</i> dans les concours : outil périphérique de conception .....	159
Chapitre 5. Du projet au territoire : moments et lieux d'apprentissage .....	197
<b>TROISIÈME PARTIE. LES DISCOURS INTERNES FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE : VALEURS, CADRES COGNITIFS ET SYSTÈMES D'ACTEURS REQUESTIONNÉS ? .....</b>	<b>261</b>
Chapitre 6. Attentes diverses et contradictoires à l'égard du <i>développement durable</i> : les ateliers de travail .....	263
Chapitre 7. Positionnements et valeurs des concepteurs face au <i>développement durable</i> : consensus, divergences et polarités.....	297
Chapitre 8. La chaîne de production urbaine questionnée par le <i>développement durable</i> ? .....	335

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>367</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>385</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>415</b>
<b>TABLE DES ENCADRÉS, TABLEAUX ET FIGURES .....</b>	<b>437</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>441</b>

## PRÉAMBULE

---

Dans ce travail, qui s'appuie sur l'observation *in situ* d'une agence parisienne d'architecture, d'urbanisme et de paysage entre 2010 et 2013, nous avons fait le choix de rendre anonyme l'analyse proposée.

Néanmoins, pour faciliter la lecture, nous avons donné des noms fictifs : à l'Agence, qui sera appelée agence Lilas ; aux concepteurs qui la composaient au moment de l'étude. Pour ce travail, nous avons retranscrit de nombreux extraits d'échanges avec des architectes, urbanistes ou paysagistes. Pour aider le lecteur :

- les prénoms commençant par A désignent des architectes ;
- ceux commençant par P des paysagistes ;
- ceux commençant par U des urbanistes ;
- lorsque les concepteurs ont deux ou trois formations d'origine, leur prénom est composé : Alice-Uma est architecte-urbaniste, Ambre-Ursule-Paola est architecte, urbaniste, paysagiste ;
- les prénoms féminins correspondent à des membres féminins de l'Agence, les prénoms masculins à des membres masculins.

Dans ce travail, nous nous appuyerons sur différentes citations dont les statuts sont différents :

- les citations bibliographiques sont présentées selon les normes académiques (Auteur(s), année, page(s)) ;
- les citations issues d'entretiens réalisés pour cette recherche sont présentées de la manière suivante :
  - pour les entretiens réalisés au sein de l'agence Lilas : (Prénom fictif, mois année). Ex : (Pascal, juillet 2013) ;
  - pour les entretiens réalisés hors de l'agence Lilas : (Première lettre du prénom. Nom, mois année). Ex : (G. Rosberg, juin 2013) ;
- pendant trois ans, nous avons eu la charge de mettre en place une démarche de « réflexions et formation collaboratives » au sein de l'Agence. Elle a donné lieu à l'organisation d'ateliers de travail (AT) réunissant, de façon régulière, les concepteurs de l'Agence. De nombreux extraits ont été analysés. Ils sont alors formalisés de la manière suivante : (Prénom fictif, ATx, année). Ex : (Adèle, AT4, 2010).

Le terme « agence » est employé dans différents cas :

- soit dans l'expression « agence Lilas » : Ici, « agence » sera écrit en minuscule et « Lilas » avec une majuscule ;
- il pourra aussi être employé seul (pour alléger le texte) pour désigner la structure observée ; dans ce cas, nous lui attribuerons une majuscule : « Agence » ;
- lorsqu'il désigne de manière générique les agences (en tant qu'organisations, acteurs, entreprises, etc.), il sera écrit en minuscules : « agence » ou « agences ».

Pour alléger le texte, nous employons l'acronyme AAUP pour désigner les Agences d'Architecture, d'Urbanisme et de Paysage.

Ce travail s'appuie sur une observation participante et un dispositif de recherche-action. Nous avons ainsi mobilisé deux types de récit : un récit d'expérience et le récit d'analyse. Pour traiter les données recueillies et rédiger la présente thèse, nous avons distingué clairement et formellement le « moi participant et prescripteur » du « moi chercheur ». Ainsi, le récit d'expérience, qui décrit des situations observées et auxquelles nous avons participé sera mis en forme par des paragraphes aux marges plus importantes, une police plus petite et utilisera le « je ». Le paragraphe suivant est un exemple :

Plusieurs ateliers ont eu pour objectif d'apporter un regard critique sur certaines idées formulées par les concepteurs à l'égard du *développement durable*... C'est le cas par exemple de l'atelier intitulé « Développement durable et densité ». Partant de la remarque d'un concepteur selon lequel plus un quartier était dense, plus il était durable, je proposais pour la séance suivante la synthèse d'un numéro de la revue *Études foncières*, paru en juin 2010 : « Effet de mode ou solution durable ? La densification en débat ».

Dès lors qu'il s'agit d'opérer une prise de recul pour analyser, en tant que chercheur, les situations observées, le « nous » est utilisé, les paragraphes retrouvent une mise en forme classique, tout comme la police utilisée<sup>1</sup>.

Le *développement durable* a été défini en 1987 dans le rapport « Our common future » soumis à l'Assemblée générale des Nations Unies par Madame Gro Harlem Brundtland (présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement) de la manière suivante : « Le développement durable, répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987, p. 16). Au-delà de cette définition commune, le *développement durable* a fait l'objet de très nombreuses appropriations, souvent diverses voire contradictoires (tant dans son contenu que dans les statuts qui lui ont été accordés), chez les acteurs politiques, opérationnels mais aussi scientifiques. Un des objectifs du présent travail est de nourrir la connaissance sur la diversité des appropriations possibles et ses raisons

---

<sup>1</sup> Times New Roman, 12.

explicatrices. De ce fait, nous ne lui donnerons pas, *a priori*, de statut (ex : concept, théorie, paradigme) – puisque c’est précisément ce que nous cherchons à comprendre pour ce qui est des AAUP. Nous partons de l’hypothèse que le *développement durable* est avant tout ce qui en est fait par les acteurs, ici les concepteurs. C’est la raison pour laquelle le terme *développement durable* es toujours rédigé en italique (sauf quand il apparaît dans des citations). Nous aurions pu le faire apparaître entre guillemets, mais cela aurait alourdi le texte.



## INTRODUCTION

---

### À LA CONVERGENCE DES RECHERCHES SUR LE *DÉVELOPPEMENT DURABLE* ET SUR L'ÉVOLUTION DE LA FABRIQUE URBAINE

Le *développement durable* et ses traductions, de plus en plus présents dans l'actualité à partir des années 1990, ont donné lieu à de très nombreux écrits scientifiques, révélant des postures fort diverses selon les chercheurs. Nicole Mathieu distinguait en 2006 quatre postures face au *développement durable* : un rejet fondé sur le grief d'une saturation idéologique, une attitude d'indifférence, une attitude opportuniste ou encore une attitude « utopique » (Mathieu, 2006). En introduction des actes du colloque intitulé « Le développement urbain durable saisi par les sciences sociales » (Saint-Etienne, 29-30 mai 2008<sup>2</sup>), Gilles Pinson, Vincent Béal et Mario Gauthier rappelaient tout d'abord l'importance de clarifier le « statut épistémologique de ce mot d'ordre », montrant que celui-ci était mobilisé chez les chercheurs soit en tant que « notion », soit en tant que « catégorie », « concept », « théorie », ou « objet », liste à laquelle nous pourrions ajouter « paradigme » (Lévy, 2010). Ils proposaient ensuite une « typologie fondée sur la diversité des positionnements épistémologiques et théoriques vis-à-vis de cet objet scientifique difficilement identifiable » (Pinson, Béal, Gauthier, 2011, p. 21). Ils distinguaient alors trois postures : une première « objectivante », associée notamment à la sociologie des organisations, de l'action et des professions, qui observe « les discours produits et les pratiques effectuées en son nom, les stratégies qu'il autorise et les relations, systèmes d'acteurs et de configurations qui se trament autour de lui » ; une deuxième, « pragmatique », qui analyse notamment comment « les acteurs s'imposent de plus en plus de parler de développement urbain durable et de situer leur action par rapport à l'ensemble des valeurs et objectifs que la notion est censée véhiculer » ; une troisième « radicale », qui dénonce l'« enrôlement de la durabilité dans les stratégies de compétitivité des villes. Le développement urbain durable est généralement réduit à son pilier environnemental [...] qui n'est décliné que parce qu'il est devenu rentable et vendeur » (*Ibid.*, p. 22-29).

Suivant ces auteurs, le *développement durable* a donc suscité de nombreuses prises de

---

<sup>2</sup> Ces actes ont constitué la base de l'ouvrage paru en 2011, intitulé : *Le développement durable changera-t-il la ville ? Le regard des sciences sociales*.



position chez les chercheurs appartenant à des disciplines différentes (économie, géographie, sociologie, sciences politiques, etc.). Malgré cette diversité, certaines interrogations communes traversent ces écrits : comment les acteurs sur le terrain se saisissent-ils du *développement durable* ? Comment expliquer la diversité des appropriations par les acteurs concernés ? Le *développement durable* est-il porteur de changements et d'innovations dans les pratiques professionnelles, particulièrement celles qui concernent la fabrique urbaine ?

Plusieurs chercheurs ont ainsi constaté des approches du *développement durable* fort différentes et parfois contradictoires chez les acteurs observés : approches technico-économique et néo-classique ou environnementaliste et systémique (Boutaud, 2005), conservatrice, modérée ou progressiste (Gendron, 2004), néolibérale, libérale, sociale-démocrate ou radicale (Davidson, 2011), etc. Ces approches, qui seront détaillées et mobilisées au fil de ce travail, mettent en avant des « contrastes et oppositions, notamment sur ce que [...] [les acteurs considèrent] comme substituable ou non substituable, c'est-à-dire en définitive, selon le poids [accordé] [...] à l'économique, au social et à l'écologie. » (Theys, in Theys, du Tertre, Rauschmayer, 2010, p. 30). Elles viennent alimenter et complexifier l'opposition entre durabilité forte et faible que plusieurs chercheurs ont mis en avant dès la fin des années 1980 (ex : Pearce *et al.*, 1989, Pearce et Warford, 1993).

En parallèle, les mêmes ou d'autres tentaient de comprendre les raisons d'une telle diversité. Yannick Rumpala parle par exemple de projet collectif aux « bases incertaines et controversées », dont la dimension centrale, le *développement durable*, est aujourd'hui « difficile à saisir [...] à cause de sa dimension rhizomatique » et de la pluralité des thèmes et enjeux qui lui sont associés. Mais il rappelle en même temps que « le caractère large, flottant, "attrape-tout" de cette thématique a pu aider à structurer un espace de convergence entre des acteurs qui pouvaient partir de visions du monde, de valeurs, de conceptions différentes » (Rumpala, in Villalba, 2009, p. 45).

La capacité du *développement durable* ou du moins de ses interprétations à produire des changements voire des innovations est une question centrale des recherches précédemment citées. En ce sens, et particulièrement dans le champ urbain, elles rejoignent les réflexions scientifiques plus larges (et antérieures à l'émergence du *développement durable*) sur la transformation des modes de faire la ville contemporaine. Véronique Biau et Guy Tapie présentent ainsi trois étapes importantes dans la structuration des écrits scientifiques sur ce thème, dont la première, dans les années 1970, avec la production de :

« travaux du Centre de Sociologie urbaine sur la production des grands ensembles, sur les promoteurs immobiliers, sur les groupes financiers, sur l'industrie du bâtiment ; les travaux sur les professions libérales et leur entrée dans le capitalisme [Moulin, 1973] ; les travaux de sociologie des organisations et des décisions sur les systèmes d'action publique » (Biau, Tapie, 2009).

Les années 1990 marquent une deuxième étape avec un ensemble de séminaires « Euro-

Conception<sup>3</sup>» commandités par le Plan Construction Architecture. De 1992 à 1994, sous la direction de Bernard Haumont, ces travaux se structurèrent autour des « Forces et tendances de la maîtrise d'œuvre », des « enjeux européens » liés à cet ensemble de métiers, autour, enfin, du « projet » et des « concepteurs » : « Le travail du concepteur était situé dans le contexte de dynamiques complexes [...] [et l'] on s'interrogeait sur la division du travail dans la production architecturale et sur ses effets » (Bonnet, in Biau, Tapie, 2009, p. 5). Un deuxième ensemble de séminaires, intitulés « L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe : quels systèmes d'action ? » fut ensuite organisé sous la direction de Michel Bonnet. Les travaux s'organisèrent autour des « acteurs du projet », de la « commande » et des « pratiques de l'architecture », dans une perspective comparatiste à l'échelle européenne. Il s'agissait de comprendre l'impact de « l'ouverture internationale » des marchés, sur la construction et la circulation accrue des savoirs et des compétences, et sur la redéfinition des liens entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre (*Ibid.*). Les séminaires s'appuyaient sur les expériences issues de la consultation Europan<sup>4</sup> et intégraient tout autant des professionnels que des chercheurs. En cela, ils s'inscrivaient dans un « effort de finalisation » (Piron in Bonnet (dir.), 1997, p. 7) ou tout du moins de rapprochement des sphères opérationnelles et scientifiques.

C'est pour poursuivre la construction de connaissances dans ce domaine que plusieurs chercheurs (Thérèse Evette, Véronique Biau, François Lautier, Guy Tapie), soutenus par les Ministères de l'Équipement (PUCA) de la Culture et de l'Industrie, ont donné naissance au Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme (RAMAU) en 1998. Associant également praticiens et chercheurs, le réseau (dont les activités se poursuivent aujourd'hui) se fonde sur la reconnaissance de l'interaction et de la coopération interprofessionnelles comme caractéristiques centrales des modes de production urbaine contemporains, marqués par une « crise partielle des modèles de division du travail et des responsabilités » (Piron, 2000, p. 11). Depuis 2000, une

---

<sup>3</sup> « Euro-Conception » constitue un « cadre [...] de recherche centrée principalement sur l'étude des acteurs qui assurent les fonctions de conception et d'ingénierie du bâtiment et des aménagements urbains, ceci dans un cadre comparatif européen » (Piron, in Bonnet (dir.), 1998, p.5).

<sup>4</sup> Europan, acronyme de Europe Programme Architecture Nouvelle, est une fédération européenne d'organisations nationales [née à la fin des années 1980] gérant des concours de projets urbano-architecturaux suivis de réalisations ou d'études, lancés simultanément par plusieurs pays sur un thème, des objectifs et un règlement communs. [...] Europan vise à approfondir les connaissances et les réflexions dans le domaine de l'habitat et de l'urbanisme et à favoriser les échanges sur ce sujet entre les différents pays d'Europe. Europan a pour objectif d'aider : les jeunes professionnels de la conception architecturale, urbaine et paysagère d'Europe à développer et faire connaître leurs idées sur la scène européenne et internationale ; et les villes et les aménageurs ayant proposé des sites à trouver des réponses architecturales et urbaines novatrices. Europan cherche donc à promouvoir, dans les pays participants, la réalisation d'études urbaines et d'opérations expérimentales portant sur le domaine urbano-architectural et la mise en place de processus urbains innovants » (<http://www.europan-europe.eu/fr/session/europan-13/rules/>) (consulté le 05/06/2014).

dizaine de « rencontres RAMAU » a été organisée. Certaines ont donné lieu à la publication de « Cahiers Ramau » autour des organisations et compétences de la conception et de la maîtrise d'ouvrage, des activités architecturales en Europe, du projet urbain, de l'interprofessionnalité, de l'implication des habitants dans la fabrique de la ville, etc.

Ces recherches ont fait émerger quelques évolutions saillantes dans les modes de fabrication de la ville. Elles ont par exemple montré la transformation des conditions de travail des concepteurs depuis les activités libérales vers le salariat. Elles ont également montré la transformation des relations (devenues moins exclusives) entre maîtres d'ouvrage et concepteurs du fait notamment : de la multiplication des acteurs intervenant dans les processus de projet et plus largement de l'émergence de nouveaux savoirs ; de nouvelles manières de penser le futur, plus incertain et moins maîtrisé. Dès lors, les questions posées sont à la fois celles de la division du travail, la complexification et la technicisation des processus de conception et de mise en œuvre, mais aussi la reconnaissance de l'incertitude et la remise en cause, au moins partielle, de l'approche rationaliste de l'aménagement et de l'urbanisme.

Au début des années 2010, un cycle de rencontres RAMAU a interrogé les pratiques de conception architecturale et urbaine face aux enjeux du *développement durable*, les « savoirs et modèles de l'urbanisme et de l'architecture durables », et « la gestion des espaces bâtis et aménagés à l'heure du développement durable ». Ces colloques et notamment celui intitulé « Les pratiques de conception architecturale et urbaine : évolutions et perspectives face aux enjeux du *développement durable*, organisé en 2011, illustrent le rapprochement progressif des questionnements autour : 1) des évolutions de la fabrique urbaine, et notamment de l'acte de conception ; 2) du *développement durable* comme nouvel horizon sociétal. Comme le rappelle Nadine Roudil dans l'introduction des actes, ce colloque révélait la volonté de construire « une vision d'ensemble sur la manière dont les acteurs du projet architectural et urbain ont adapté leurs savoirs et leurs pratiques pour intégrer cette nouvelle demande » (Roudil, 2012, p. 1).

C'est dans cette dynamique scientifique que la présente recherche s'inscrit, en s'intéressant à l'un des acteurs majeurs du projet urbain : les agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage (AAUP<sup>5</sup>), et ce grâce à une méthode d'observation participante et de recherche-action déployée entre novembre 2010 et septembre 2013 au sein d'une agence parisienne de concepteurs.

---

<sup>5</sup> L'acronyme AAUP sera utilisé pour parler de l'Agence d'Architecture d'Urbanisme et de Paysage étudiée ou des Agences d'Architecture d'Urbanisme et de Paysage en général.

## UN MANQUE DE RECHERCHES *IN SITU* SUR LA RELATION ENTRE CONCEPTEURS ET *DÉVELOPPEMENT DURABLE*

Les résultats de recherche présentés lors du colloque RAMAU de 2011, et bien d'autres travaux interrogeant l'impact du *développement durable* sur les pratiques de conception et de réalisation des projets urbains, ont avant tout procédé par entretiens auprès d'acteurs (Camus *et al.*, 2010 ; Emelianoff, Stegassy, 2010 ; Godier, Mazel, 2012 ; Grudet, 2012 ; Jacquemain, Rigot, 2012 ; Molina, 2012, etc.), par analyse de la presse spécialisée (ex : Camus *et al.*, 2010), des cadres réglementaires et normatifs (Debizet, 2012), ou par observations de projets (ex : Stivala, 2014) d'arènes ou de forums publics (ex : Molina, 2012).

Les enquêtes par immersion au sein d'agences d'architecture, d'urbanisme voire de paysage ont à ce jour été peu nombreuses et/ou n'abordaient pas la question du *développement durable*. Raymonde Moulin et son équipe, dans leur recherche intitulée *Les architectes, métamorphose d'une profession libérale*, ont procédé à une « observation de type ethnographique [...] pour l'étude de la structure et du fonction des agences comme pour l'étude d'opération » (Moulin et al., 1973, p. 9). Il s'agissait néanmoins d'une méthode complémentaire à côté des 120 entretiens d'architectes menés. Quarante ans plus tard, Olivier Chadoin publiait son ouvrage *Être architecte : les vertus de l'indétermination – De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, dont le point de départ était « un travail de terrain au plus près des agences d'architecture [...] [et] des liens durables avec la profession des architectes et des urbanistes » (Lamy in Chadoin, p. 9). Il y montre, au croisement des sociologies des professions et du travail, comment les architectes tentent de « maintenir leur place dans le monde contemporain de la production de la ville » (Chadoin, 2007, p. 32). Dans cet ouvrage, les observations ont été menées à travers l'analyse de projets en train de se faire, comme le fit Albena Yaneva entre 2002 et 2004 au sein de l'agence de Rem Koolhaas (OMA - Office for Metropolitan Architecture). Dans son ouvrage *Made by the OMA : an ethnography of design*, elle y retrace le processus de conception de l'extension du Whitney Museum à New York, grâce à une méthode d'observation *in situ*, avec pour objectif de montrer comment « les problèmes, contraintes, pratiques, routines du quotidien », constituent, plus encore que le discours officiel de l'Agence, des éléments de compréhension du processus de conception architecturale. Ces travaux majeurs n'appréhendent pas ou peu la question du *développement durable*, et par ailleurs partent de situations de projets en train de se faire. Or, Christophe Camus, à partir d'une observation participante au sein d'une agence d'architecture, distingue l'« activité des architectes et l'action de faire de l'architecture [...] [montrant que] tout ce que font les architectes ne relève pas automatiquement de l'architecture mais peut appartenir à d'autres domaines de compétence ou d'activité » (Camus, 1998, p. 23). Cette réflexion est particulièrement importante, car elle permet d'envisager les pratiques professionnelles au sein des agences, en dehors de la seule conception et mise en œuvre

de projets. Elle souligne l'importance de « toutes les tâches qui permettent de faire exister un projet ou un objet architectural » (Ibid., p. 65).

Enfin, plusieurs thèses, réalisées ou en cours, appréhendent l'impact du développement durable sur les pratiques de conception, mais à l'échelle de la pratique architecturale et non du projet urbain (Perysinaki, 2014) ou celui de l'écologie sur les pratiques d'agences d'architecture. C'est, le cas de Lucie Brénon (UMR LOUEST – GERPHAU – LAUA), qui s'appuie sur une méthode d'observation participante (au sein de l'agence Reichen et Robert). Elle a pour objectif « de mettre en contexte (dans les agences d'architecture) l'émergence d'un contenu (l'écologie). L'enjeu est d'observer, analyser comment les questions écologiques émergent au sein d'une agence singulière, de saisir le contenu et le contexte dans le même mouvement »<sup>6</sup>.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux tout en s'en distinguant, puisqu'elle s'inscrit au croisement encore peu travaillé : d'une enquête par immersion, dans le temps long, sur l'appropriation du *développement durable* par les concepteurs d'une agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage. Cette recherche entend mettre à profit la méthode d'observation *in situ* pour analyser les pratiques des acteurs. En particulier – nous y reviendrons un peu plus loin - une telle méthode s'avère pertinente (si ce n'est nécessaire) pour dépasser les discours publics des acteurs et comprendre les cadres cognitifs de ces derniers, les valeurs qu'ils mobilisent, les compétences qu'ils ont, pensent avoir ou regrettent de ne pas détenir, et le sens qu'ils confèrent à leur action.

## **AXES DE RECHERCHE**

Pour ce travail trois axes de recherche ont été définis. Le premier concerne les approches, contenus et statuts accordés au *développement durable* par les concepteurs. Le deuxième analyse les systèmes de valeurs portés par les concepteurs et leur évolution (éventuelle) à l'épreuve du *développement durable*. Le troisième axe concerne les compétences et le rôle des concepteurs dans la fabrique urbaine au prisme du *développement durable*. Ces trois axes, complémentaires, permettent ainsi d'interroger : à travers les valeurs mobilisées, le fondement des actions ; à travers les compétences, les outils et les méthodes de projet ; et à travers les approches diverses du *développement durable*, le contenu même des actions.

---

<sup>6</sup> Il s'agit ici d'un extrait du résumé de thèse de Lucie Brénon, (consulté le 04/08/2014), sur le site Internet de son laboratoire : <http://www.laua.archi.fr> (consulté le 04/08/2014).

## **Premier axe : Approches, contenus et statut(s) du *développement durable***

Dans ce premier axe de recherche, il s'agit de comprendre le sens que donnent les concepteurs au terme *développement durable*, aux actions qu'ils mettent en œuvre en son nom, et finalement le(s) statut(s) qu'ils lui accordent.

Comment le *développement durable* est-il appréhendé et défini dans les discours internes des concepteurs ? Quel regard critique portent-ils sur ce dernier ? Comment le mobilisent-ils dans les productions de l'Agence (appels d'offre<sup>7</sup>, concours, projets) ? Comment les exigences liées à la quête de durabilité et les réalités du travail professionnel de l'Agence (organisations internes, relations interprofessionnelles et concurrentielles) s'hybrident-elles ? Qu'y a-t-il de nouveau dans les actions mises en œuvre par les concepteurs au nom du *développement durable* ? Finalement, quel(s) statut(s) les appropriations, conceptions, et bricolages observés permettent-ils d'attribuer au *développement durable* ? Celui-ci est-il appréhendé comme un objet, comme un concept, comme une théorie de l'action ou un paradigme ?

Les approches, contenus et statuts seront analysés tant dans le cadre des pratiques quotidiennes des concepteurs, que dans les échanges issus des ateliers de travail. Mis en regard les uns par rapport aux autres, ils permettent de saisir la place et le rôle que les concepteurs accordent au *développement durable* comme facteur éventuel de changements.

## **Deuxième axe : les systèmes de valeurs portées par les concepteurs à l'épreuve du *développement durable***

Ce deuxième axe interroge la manière dont l'intégration du *développement durable*, comme objet de réflexions et de pratiques, questionne et peut-être modifie les systèmes de valeurs des concepteurs et de l'organisation qui la composent. Dimension majeure de la culture professionnelle, les valeurs aident à comprendre le fondement des pratiques observées et dès lors ce que produisent les tentatives d'appropriation du *développement durable* sur les pratiques professionnelles des concepteurs. Nous appuyant sur la typologie des mondes communs proposée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), nous cherchons à comprendre la manière dont les concepteurs en agence et en situation, répondent (simultanément ou successivement) aux principes et valeurs de référence de plusieurs de ces mondes (« inspiration », « opinion », « marchand », « industriel », « civique »), qu'ils mettent dès lors en tension.

---

<sup>7</sup> Nous avons fait le choix de ne pas consacrer de chapitre à la place accordée au développement durable dans les documents de communication (site Internet, book, exposition, etc.). Cette dimension sera abordée à travers l'analyse des réponses à appel d'offre formulées par l'Agence entre 2003 et 2013, et de trois concours, activités dans lesquelles la communication joue un rôle central.

Nous posons ainsi les questions suivantes : ces principes et valeurs sont-ils mobilisés de la même manière selon les concepteurs et selon les types d'activités qu'ils réalisent ? Dans quelle mesure cela peut-il s'expliquer par les spécificités de l'agence Lilas ? Comment les systèmes de valeurs d'une agence et de ses membres sont-ils interrogés voire modifiés par la diffusion du *développement durable* dans les discours et pratiques professionnels ? Celui-ci redéfinit-il l'articulation des normes et valeurs des concepteurs observés ? Participe-t-il à construire d'autres principes supérieurs communs ?

### **Troisième axe : les compétences et le rôle des concepteurs dans la fabrique urbaine au prisme du *développement durable***

Ce troisième axe analyse la manière dont l'intégration du *développement durable*, toujours comme objet de réflexions et de pratiques, questionne la nature et la spécificité des compétences des concepteurs et de leur agence. Nous définissons la notion de compétence comme un ensemble de connaissances, savoirs et savoir-faire<sup>8</sup>. Nous nous demanderons dans quelle mesure ces connaissances, savoirs et savoir-faire se constituent voire se stabilisent autour des questions de *développement durable*. Interroger les pratiques d'acteurs par les compétences qu'ils mobilisent, construisent, ou regrettent de ne pas détenir, permettra de comprendre comment les concepteurs appréhendent leur travail et ses évolutions, mais aussi leur place dans la chaîne de conception et de mise en œuvre du projet.

Nous posons les questions suivantes : en quoi la pratique de projet portée par la quête de durabilité réinterroge-t-elle la nature des compétences mobilisées par ou exigées des AAUP ? Quelles en sont les conséquences sur les rapports interprofessionnels au cours du processus de conception et de mise en œuvre des projets, et plus généralement sur la chaîne du projet ? La place des concepteurs, architectes, urbanistes et paysagistes est-elle vouée à se réduire sous l'effet de la multiplication des acteurs, la spécialisation et la technicisation des expertises invitées à prendre part à l'aménagement de l'espace ?

## **LE CHOIX DE POSTURES HYBRIDES FACE AU *DÉVELOPPEMENT DURABLE***

Nous avons rappelé la diversité des positionnements épistémologiques et théoriques proposés par les chercheurs vis-à-vis du *développement durable*. Selon la typologie proposée par G. Pinson, V. Béal et M. Gauthier, la présente recherche s'appuie sur un positionnement hybride, associant certaines caractéristiques des postures « objectivante », « pragmatique » et « radicale ».

---

<sup>8</sup> Nous reviendrons sur la définition retenue de la notion de compétence, dans la première partie de la thèse (Cf. chapitre 2).

Notre travail renvoie tout d'abord à une posture « objectivante » face au *développement durable*, puisque nous cherchons à « observer et [...] à mettre à plat les discours produits et les pratiques effectuées en son nom, les stratégies qu'il autorise et les relations, les systèmes d'acteurs et les configurations qui se trament autour de lui » (Pinson, Béal, Gauthier, 2011, p. 22). Plutôt que de travailler sur des « pratiques durables », il s'agit de « travailler sur les acteurs, leurs représentations, leurs stratégies et leurs pratiques » (*Ibid.*, p. 23). Il s'agit dès lors d'observer l'impact de la diffusion du *développement durable* sur les « acteurs et les systèmes d'actions », et de comprendre en quoi il alimente les « luttes de positions » entre acteurs et organisations (*Ibid.*, p. 23). Pour autant, si la posture objectivante se départit *a priori* des « explications que les acteurs eux-mêmes peuvent en donner », ce n'est pas le cas de la présente recherche. Lorsqu'elle met en lumière le regard des concepteurs sur leurs propres pratiques, les explications qu'ils en donnent, elle ne s'en départit pas. Les discours des concepteurs seront au contraire le point de départ de l'analyse dans la troisième partie de la thèse.

En cela, nous nous rapprocherons d'une posture que G. Pinson, V. Béal et M. Gauthier qualifient de « pragmatique ». Selon les auteurs, les écrits issus de cette posture « cherchent à dépasser l'opposition classique entre le collectif, la structure, la société, d'une part, et l'individu agi par les structures sociales, d'autre part » (*Ibid.*, p. 24). C'est aussi le sens de notre travail qui, identifiant les caractéristiques de l'environnement extérieur et les normes et valeurs véhiculées par les AAUP, tout du moins par l'agence Lilas, reconnaît en même temps « la posture active [des concepteurs] dans la construction de la matrice sociale qui structure leurs comportements, pratiques et représentations » (*Ibid.*, p. 24). Selon les auteurs, la posture pragmatique s'appuie sur l'analyse d'arènes de débats « au cours desquelles les acteurs sont amenés à produire des justifications de leurs actes et volontés, à faire montre de leur sens moral [et de leurs valeurs] mais dans lesquelles, aussi, ils s'exposent à la remise en question de leurs certitudes » (*Ibid.*, p. 25). C'est précisément ce qui sera fait, lorsqu'il s'agira d'analyser les points de vue et valeurs mobilisés dans les échanges engagés lors de la quarantaine d'ateliers de travail organisés entre 2010 et 2013 au sein de l'agence Lilas.

Enfin, si elle ne part pas du postulat que toute démarche dite de *développement durable* s'inscrit dans un logique et des stratégies néolibérales, la présente recherche reconnaît *a priori* cette posture « radicale » comme un cadre explicatif tout à fait pertinent et éclairant pour comprendre les pratiques des concepteurs.



## **PREMIERS<sup>9</sup> ÉLÉMENTS DE MÉTHODE**

Pour mener la réflexion selon les trois axes de recherche exposés, nous nous appuyerons principalement sur une méthode d'observation participante et de recherche-action mise en place au sein d'une agence parisienne d'architecture, d'urbanisme et de paysage entre novembre 2010 et octobre 2013 dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche. Celle-ci a été complétée par l'analyse de projets réalisés hors de l'Agence, en France (« Lyon Confluence » à Lyon) et en Suède (« Västra Hamnen » à Malmö). Ces terrains complémentaires, qui permettent de ne pas limiter l'analyse aux observations de l'agence Lilas, ont donné lieu à plusieurs entretiens semi-directifs avec les acteurs maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage de ces projets. Ils seront présentés dans le chapitre 1 et analysés dans le chapitre 5. Mais revenons avant cela, sur la présentation du terrain principal.

### **La construction d'un partenariat en convention CIFRE**

Le projet associant la structure d'accueil, le Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement (LAVUE), nos directeurs de thèse et nous-même a été initié par une candidature spontanée de notre part en mars 2010. Nous connaissions cette agence simplement de nom et ne connaissions aucun de ses membres<sup>10</sup>. Cette agence avait attiré notre attention au cours de nos recherches de financement de thèse, et de structures susceptibles de nous accueillir en CIFRE<sup>11</sup>. Notre projet initial portait sur la manière dont les acteurs prennent en compte la question des modes de vie et d'habiter dans les quartiers dits durables. L'agence Lilas ayant conçu et réalisé plusieurs projets de ce type, nous avait semblé intéressante.

Suite à notre candidature, plusieurs rencontres réunissant le directeur de l'Agence, certains de ses membres et nos directeurs de thèse, ont eu lieu au cours desquelles un projet collectif (satisfaisant des besoins, objectifs et exigences tant opérationnels qu'académiques) fut défini.

La réalisation de ce projet a répondu, tout d'abord, à des besoins formulés par le directeur de l'agence Lilas. Suite à un premier entretien avec celui-ci, nous notions ainsi :

---

<sup>9</sup> Le premier chapitre de la thèse est consacré à la méthodologie utilisée. Néanmoins, nous avons jugé utile de présenter, de manière synthétique, quelques premiers éléments de méthode dès l'introduction. Ces derniers permettent au lecteur de prendre connaissance, à ce stade, du cadre original dans lequel a été réalisé le présent travail. Ils permettent en outre de saisir la structure de la thèse, lorsque celle-ci sera présentée à l'issue de l'introduction.

<sup>10</sup> Nous avons appris par la suite que certains salariés et moi-même avions des connaissances professionnelles communes.

<sup>11</sup> D'autres recherches de financement de thèse avaient été engagées en parallèle.

« Parfois frustrés d'être à plein temps sur de l'opérationnel et ayant de ce fait peu de temps pour prendre du recul, et réfléchir concrètement aux nouvelles orientations à proposer dans le cadre de leurs réponses à appel d'offre, ils ont semblé intéressés par notre profil à la fois professionnel (expérience à Mutations/Egis Conseil) et recherche (mémoires, articles, projets de recherche et bien sûr thèse) » (Compte-rendu du premier entretien, mars 2010).

Parmi ces nouvelles orientations figurait le *développement durable*, véritable mot d'ordre, mais qui selon le directeur, posait des questions suffisamment intéressantes pour que l'Agence s'en empare de manière critique et réflexive<sup>12</sup>.

Au vu des travaux déjà effectués (autour des quartiers durables en Europe, et la manière dont ces projets appréhendaient les dimensions écologique et sociale du *développement durable*)<sup>13</sup> et de notre projet de thèse<sup>14</sup> il fut progressivement convenu que nous serions une « personne ressource sur les quartiers durables »<sup>15</sup> au sein de l'Agence : à travers une série d'« ateliers de travail » associant présentations de notre part, discussions et débats. Nous participerions également aux diverses activités de l'Agence (appels d'offre, concours, projets).

Portant initialement sur les « quartiers durables », les réflexions menées au cours des ateliers de travail et dans les activités ont rapidement été élargies au *développement durable*, à ses principes, aux cadres réglementaires et thématiques auxquels il est lié. Par ailleurs, le planning initial des ateliers (Cf. Annexe 1) a rapidement évolué au gré des échanges avec les membres de l'Agence. Prévus pour durer une seule année, ils ont finalement duré trois ans à la demande des concepteurs (Cf. Annexe 2).

---

<sup>12</sup> Plusieurs passages des chapitres 1 et 6 s'arrêteront plus en détail, pour les analyser, sur les raisons qui ont poussé l'agence Lilas à nous embaucher et à développer la démarche de « réflexions et formation collaboratives » présentée ci-après.

<sup>13</sup> Mémoires réalisés en Master 1 de Géographie (*Les Quartiers Verts à Paris – l'exemple du quartier Aligre, dans le 12ème arrondissement à Paris*), en Master 1 d'Urbanisme (*En quoi les politiques publiques dites de développement urbain durable privilégient encore trop les dimensions écologique et économique aux dépens de la dimension sociale ? L'exemple des quartiers durables en Europe (Suède / Danemark / Allemagne / Angleterre)*), en Master 2 Professionnel (*L'intégration des principes du développement durable dans les processus de montage et de réalisation des projets ANRU*), Master 2 Recherche (*Quelle durabilité des quartiers durables ? Une mise à l'épreuve par le concernement environnemental des populations et leurs modes de vie et d'habiter*).

Participation à une recherche du Programme Interdisciplinaire de Recherche Ville et Environnement (PIRVE 2008) : « Les quartiers durables : moyens de saisir la portée opérationnelle et la faisabilité méthodologique du paysage multisensoriel » (CRETEIL - Lab'Urba de l'IUP/IFU et ENSPV) pour le compte du CNRS et du PUCA (avec G. Faburel (dir.), T. Manola, E. Geisler, H. Davodeau). Au cours de cette recherche nous avons pris part à un travail de terrain dans trois quartiers durables à Malmö en Suède, et à Amsterdam aux Pays-Bas, et mené, dans ce cadre, un certain nombre d'entretiens avec les habitants de ces quartiers et acteurs impliqués dans leur mise en œuvre.

<sup>14</sup> Le projet de thèse déposé auprès de l'ANRT était intitulé : « Quartiers durables et transformations des cultures du projet architectural et urbain ».

<sup>15</sup> Cette citation est issue d'un document présentant les domaines d'intervention, objectifs et moyens mis en œuvre dans le cadre de la CIFRE. Validé par le directeur, il fut partagé avec l'ensemble des membres de l'Agence avant notre arrivée.

## Matériaux recueillis

Ces différentes activités ont permis de recueillir des matériaux divers, à commencer par l'enregistrement de la quasi-totalité des ateliers de travail. Cela représente plus d'une centaine d'heures d'échanges, débats, et prises de position des salariés de l'Agence, recueillis sous garantie d'anonymat. À cela s'ajoutent les prises de note au cours d'observations régulières consignées dans un carnet de terrain<sup>16</sup> : discussions informelles entendues ou auxquelles nous avons participé, discussions autour d'appels d'offre, concours, projets menés par l'Agence. Nous avons également utilisé des documents de travail et de rendus auxquels nous avons participé ou non (documents issus des ateliers de travail, documents de communication, réponses à appel d'offre, concours, etc.). En outre, plusieurs entretiens semi-directifs ont été réalisés avec certains concepteurs (Cf. Chapitre 1).

## Questions de méthodes

Les matériaux recueillis constituent une source d'information particulièrement riche. Pour autant, les conditions de leur production et de leur analyse posent des questions méthodologiques, que nous présentons ici et sur lesquelles nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 1. Elles concernent : 1) notre subjectivité au moment de produire et analyser les données recueillies ; 2) notre rôle dans les processus étudiés ; 3) la capacité de la thèse à généraliser les résultats obtenus.

La première question concerne la diversité des statuts qui ont été les nôtres et, dès lors, la diversité des savoirs que nous avons mobilisés. Nous avons été à la fois :

- observateur, et avons mobilisé les savoirs de l'analyse ;
- participant (aux activités classiques de l'Agence) et avons alors mobilisé les savoirs de l'action ;
- parfois prescripteur (au sujet de la prise en compte du *développement durable* par l'Agence et ses membres) et avons alors mobilisé les savoirs de l'action et de l'analyse.

Pour traiter les données recueillies et rédiger la présente thèse, nous avons distingué clairement et formellement le « moi participant et prescripteur » du « moi chercheur ».

---

<sup>16</sup> Si la posture d'observateur, dans des degrés différents comme nous le montrerons, a été quasi-quotidienne, les prises de notes ne l'ont pas été, souvent pour des raisons pratiques, parfois pour des raisons plus éthiques. Elles appartiennent au corpus empirique lorsqu'elles ont été consignées. Dans le cas contraire, elles relèvent de ce que Jean-Pierre Olivier de Sardan appelle l'« imprégnation » : « Les informations et connaissances acquises [...] peuvent rester informelles ou latentes, en étant en quelque sorte “incorporées” dans sa présence, à travers sa mémoire, ses perceptions, ses affects, son inconscient. [...] Elles n'en jouent pas moins un rôle important qui est de l'ordre de l'imprégnation » (Olivier de Sardan, 2008, p. 48-49).

Ainsi, le récit d'expérience, qui décrit des situations observées et auxquelles nous avons participé sera mis en forme par des paragraphes aux marges plus importantes, une police plus petite et utilisera le « je ». Dès lors qu'il s'agit d'opérer une prise de recul pour analyser, en tant que chercheur, les situations observées, le « nous » est utilisé, les paragraphes retrouvent une mise en forme classique, tout comme la police utilisée.

Ce travail qui vise à assumer la diversité de nos statuts, tout en tentant de les distinguer, au moins le temps de l'analyse et de la rédaction, renvoie à la problématique de la subjectivité du chercheur au cours des observations et de l'analyse des données. Pour Jean-Pierre Olivier de Sardan, « la subjectivité du chercheur », qui produit ses données « à travers ses propres interactions avec les autres, à travers la mobilisation de sa propre subjectivité, à travers sa propre “mise en scène” », peut constituer un biais<sup>17</sup>. Selon l'auteur, il « ne doit être ni nié (attitude positiviste) ni exalté (attitude subjectiviste) [...] [mais] contrôlé, parfois utilisé, parfois minimisé » (Olivier de Sardan, 2008, p. 97). Pour Catherine De Lavergne, qui travaille notamment sur les postures et formes d'engagement des praticiens-chercheurs, « cette subjectivité ne peut être gommée, mais [...] le chercheur doit en être conscient » et faire preuve de « capacités d'introspection » voire « d'intelligence intrapersonnelle [...] pour mieux analyser sa subjectivité » (De Lavergne, 2007, p. 34). L'auteure encourage le chercheur à réaliser un « audit de subjectivité », visant à analyser une « triple implication [...] : celle de l'homme ou de la femme engagé(e) avec une expérience personnelle de la société, le soi personnel, porté par des valeurs, celle du professionnel de terrain et celle du chercheur » (*Ibid.*, p. 34). Nous ferons état des enseignements de cet « audit de subjectivité » dans la première partie de la thèse.

Cette subjectivité, que nous assumerons donc dans ses différentes dimensions, est à mettre en lien avec les processus d'implication et de distanciation par rapport à notre terrain d'enquête. Il renvoie dès lors à l'équilibre entre observation et participation tel que nous l'avons progressivement construit et fait évoluer au cours de l'enquête. L'analyse du matériau empirique a nécessité une prise en compte des éléments de subjectivité au moment de la production des données et de leur analyse, et a demandé une prise de distance avec notre engagement professionnel.

La deuxième question que pose la méthodologie adoptée concerne les effets de notre présence et des actions menées au sein de l'Agence sur les comportements des acteurs étudiés. Il ne s'agit pas de considérer ces effets comme un biais de la recherche mais de les objectiver dans un souci de rigueur scientifique. Ces effets seront pris en compte à deux niveaux. Le premier niveau est lié à notre position d'observateur dont l'un des objectifs est la production d'une recherche doctorale. L'observation participante fut dès le début « ouverte » et « non clandestine » (Soulé, 2007), puisque le directeur et les salariés de l'Agence savaient qu'au quotidien, nous les observions pour produire une

---

<sup>17</sup> Il en ajoute d'autres notamment « la modification des comportements », et les « représentations et représentativité ».

recherche académique. Ainsi, le projet de thèse soumis à l'Agence Nationale pour la Recherche et la Technologie, qui présente la méthodologie de recherche, a été diffusé au sein de l'Agence<sup>18</sup>. De plus, deux points d'étapes présentant l'avancement de notre réflexion académique ont été proposés aux salariés en juillet 2011 et 2012. Enfin, les participants aux ateliers savaient que les échanges étaient enregistrés, ce que rappelait, s'il en était besoin, la présence du dictaphone. Le deuxième niveau est lié à la nature des missions dont nous avons eu la charge. Notre travail était sous-tendu vers un objectif de changement. Nous analyserons ainsi des processus d'évolutions et de changement de pratiques, dont nous étions nous-même un moteur possible.

La troisième question méthodologique concerne les montées en généralité possibles à partir d'une telle recherche. Tout d'abord, chaque agence de maîtrise d'œuvre a des spécificités qui contribuent à la singulariser dans le champ professionnel. Ici, la taille de l'Agence étudiée, la nature des professions qui y sont exercées, les projets réalisés, et l'organisation qu'elle adopte constituent, nous y reviendrons, des facteurs de distinction non négligeables. En outre, il s'agit d'une agence qui, chose peu courante, a accepté d'engager une démarche de collaboration avec un jeune chercheur, et, par extension, avec un laboratoire de recherche. De plus, la spécificité nationale voire régionale (l'Agence étudiée est française et plus spécifiquement parisienne) mérite d'être prise en considération. Enfin, la recherche s'est déroulée sur une période donnée, nécessairement marquée par une actualité singulière, ce qui interroge sur la possibilité de généraliser les résultats obtenus à d'autres périodes. Nous nous interrogerons donc au fil du texte sur les montées en généralité réalisables à partir de cette enquête.

## **STRUCTURE DE LA THÈSE**

La première partie de la thèse s'attache à présenter les cadres méthodologique et théorique mobilisés pour ce travail. Nous reviendrons tout d'abord, en détail, sur la méthodologie mise en œuvre en présentant : les modalités de la collaboration engagée dans le cadre de la Convention Industrielle de Formation par la Recherche ; les activités réalisées au sein de l'agence Lilas ; les caractéristiques de l'observation participante et de la recherche-action développées ; les matériaux collectés et enfin l'enquête complémentaire, menée à travers l'étude de deux projets urbains réalisés en dehors de l'agence Lilas. En présentant les cadres théoriques, nous reviendrons dans le chapitre 2 sur les caractéristiques de l'environnement des AAUP, autrement dit sur les exigences extérieures auxquelles elles doivent répondre, et sur leurs évolutions depuis les années 1960-1970 (période charnière pour comprendre l'évolution des modes de fabrique urbaine et le rôle qu'a pu y jouer l'émergence du *développement durable* comme construction politique et scientifique). Nous présenterons ensuite les normes et valeurs

---

<sup>18</sup> Cela ne signifie pas que tous les salariés avaient une idée précise de ce que nous allions étudier, la manière dont je les observerais, etc. D'une part, parce qu'un document diffusé en interne n'est pas toujours lu, et d'autre part, parce que notre méthode d'observation s'est construite au fur et à mesure.

véhiculées au sein des AAUP, et les savoirs et savoir-faire qui s’y déploient. Une présentation des « mondes » – « inspiration », « marchand », « opinion », « industriel » et « civique » (Boltanski et Thévenot, 1991) auxquels les agences et leurs membres peuvent appartenir sera alors réalisée, pour mettre en avant les premières tensions que la mobilisation conjointe de normes et valeurs parfois antagonistes peut faire émerger. Nous montrerons enfin comment les exigences extérieures aux agences et internes à celles-ci, autorisent néanmoins des adaptations individuelles et collectives chez les concepteurs. Le chapitre 2 permet ainsi de présenter le cadre dans lequel les pratiques professionnelles des concepteurs peuvent<sup>19</sup> s’exercer et comprendre comment, dès lors : le *développement durable*, selon différents statuts, peut y être saisi ; ce que ses tentatives d’appropriation peuvent nous apprendre sur l’Agence observée.

Dans la deuxième partie, nous tenterons de comprendre comment le *développement durable* est mobilisé dans trois activités centrales des agences de concepteurs : les appels d’offre (chapitre 3), les concours (chapitre 4) et les projets en cours de construction (chapitre 5). Ici, les trois axes de la recherche sont éclairés par une analyse des pratiques de concepteurs en situation et/ou de documents qu’ils ont pu produire dans le cadre de leurs activités. Il ne s’agira pas simplement de partir des pratiques dites durables pour comprendre leurs fondements, mais plus généralement : 1) d’analyser les discours écrits et oraux des concepteurs ; 2) de voir la place éventuelle qu’y tient le *développement durable* ; 3) de comprendre ce que révèlent des pratiques qui semblent s’appuyer sur certains de ses principes sans pour autant mobiliser formellement le *développement durable* comme outil de justification de choix opérés.

La troisième partie est consacrée à l’analyse des discours, points de vue et valeurs mobilisés par les concepteurs au cours des ateliers de travail. L’existence d’un dispositif de « réflexions et de formation collaboratives » sera tout d’abord étudié (chapitre 6) pour ce qu’elle révèle des attentes et manques identifiés par les concepteurs et par leur directeur. Nous analyserons ensuite (chapitre 7) le regard de ces derniers sur le *développement durable* comme horizon sociétal, comme mot d’ordre mais aussi sur ses traductions opérationnelles. Cela permettra alors d’identifier les points de consensus ou au contraire de dissensus entre concepteurs, et la diversité des valeurs qu’ils mobilisent. Il s’agira enfin de comprendre ce que disent les différences éventuelles entre positions défendues en atelier et celles mises en œuvre par les mêmes acteurs dans leurs pratiques quotidiennes. Nous analyserons enfin (chapitre 8), le regard des concepteurs sur les compétences exigées par le champ du *développement durable* ; et dans ce cadre sur le rôle qu’ils seraient amenés à jouer dans une transformation éventuelle des processus de conception et de mise en œuvre du projet.

---

<sup>19</sup> ...considérant que ce cadre peut être, en certains points, différent selon le type d’agence, et bien sûr leur situation géographique (en France ou à l’étranger).



## **PREMIÈRE PARTIE**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS THÉORIQUES**

---

La première partie présente le positionnement scientifique et théorique sur lequel nous nous appuyons pour analyser les pratiques observées entre 2010 et 2013.

Le Chapitre 1 rappelle les modalités de collaboration entre l'agence Lilas, le Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement, nos directeurs de thèse et nous-même. Ce temps nous paraît nécessaire pour comprendre le fondement et les objectifs des activités réalisées, et, puisque ces dernières constituent le socle empirique principal de la recherche, de clarifier au maximum les caractéristiques du terrain observé. En rappelant en outre que la démarche mise en œuvre se situe à la convergence d'un projet scientifique (dont nous sommes à l'origine) et d'attentes opérationnelles (avant tout exprimées par le directeur de l'Agence), nous rappelons la place périphérique des salariés dans la construction préalable de la démarche, ce qui permettra de mieux comprendre, au fil des chapitres suivants, les degrés différents d'adhésion à la démarche, mais aussi ses évolutions au contact des concepteurs qui, rapidement, ont joué un rôle majeur. La présentation des activités menées, au-delà de donner au lecteur une vision la plus claire possible du déroulement de la collaboration, amorce également la réflexion centrale du statut de la recherche effectuée. Elle permet de la définir comme une recherche-action « associée » qui a donné lieu à une observation participante « active » et « ouverte ». Cet effort de définition permet d'identifier les limites et biais éventuels de la méthodologie. Il nous invite à les assumer et/ou à les dépasser. Il nous invite aussi à prendre conscience de la diversité des statuts qui ont été les nôtres, non plus seulement au cours de la Convention CIFRE, mais aussi durant les deux années suivantes, lorsqu'il s'est agi d'analyser les observations et de rédiger le présent travail. Dans ce chapitre, nous présenterons, enfin, la méthode complémentaire déployée en dehors de l'agence Lilas, à travers l'analyse de deux projets urbains.

Le cadre méthodologique général, qui révèle une démarche avant tout inductive et réflexive, nous invite à identifier les outils théoriques nécessaires pour comprendre les pratiques et discours observés de l'intérieur. Le chapitre 2 s'appuie sur les écrits issus de la sociologie des organisations, de l'action et des professions. Ils nous sont apparus fort intéressants pour décoder ce que nous observions. À l'articulation des observations et des lectures effectuées, nous nous appuyons sur l'hypothèse que les processus



d'appropriation du *développement durable* des concepteurs ne peuvent être saisis qu'en identifiant d'une part les exigences extérieures auxquelles les AAUP doivent, à leur manière, répondre au quotidien. Nous montrerons alors qu'elles sont à la fois morales, éthiques, réglementaires, économiques, politiques, sociales, environnementales et techniques. Ces injonctions reposent sur un ensemble de remises en cause initiées pour une majorité dans les années 1960 et 1970. L'émergence du *développement durable* est une réponse parmi d'autres à ces questionnements politiques, scientifiques et sociétaux.

Mais ces injonctions extérieures, ne peuvent, à elles seules, expliquer les pratiques observées. Celles-ci doivent aussi être explorées par le prisme des normes, valeurs, savoirs et savoir-faire que les agences véhiculent et que leurs membres doivent, au moins en partie, mobiliser ou maîtriser. Quelles sont ces normes et valeurs ? Comment s'articulent-elles et comment sont-elles mises en tension ? Par ailleurs, quels sont les savoirs et savoir-faire propres aux AAUP ? Sont-ils hybrides, au croisement de ceux acquis dans les formations initiales en architecture, urbanisme et paysage, ou assiste-t-on davantage à une hiérarchisation de ces derniers ? Malgré le rôle des exigences extérieures aux AAUP, et malgré le poids des normes et valeurs véhiculées par et dans ces dernières, nous montrerons que les concepteurs disposent de certaines marges de liberté dont le rôle est tout aussi important pour comprendre les processus d'appropriation du *développement durable*.

## CHAPITRE 1.

### UNE MÉTHODE INDUCTIVE ET RÉFLEXIVE

#### 1. Cadre de la collaboration

##### 1.1 À la convergence d'un projet académique et de besoins opérationnels

La première rencontre avec l'agence Lilas, en mars 2010 (huit mois avant le démarrage de la convention CIFRE) est le fruit d'une candidature spontanée de notre part. Suite à l'envoi d'un premier courrier contenant notre Curriculum Vitae ainsi qu'une présentation de notre projet de thèse CIFRE, nous avons été reçu pour un premier entretien le 08 mars 2010. Cette rencontre en a précédé d'autres, les 07 juin, 02 et 19 juillet 2010 (Cf. Annexe 3). Le dossier fut déposé auprès de l'ANRT<sup>20</sup> le 15 juillet, accepté définitivement 21 octobre, pour un démarrage officiel le 02 novembre 2010.

Ces rencontres ont vu le jour grâce à la convergence d'un projet académique et de besoins opérationnels. Au moment d'engager les premières discussions, notre projet de thèse portait sur la manière dont les acteurs prennent en compte la question des modes de vie et d'habiter dans les quartiers dits durables. La réalisation d'une thèse CIFRE au sein d'une AAUP<sup>21</sup>, constituait une opportunité fort intéressante pour analyser les pratiques d'un acteur important de la fabrique urbaine. Du côté de l'Agence, notre profil (géographe, urbaniste, universitaire), notre projet de recherche (axé sur une approche critique des quartiers dits durables), et les travaux réalisés jusque-là (mémoires et participation à des projets de recherche sur le *développement durable* et ses traductions opérationnelles), ont semblé adéquats avec les attentes et besoins d'un directeur désireux de construire un regard critique et opérationnel face au *développement durable*.

Un tel projet n'a pas été initié par l'Agence, qui ne connaissait pas, à l'époque, l'existence et le fonctionnement des conventions CIFRE. En revanche, c'est de manière collégiale, du moins avec les représentants de chacune des parties (Agence et laboratoire de recherche) que le projet a été pensé dans sa première version. Pour autant, les salariés dont la parole a pu être relayée par Alice-Uma, notre tutrice professionnelle, n'ont pas directement participé aux premières discussions. Ils n'ont pas non plus été à

---

<sup>20</sup> Agence Nationale pour la Recherche et la Technologie.

<sup>21</sup> Des candidatures avaient été lancées en parallèle, auprès d'autres agences, de collectivités locales, ou de bureaux d'études.

l'origine du projet. Ce point est important et pourra expliquer les résistances de certains d'entre eux au cours des trois années de collaboration. Ces échanges ont également fait évoluer notre projet de thèse. D'une entrée « habitants », celui-ci a évolué vers une entrée « acteurs », plus adéquate avec ce que nous pourrions observer au quotidien. Cette orientation importante a fait évoluer la méthode de recherche, dès lors axée sur l'observation des acteurs en situation et non sur des entretiens réalisés auprès des habitants.

## **1.2 L'agence Lilas : une agence parisienne d'architecture qui s'est ouverte à l'urbanisme et au paysage**

L'Agence dont il est question ici est une structure située à Paris, composée en 2010 d'une petite trentaine d'architectes, urbanistes, paysagistes et personnels administratifs. Elle intervient aujourd'hui dans ces trois domaines complémentaires, depuis les études en amont jusqu'à la conception, la mise en œuvre, le suivi des réalisations et chantiers et la livraison ; et ce sur des projets qui vont du lot architectural à des morceaux de ville de plusieurs dizaines d'hectares. Cette agence, née dans les années 1980, a démarré ses activités par la réalisation de logements sociaux. Le début des années 2000 constitue un tournant important, lorsque l'Agence gagne un concours majeur d'urbanisme et se retrouve urbaniste coordonnateur d'une ZAC de plusieurs dizaines d'hectares en région parisienne. Ce moment symbolise l'ouverture de l'Agence vers l'urbanisme et le paysage, qui participe largement à construire son identité actuelle. Au cours de ces années, différentes formations ont été suivies par les salariés autour des questions de *développement durable*, intégrées progressivement dans plusieurs projets de l'Agence. En cela, la démarche de collaboration peut être vue comme une continuité par rapport aux préoccupations de l'entreprise dans les années 2000. La taille de l'Agence, la diversité des profils et le contenu des projets conçus et mis en œuvre, rend celle-ci particulière. Elle ne représente qu'une part réduite des agences de conception. À l'échelle française, l'étude intitulée « Mini chiffres clés de la profession d'architecte – édition 2012 », commanditée par le Ministère de la Culture et de la communication, montre qu'en 2011, les agences de plus de 20 salariés, ne représentaient qu'1% des « entreprises du secteur Activités d'architecture » (Evette, Macaire, 2012, p. 7).

## **1.3 Objectifs initiaux de la démarche**

Les rencontres, en amont de la convention CIFRE, ont permis d'identifier plusieurs objectifs : 1) apporter et construire des connaissances sur les quartiers durables et les enjeux portés par de tels projets ; 2) contribuer à l'émergence d'une culture interne et d'une identité propre à l'Agence sur la manière de concevoir des projets de quartiers durables ; 3) retranscrire les réflexions collectives dans les activités de l'Agence, appels d'offre, concours et projets.

Pour répondre à ces objectifs, plusieurs moyens furent identifiés. Le premier est l'organisation régulière d'ateliers de travail, séances réunissant les membres de l'Agence, composées de présentations thématiques suivies d'échanges entre concepteurs. L'organisation générale des séances a été pensée à l'époque en trois temps : un premier proposant une « réflexion historique et contextuelle » ; un deuxième identifiant les « éléments transversaux à questionner » dans les projets urbains dits durables ; un troisième autour de thématiques et cas d'études (Cf. Annexe 1). Ces trois temps devaient apporter des éléments de connaissances générales sur les quartiers durables, et mettre en avant quelques problématiques transversales : leur adaptation (éventuelle) aux contextes locaux, leur participation éventuelle à la production de la ville durable, leur capacité à interroger les modes de vie et d'habiter des populations, les processus de gouvernance et d'évaluation, mais aussi les morphologies urbaines. Dans le troisième temps, il s'agirait d'appréhender les quartiers durables, selon différents thèmes (transports, énergie, composition socio-économique, gestion de l'eau, nature en ville, etc.), à travers des exemples concrets de projets français ou étrangers.

Il s'agissait donc d'apporter des éléments de connaissances, de proposer des analyses critiques de projets et d'instiguer un processus de réflexivité chez les concepteurs. Pour ce dernier point, les ateliers constitueraient ainsi des temps et lieux de sociabilité, de prises de paroles et permettraient, par les échanges favorisés, de renforcer l'interconnaissance entre concepteurs de l'Agence. Ces dispositifs s'appuyaient donc sur l'hypothèse (formulée par le directeur, par notre tutrice et par moi-même) que ces derniers pouvaient manquer de connaissances et de temps de recul critique vis-à-vis de leurs propres pratiques. Le Chapitre 6 (Partie 3), reviendra en détail sur le contenu, ses évolutions, et sur les raisons qui ont poussé à transformer progressivement le dispositif. À l'issue des séances, enregistrées, les documents de présentation (type Power Point), un résumé, une bibliographie, et un compte-rendu (synthèse des échanges et ou retranscription) seraient enregistrés sur le serveur de l'Agence. Ces documents permettaient de construire au fur et à mesure, une base de données consultable en dehors des ateliers et à n'importe quel moment, même plusieurs mois ou années plus tard.

Le deuxième moyen pour répondre aux objectifs de la démarche serait la participation aux réponses à appel d'offre, aux concours ainsi qu'à certains projets en cours de conception. Les modalités d'intervention n'avaient pas été précisées à ce moment-là.

## **2. Activités réalisées**

Les activités définies ci-avant ont rapidement évolué. Elles se sont ajustées aux demandes des salariés, aux réflexions construites au quotidien, comme nous le présenterons ci-après. Ces évolutions, qui d'ailleurs ont orienté notre méthode de recherche (nous le verrons dans un deuxième temps) reposent sur une démarche de

réflexivité individuelle (en tant que praticien et doctorant pour notre part, en tant que concepteurs pour les salariés) et collective (comme en attestent les démarches co-construites au cours de ces trois années) (Demoulin, Tribout, 2014).

## **2.1 Vue d'ensemble**

La première année fut avant tout consacrée à l'organisation d'ateliers de travail, comme prévu, et à la participation à plusieurs réponses à appel d'offre. C'est la participation à trois concours d'urbanisme qui a rythmé notre travail au cours de la deuxième année. Il s'agissait de participer davantage aux activités classiques de l'Agence, pour en comprendre les rouages, nous intégrer autrement et apprendre progressivement les réalités du travail professionnel des concepteurs. C'est aussi l'année où les objectifs des ateliers ont changé. Ces derniers devaient mener à la production d'outils d'accompagnement des concepteurs dans leurs pratiques quotidiennes. L'année suivante fut consacrée à l'organisation d'ateliers par pôles, architecture et paysage. Ces derniers devaient permettre, à la demande des salariés, de traiter de sujets spécifiques et souvent techniques (ex : le choix des matériaux, la gestion des eaux pluviales).

Une constante de ces trois années est la non-participation en continu à un ou plusieurs projets en train de se faire. Nous n'avons pas été sollicité pour cela, ni par le directeur, ni par les salariés. Compte-tenu de la masse d'activités que représentait la préparation, l'organisation et le portage des ateliers, la participation aux réponses à appel d'offre, et à plusieurs concours, nous n'en avons pas non plus fait la demande. Pourtant, l'expérience quotidienne du projet aurait été fort instructive pour la présente recherche. Les conditions pratiques ne l'ont pas permis.

## **2.2 Les ateliers de travail : lieux de « réflexions et de formation collaboratives »**

Les ateliers de travail réalisés ont constitué un processus de réflexions et de formation collaboratives. Ils avaient en effet pour objectifs d'apporter des éléments de connaissances, à la fois théoriques et pratiques sur ce que signifie le *développement durable*, sa genèse, les lois qui ont participé à lui donner une place centrale dans les politiques publiques françaises. Différents sujets qui lui sont associés et projets qui les ont mis en œuvre ont été présentés au cours des 45 ateliers réalisés<sup>22</sup> (Cf. Annexe 2). Il s'agissait donc, au moins en partie, d'une formation au sens de « l'action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité<sup>23</sup> ». Néanmoins, ces apports ne pouvaient être que partiels, tant les sujets ont été nombreux, tant ils recouvraient de connaissances et de réalités que nous ne maîtrisions pas

---

<sup>22</sup> Le tableau général en compte 44, sachant que deux ateliers sur le Grenelle (n°3 et 3bis) ont été réalisés.

<sup>23</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/formation/34643>, (consulté le 24/06/2015).

nécessairement, puisque nous n'étions ni paysagiste, ni architecte. La mutualisation des expériences des différents salariés, est en revanche apparue comme une source de partage et de construction collective de connaissances. Celle-ci est apparue d'autant plus envisageable que les concepteurs (du moins certains) ont demandé à participer activement au déroulement et à l'organisation des ateliers.

C'est donc bien la complémentarité des expériences et connaissances et une forme de dynamique collective qui a constitué le socle d'une démarche que nous qualifions de « réflexions et formation collaboratives » et que nous analyserons plus en détails dans la troisième partie de cette thèse.

Les ateliers ont souvent eu pour vocation de porter un regard critique sur les lieux communs qui se sont diffusés autour du *développement durable*, sur les pratiques des concepteurs. Ils ont aussi porté un regard méthodologique pour identifier comment intégrer de manière réflexive les enjeux du *développement durable* dans les pratiques de l'Agence. En cela, ils ont pu constituer (bien que pas toujours ni pour tout le monde) des lieux de réflexivité, à l'échelle individuelle des concepteurs et à l'échelle collective des équipes de projet et de l'Agence.

Ces ateliers, qui ne devaient excéder une année, ont finalement duré trois ans. Le contenu, les objectifs et les modalités d'organisation ont évolué, à l'initiative conjointe des concepteurs, du directeur, et de moi-même. Au total, 45 séances ont été réalisées selon trois étapes successives : un temps de cadrage général, un temps de construction d'outils généraux, et un temps consacré essentiellement à deux sujets spécifiques et techniques, autour de la gestion des eaux pluviales et du choix des matériaux dans la conception architecturale.

Ces évolutions sont intéressantes pour comprendre les attentes des concepteurs à l'égard de la démarche et les rapports qu'ils entretiennent vis-à-vis du *développement durable*. L'évolution du contenu et des formes des ateliers sera ainsi analysée (Cf. chapitre 6). Outre leur évolution, ce sont les échanges et débats qui ont rythmé les ateliers de travail qui seront étudiés (Cf. chapitres 7 et 8). Ils constituent en effet une ressource majeure pour comprendre la manière dont les concepteurs parlent du *développement durable* et se positionnent vis-à-vis de celui-ci.

### **2.3 Zoom sur les appels d'offre et concours**

Nous avons participé au cours des premiers mois à plusieurs réponses à appel d'offre. Ces interventions ont permis de comprendre les apports mais aussi les difficultés éventuelles de la co-production de documents entre des acteurs opérationnels et acteurs issus du monde universitaire<sup>24</sup>. Cela s'est révélé d'autant plus manifeste lors de la participation aux concours, dans lesquels nous sommes intervenus ponctuellement cette

---

<sup>24</sup> Autrement dit d'une forme de coopération interdisciplinaire.

même année. Il s'agissait de donner notre avis et quelques conseils sur la manière dont les chefs de projet s'étaient emparés du *développement durable* et l'avaient articulé avec leurs propositions.

Au cours de la deuxième année, nous avons moins participé aux réponses à appel d'offre et davantage aux concours (trois), dont l'Agence était mandataire. Ils ont chacun duré entre deux et trois mois. Notre rôle était de formaliser l'approche de l'agence Lilas à l'égard du *développement durable*, et de participer en tant qu'urbaniste à la formulation des orientations opérationnelles. L'analyse des concours et notamment ceux auxquels nous avons participé fait l'objet du chapitre 4 de la thèse.

## **2.4 Zoom sur les projets**

Nous n'avons participé que ponctuellement aux projets ou études de l'Agence. Entre janvier et juillet 2011, nous sommes intervenu en collaboration avec un autre concepteur urbaniste, dans le cadre d'une étude de faisabilité d'un schéma commercial de proximité pour six projets urbains franciliens. Accompagné d'un bureau d'étude spécialisé en *développement commercial* il s'agissait de proposer des orientations d'aménagement dans chacun des projets. Nous sommes également intervenu fin 2011, pour accompagner un paysagiste en charge de concevoir un projet de restructuration du centre-ville d'une commune francilienne. Il s'agissait de réfléchir à la manière d'intégrer certains principes du *développement durable* dans le projet et d'en rendre compte dans l'avant-projet (AVP) en cours de rédaction.

L'analyse de ces études ou interventions n'est pas apparue décisive pour la présente thèse. Nous avons en revanche décidé d'analyser sous l'angle de la gestion des eaux pluviales, un projet mené par l'agence Lilas, au sein duquel nous ne sommes pas intervenu directement, mais au sujet duquel nous avons eu de nombreux échanges avec plusieurs concepteurs de l'Agence.

Les activités réalisées ont ainsi été diverses : organisation d'ateliers de travail, réponses à appel d'offre, participation à quelques concours, interventions ponctuelles au sein de projets, organisation d'une exposition. Pour certaines, elles ont évolué. C'est le cas des ateliers, dont les modalités d'organisation (seul ou à plusieurs), et la nature ont varié au fil du temps. C'est aussi le cas des concours, dans lesquels nous n'avons pas toujours joué le même rôle. Ces évolutions ont pu répondre à des besoins de l'Agence, elles ont également répondu à une volonté de notre part. Celle de nous imprégner des réalités du travail d'une Agence pour mieux les comprendre, les décrire et les analyser.

### **3. Méthode de recherche au sein de l'Agence**

#### **3.1 Au-delà de l'observation participante, une recherche-action**

##### 3.1.1 Une observation participante active et ouverte

L'observation participante constitue une « technique de recherche dans laquelle le sociologue observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre » (Soulé, 2007, p. 128). Elle est née, sans être nommée comme telle, dans les travaux anthropologiques (Malinowski, 1922) et les enquêtes sociales (ex : Booth, 1902-1904 ; Kellogg, 1909-1914) (Lapassade, 2002). Depuis l'émergence du terme *observation participante*, puis des premiers travaux épistémologiques interrogeant les fondements mêmes de telles pratiques dans les années 1950 – 1960 (Lapassade, 1991 ; Lapassade, 2002), jusqu'à aujourd'hui, les tentatives de définition d'une telle méthode ont été nombreuses. Plusieurs typologies ont pu être réalisées (ex : Junker, 1960 ; Adler et Adler, 1987 ; Soulé, 2007). Suivant ces catégorisations, la démarche mobilisée peut être considérée comme une observation participante ouverte et non clandestine (Soulé, 2007), puisque les membres de l'Agence connaissaient les raisons (académiques et scientifiques) de notre présence parmi eux. En outre, comme évoqué plus avant<sup>25</sup>, nous avons présenté à l'issue de la première puis de la deuxième année, l'avancement de notre thèse aux salariés de l'Agence. Par ailleurs, la quasi-totalité des ateliers a été enregistrée, grâce à un dictaphone. Ces enregistrements ont constitué un matériau important de la présente thèse (comme cela fut rappelé à plusieurs reprises mais pas systématiquement, pour éviter que la présence du dictaphone n'oriente trop le discours des concepteurs).

---

#### **Encadré 1. Digression**

Certains échanges ont pu laisser penser que les salariés avaient oublié (ou ne prêtaient pas d'importance au fait) qu'ils étaient enregistrés. Pour autant, à l'occasion d'une exposition organisée par (et sur) l'Agence en 2013, certains salariés furent mobilisés pour présenter l'entreprise et ses méthodes de travail. Un architecte proposa des aquarelles représentant les salariés en situation de travail. Sur l'une d'elles, plusieurs concepteurs et moi-même étions assis autour d'une table à l'occasion d'un atelier. Un dictaphone fut dessiné (hors de proportion), me rappelant qu'il constituait un objet, sinon central, du moins important du dispositif.

---

Le degré de participation aux activités de l'Agence a évolué au cours des trois années. Patricia et Peter Adler différenciaient en 1987 l'observation participante « périphérique » où « les chercheurs [...] n'assument pas de rôle actif dans la situation

---

<sup>25</sup> Cf. Introduction générale.



étudiée », l'observation participante « active » où le chercheur participe « comme un membre, tout en maintenant une certaine distance » et enfin l'observation participante « complète », soit « par opportunité où le chercheur met à profit l'occasion d'enquêter du dedans », soit « par conversion » où le chercheur devient « le phénomène qu'il étudie » (Lapassade, 2002, p. 379-380). La réalisation d'activités propres à l'Agence et d'ateliers de travail (moments de prise de distance), tout au long (ou presque) des trois ans permet de dire que nous avons mené, la plupart du temps, une observation participante active. Néanmoins, certains moments au cours de la deuxième année notamment, peuvent être assimilés à une observation participante complète : par opportunité puisque nous avons parfois passé plusieurs semaines à ne travailler que sur des activités classiques de l'Agence – réponses à appel d'offre, concours, etc. ; et par conversion, puisque les expériences auxquelles nous avons participées seront analysées<sup>26</sup>. La présente thèse analyse (bien que pas seulement) des situations dans lesquelles nous avons joué un rôle important. Le degré (parfois important) de participation aux activités de l'Agence est le fruit de choix stratégiques et non d'un processus subi<sup>27</sup>.

Il est vite apparu nécessaire, tout d'abord, de nous intégrer et de nous fondre dans le collectif. C'est ce que Georges Lapassade nomme la négociation de l'accès au terrain :

« on entend [...] par négociation d'accès au terrain le travail effectué par le chercheur pour acquérir la confiance des gens afin qu'ils acceptent de s'ouvrir réellement à l'enquêteur, et même de collaborer avec lui. Et cette négociation, en tant qu'elle comporte déjà des interactions intenses avec les gens, est l'occasion d'effectuer les premières observations ; elle fait donc déjà partie de l'observation participante. » (Lapassade, 2002, p. 378).

Plus que l'acquisition d'une confiance accordée à notre égard, c'est l'acquisition d'une légitimité aux yeux des membres de l'Agence qui était en jeu. Prouver que nous pouvions être force de propositions opérationnelles, prouver que nous étions capables de mener une « activité concrète » (pour reprendre une expression souvent entendue) était donc nécessaire. Mais au-delà d'une quête de légitimation, une telle démarche semblait essentielle pour nous familiariser avec les savoirs, savoir-faire et valeurs de tels acteurs, et pour comprendre le fonctionnement même de leurs professions. Mieux connaître leurs activités, leurs référentiels et cadres cognitifs, c'était alors garantir une plus grande connaissance des transformations à l'œuvre, et dès lors une plus grande pertinence de l'analyse. C'était aussi un moyen d'adapter notre propre discours, notamment pendant les ateliers, pour garantir l'intelligibilité des messages que nous souhaitions faire passer. En outre, accroître notre participation aux activités opérationnelles pouvait permettre de traduire certaines réflexions menées en ateliers. Démontrer que le temps passé lors de ces séances pouvait avoir un impact concret, c'était alors légitimer la démarche générale, et garantir l'adhésion de chacun.

---

<sup>26</sup> Cf. deuxième et troisième parties.

<sup>27</sup> L'équale répartition entre temps passé à l'Agence et temps passé au laboratoire a toujours été respectée.

Enfin, le passage d'une observation active à une observation complète (à certains moments), relève d'une posture, celle du « praticien-chercheur » (De Lavergne, 2007, p. 28), c'est-à-dire de la revendication :

« d'une double appartenance à deux mondes [qui] questionne [...] les pratiques d'étiquetage identitaire monoréférentiel, les cloisonnements de statuts, dans des mondes professionnels et sociaux aussi marqués par l'hybridation, les constellations de travail hétérogènes (Mintzberg, 1982). [...] Le praticien-chercheur souhaite qu'un espace de transition et d'interaction soit dessiné entre les apports de la recherche et l'intérêt pour des professionnels, aux prises avec différentes situations. Cet espace de transition, il le construit personnellement dans sa problématique de recherche, il veut à sa façon être l'un des médiateurs de cet espace. » (De Lavergne, 2007, p. 29).

Cet espace de transition est central dans ce travail. Il s'adresse d'une part au monde de la recherche, au sein duquel les travaux sur les métiers de la maîtrise d'œuvre et leur évolution au contact du *développement durable* sont peu nombreux. Il s'adresse également au monde professionnel, considérant qu'un regard extérieur porté sur les pratiques des concepteurs peut produire des réactions chez ces derniers, et pourquoi pas une démarche de réflexivité toujours utile ne serait-ce que parce qu'elle amène les acteurs à réfléchir à leurs actions quotidiennes. Enfin, cette recherche est également portée par le désir de montrer que mondes opérationnel et de recherche peuvent co-construire des réflexions et actions, et non pas simplement consulter les énoncés de chacun de manière ponctuelle et à distance.

En cela, la démarche adoptée dépasse l'observation participante. Elle est portée par un objectif de changement, voulu par le directeur de l'agence Lilas, si ce n'est par les salariés eux-mêmes, et d'une certaine manière par nous-même, en tant qu'accompagnateur de changement. Nous allons voir qu'elle constitue une forme de recherche-action.

### 3.1.2 Une recherche-action associée

Les changements attendus étaient divers, et nous l'avons vu précédemment, étaient avant tout portés par la volonté d'instiguer une démarche de réflexivité chez les acteurs, d'apporter de nouvelles connaissances et éventuellement de produire une transformation des pratiques. Cette recherche s'apparente ainsi à une recherche-action, dont la spécificité serait due, selon Walter E. Van Trier :

« au fait qu'en entreprenant une telle recherche le chercheur intervient d'une manière active sur le terrain étudié et qu'il vise, par cette intervention même, un objectif double : premièrement, produire du changement social, afin d'atteindre un but pratique, fixé d'avance ; deuxièmement, produire de l'information nouvelle, en vue d'un élargissement des connaissances scientifiques du terrain concerné » (Van Trier, 1980, p. 179).

Dès lors, une telle démarche correspond au projet de Kurt Lewin, psychologue allemand naturalisé américain, souvent considéré comme le premier théoricien de la recherche-action, « de réaliser par la démarche une recherche fondamentale et de ne pas se contenter d'appliquer des connaissances découvertes ailleurs. » (Liu, 1997, p. 19). Pour autant, depuis l'approche de Kurt Lewin, développée aux États-Unis avant la Seconde Guerre-Mondiale, à celles qui se sont diffusées à la fin des années 1970 en Amérique du Nord et en Europe (Barbier, 2006), les critères de définition d'une telle démarche, tout comme les enjeux qu'elle sous-tend ont évolué. Ils ne sont pas les mêmes selon les courants. Il ne s'agit pas tant de revenir sur ces différentes approches que d'identifier les conditions méthodologiques qu'une telle démarche suppose :

- être conscient que la recherche-action implique d'accepter, au contact des acteurs étudiés au quotidien, de se voir « interrogé sur le rôle et la fonction que l'on a en tant que chercheur et "spécialiste", dans la société, c'est-à-dire accepter une interpellation sur son système de valeurs et d'attitudes » (Barbier, 1977, p. 73) ;
- interroger l'équilibre entre les valeurs personnelles que le chercheur véhicule dans un processus de formation au sein de la structure étudiée, et l'objectivité qu'un travail scientifique nécessite (De Landsheere, 1979)<sup>28</sup> ;
- identifier l'influence du chercheur, par ses interventions et même par sa seule présence, sur les changements ou inerties constatées ;
- identifier clairement le rôle que jouent les acteurs étudiés dans la recherche en cours.

Ce dernier point pose de nombreuses questions : la structure étudiée, tout comme les acteurs qui la composent, participent-ils à la réalisation de cette recherche, comme l'exigeait Kurt Lewin, ou plus tard Heinz Moser (Van Trier, 1980) ? Et si oui à quel degré ? Y participent-ils par leur seule présence et parce que sans eux il n'y aurait pas de terrain et donc pas de recherche ? Y participent-ils parce que leur comportement est en partie orienté par notre présence et nos interventions ? Ou y participent-ils consciemment parce que ce sont eux qui ont défini collégalement les objectifs et le cadre de la recherche, comme le souhaitait Heinz Moser (Barbier, 2006) ?

Entre 2010 et 2013, les membres de l'Agence ont tout d'abord participé à la recherche par leur présence. La majorité connaissait dans les très grandes lignes notre sujet de thèse et se savait donc « observée » au quotidien. Néanmoins, ni les salariés, ni le directeur n'ont participé à la formulation de ses objectifs. Il n'a jamais été décidé que ces derniers participent à la conduite de la recherche, à l'analyse critique qu'elle

---

<sup>28</sup> Catherine De Lavergne rappelle, à ce sujet, le nécessaire « audit de subjectivité » du praticien-chercheur (De Lavergne, 2007, p. 34), audit d'autant plus important que le degré et la durée d'interaction seront importants.

nécessite et à sa formalisation manuscrite. En ce sens, il s'agit d'une recherche-action associée :

« où la volonté de changement est portée par des membres d'une institution et l'intention de recherche par les membres d'une équipe appartenant à un laboratoire extérieur [...] [et non] d'une recherche-action interne [...] où la volonté de changement et l'intention de recherche appartiennent à une même équipe au sein d'une institution unique. » (Liu, 1997, p. 20).

Pour autant, parce que les ateliers de travail ont produit des réflexions collectives, ils ont aussi produit certaines connaissances relatives aux pratiques des concepteurs, à leurs rapports au *développement durable*, ainsi qu'à leurs conditions de travail.

## **3.2 Au-delà des biais éventuels de l'enquête**

### **3.2.1 Le rôle joué dans les processus étudiés**

La méthode mise en œuvre nécessite certaines précautions. L'une d'entre elles concerne le rôle que nous avons pu jouer dans les processus étudiés. Comme précisé en introduction, celui-ci se situe à deux niveaux. Le premier est lié à la nature « ouverte » et non « clandestine » (Soulé, 2007) de l'observation participante. Le deuxième est lié à la nature des activités menées, portées par un objectif de changement. La thèse analyse donc, entre autres, des processus d'évolutions de pratiques dont nous étions nous-même (et plus généralement la démarche de collaboration) une source éventuelle de changement.

Tous les matériaux mobilisés n'ont pas été prélevés dans un environnement « perturbé » par notre présence. Ces derniers peuvent être classés en trois catégories :

- enregistrements d'ateliers, discussions informelles, réponses à appel d'offre ou de concours auxquels nous avons participé ;
- discussions informelles, réponses à appel d'offre, concours, situations de projets produits ou menés lorsque nous faisons partie de l'Agence, mais auxquelles nous n'avons pas participé ;
- réponses à appel d'offre, concours, situations de projets produits ou menés avant novembre 2010 et le démarrage de la thèse CIFRE.

Nous préciserons à chaque analyse quel fut notre rôle dans les processus étudiés, afin de garantir l'honnêteté du travail et sa clarté pour le lecteur. Cela est d'autant plus important qu'à l'intérieur de ces catégories, les degrés de « perturbation » peuvent être très différents. Ces trois types de matériaux sont riches en eux-mêmes. Ils le sont d'autant plus lorsqu'ils sont comparés et croisés.

### 3.2.1.1 *Situations auxquelles nous avons participé*

Certaines situations analysées n'auraient pas existé si la démarche de collaboration n'avait pas été mise en place. C'est le cas des ateliers, au sein desquels nous avons pu jouer un rôle important : en les organisant, seul ou avec certains salariés de l'Agence ; en choisissant, seul ou collectivement, leur contenu ; en les animant ; en participant à la construction d'outils au cours de ces ateliers ; en prenant parfois position dans les débats auxquels ils ont donné lieu. Nous avons également joué un rôle dans certaines réponses à appel d'offre ou concours analysés, en participant aux échanges, aux réunions, en nous montrant force de propositions, en participant à la rédaction des documents de rendu. Nous avons également pu apporter un regard extérieur et des conseils divers pour certains projets pour lesquels nous avons été mobilisé de manière ponctuelle.

Dans toutes ces situations, les discours et pratiques observés ne peuvent être considérés comme identiques à ceux et celles qui auraient eu lieu si la démarche de collaboration n'avait pas été mise en place. Pour autant, nous avons adopté pendant trois ans, une posture la moins normative possible. Nous répétions régulièrement que notre rôle n'était pas de livrer ou d'ordonner la mise en œuvre de recettes applicables<sup>29</sup>, considérant, dans la présente situation, que les pratiques des concepteurs ne résulteraient pas d'injonctions de notre part, mais du sens qu'ils leur accorderaient. Nous ne disposions pas, en outre, des savoirs et savoir-faire nécessaires pour proposer de quelconques recettes. Nous considérons, en revanche, que notre rôle était d'accompagner les concepteurs dans une démarche de réflexivité. Ce serait à eux, et s'ils le souhaitaient, de traduire les réflexions menées dans leurs pratiques professionnelles. En outre, notre place et les statuts qui nous ont été accordés dans l'Agence ont laissé des marges de manœuvre importantes pour les acteurs observés. Comme présenté ci-avant, si notre rôle était au quotidien de porter la démarche, nous n'étions pas moins un jeune diplômé urbaniste (et non architecte ou paysagiste) sans expérience de la maîtrise d'œuvre, par ailleurs doctorant (de passage à l'Agence dans le temps « long » du contrat CIFRE, mais aussi avec une forme d'intermittence – deux jours et demi par semaine) ; le tout avec des positions oscillantes : soit assistant chef de projet dans les réponses à appel d'offre ou concours, soit salarié « à côté des autres »<sup>30</sup>. Dans un cas comme dans l'autre, notre autorité ne pouvait venir de notre position hiérarchique ou de notre expérience professionnelle, mais des savoirs importés, du regard extérieur peut-être différent et parfois critique que nous pouvions proposer<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Cela nous a d'ailleurs été reproché à plusieurs reprises.

<sup>30</sup> Cette expression est la nôtre. Elle ne provient pas des acteurs observés.

<sup>31</sup> Nous avons d'ailleurs pu être qualifié d' « expert », de « consultant », de « docteur », de « prof » ; ce qui révèle, outre une certaine reconnaissance de notre rôle mais aussi une forme d'ironie légère, les attentes associées à notre présence.

Ces statuts de salarié « à côté des autres », et de doctorant, appartenant au moins en partie à d'autres sphères, académiques, professionnelles, ont pu participer à ce que Jean-Claude Abric (auteur de nombreuses recherches en psychologie sociale, sur les représentations sociales et leurs structures) appelle le processus de « décontextualisation normative ». L'auteur montre que « la pression normative exercée sur le sujet sera d'autant plus forte qu'il s'adresse à quelqu'un dont il partage les mêmes valeurs. Il lui sera, par contre, beaucoup plus facile d'exprimer des idées « déviantes », contre-normatives face à une personne moins proche de lui, ou qui ne partage par son système de référence » (Abric, 2003, p. 78). Plutôt qu'une démarche normative, celle-ci a davantage joué un rôle de catalyseur, a poussé à expliciter et à clarifier les postures individuelles et collectives ; elle a certainement eu un rôle de dynamique d'idées, par les échanges, les confrontations entre concepteurs, entre les concepteurs et moi-même, entre concepteurs et les acteurs extérieurs rencontrés au cours de la démarche. Si nous avons pu jouer un rôle dans le contenu des rendus d'appels d'offre ou de concours auxquels nous avons participé, le résultat final, parfois différent de celui auquel les concepteurs seraient parvenus en notre absence ne peut être considéré comme le fruit d'injonctions normatives de notre part (compte-tenu de notre position d'assistant). Il est le fruit de discussions avec les chefs de projets.

Toutes ces situations sont riches d'enseignement. Les discours qui y ont été développés par les concepteurs seront donc analysés, tout comme les processus de négociations éventuelles au cours des activités observées. En outre, le contenu des rendus sera analysé, en tant que tel, mais aussi en comparaison avec ceux proposés par l'Agence avant 2010, ou entre 2010 et 2013 lorsque nous n'y avons pas participé.

### *3.2.1.2 Situations auxquelles nous n'avons pas participé (2010-2013)*

Les activités de l'Agence entre 2010 et 2013 auxquelles nous n'avons pas participé, constituent un matériau également très riche. Il permet de saisir la portée (et les limites) d'une démarche en cours sur les pratiques quotidiennes des concepteurs. Il permet en outre de saisir certaines routines, mais aussi certaines postures de projet. Il révélera d'autant plus d'enseignements qu'il sera comparé avec les activités menées par l'Agence avant 2010 ou celles auxquelles nous avons pu participer.

### *3.2.1.3 Activités réalisées avant novembre 2010*

L'analyse des appels d'offre ou concours réalisés avant novembre 2010 est tout aussi intéressante, puisqu'elle permet d'étendre le spectre des observations. Elle permet en outre une comparaison des deux types de matériaux préalablement présentés. Elle mobilise également un matériau dont le contenu n'a pas été orienté par notre présence.

### 3.2.2 Subjectivité, implication et distanciation

La subjectivité du chercheur et l'équilibre entre implication et distanciation constituent un point important de réflexion pour de nombreux chercheurs ayant travaillé sur l'observation participante (Lapassade, 2002 ; Arborio, Fournier, 2005, De Lavergne, 2007 ; Soulé, 2007 ; Olivier de Sardan, 2008 ; etc.). Citant Benson et Hugues, Georges Lapassade rappelle que :

« l'implication (*involvement*) doit être tempérée par une attitude désintéressée et objective, faute de quoi une telle démarche ne parviendra pas à suivre les standards d'objectivité d'une investigation scientifique. [...] L'observateur participant a besoin de s'impliquer dans la vie du groupe afin d'étudier les valeurs, les normes et le point de vue de ses membres, mais il doit en même temps se maintenir suffisamment détaché pour relier ce qu'il apprend sur le terrain avec des théories sociologiques » (Benson, Hugues, 1983 in Lapassade, 2002, p. 381).

Le risque est dans un sens de devenir, malgré soi, un « indigène » dès lors incapable d'analyser scientifiquement les situations auxquelles le chercheur participe, ou par trop de distance, de ne pas bénéficier de la proximité du terrain qui s'offre à lui. On peut distinguer trois moments où la subjectivité du chercheur est prégnante : 1) au moment de construire les données ; 2) au moment de les analyser ; 3) au moment d'arriver sur le terrain et de se positionner vis-à-vis des personnes observées et auprès desquelles le chercheur intervient activement, le cas échéant.

Ces trois moments ne sont pas spécifiques à la participation habitante et à la recherche-action. Toutefois, celles-ci peuvent renforcer le rôle de la subjectivité dans le processus de recherche.

#### 3.2.2.1 Construction des données et subjectivité

Il faut noter tout d'abord que seule une petite partie des données produites ou mobilisées est concernée par cette subjectivité. C'est le cas des notes d'observation sur le terrain, et de la construction des grilles d'entretien. Ce n'est pas le cas des enregistrements d'ateliers ou des documents mobilisés (provenant des maîtres d'ouvrage ou de l'Agence elle-même).

L'alternance entre participation à des activités typiques des AAUP (réponses à appel d'offre, concours, projets) et organisation d'ateliers de travail où l'objectif était justement de prendre de la distance avec les pratiques quotidiennes a été utile pour trouver un équilibre entre implication et distanciation. L'alternance entre jours passés à l'Agence (2-3) et jours passés au laboratoire de recherche a aussi permis d'avoir des temps réguliers de respiration et de prise de recul. Il a pu arriver que nous passions plusieurs semaines à temps plein à l'Agence pour répondre aux exigences et délais des concours par exemple. Nous avons pu dans ce cas-là, nous absenter ensuite autant de

temps pour nous consacrer pleinement à notre thèse. Temps plus longs qui nous ont permis de prendre de la distance après une implication importante.

### 3.2.2.2 *Analyse des données et subjectivité*

L'écart de temps (plusieurs mois) entre les observations et leur traitement a constitué un moyen efficace de distanciation vis à vis des notes prises, qui pouvaient être relativement distanciées (lorsqu'elles concernaient des descriptions de situation) ou au contraire révéler certains étonnements, mécontentements, énervements voire colère. Cet écart de temps a permis en outre de dissocier les moments d'implication forte (notamment dans le portage et l'organisation des ateliers) et le moment de l'analyse. Il aurait été difficile d'analyser à chaud la manière dont la démarche que nous participions à mettre en œuvre (avec beaucoup d'énergie et certainement d'affect) était perçue, appropriée ou non par les concepteurs. Voici par exemple un extrait de notre carnet de terrain :

« Lundi 21 janvier 2013 :

J'arrive à l'Agence, pour une matinée d'atelier sur la gestion des eaux pluviales. Celui-ci est programmé depuis plus d'un mois, avec plusieurs rappels. J'ai bossé la veille, le dimanche de 16h à 23h pour garantir une bonne qualité de présentation. En arrivant, deux personnes me disent qu'ils vont avoir besoin de la salle de réunion pour une réunion avec l'ensemble des co-traitants sur un concours, sans possibilité de faire cette réunion autre part. Ces derniers, tout en s'excusant platement me disent qu'ils m'ont envoyé un mail le vendredi pour me prévenir<sup>32</sup>. Je suis donc obligé de déplacer l'atelier. Ce matin, j'ai vraiment les boules. Comment se fait-il qu'ils ne m'ont pas prévenu auparavant ? Où est le respect dans cette situation ? [...] Pour cet atelier, les paysagistes devaient préparer quelques *slides* présentant une expérience de gestion des eaux pluviales. 4-5 *slides* demandées. Plusieurs rappels ont été envoyés par mail. Le mardi de la semaine précédente, seul un paysagiste était venu me voir pour avoir quelques précisions sur le contenu à présenter. Sinon, aucune réponse de quiconque. Lorsque j'arrive ce matin, un paysagiste m'a envoyé un lien vers les photos d'un projet. Celui-ci n'a même pas pris le temps de les intégrer dans la présentation générale comme je l'avais demandé. Une autre personne m'a envoyé un mail en fin de semaine précédente, pour me dire qu'elle aimerait présenter tel projet, mais rien de préparé. La personne qui était venue me voir la semaine précédente, n'a rien préparé non plus, sans mail pour me prévenir. Deux autres paysagistes n'ont rien préparé, sans envoyer un quelconque mail. Je ne me sens pas respecté [...]. Aujourd'hui j'ai vraiment les boules. » (Carnet de terrain, 21 janvier 2013).

Le décalage constaté entre une mobilisation personnelle importante, d'un côté, et un manque d'investissement des concepteurs de l'autre, rappelle que la démarche mise en œuvre ne constituait qu'un type d'activités parmi d'autres, dans l'agenda fort rempli de l'Agence et des concepteurs. Face à des exigences diverses, ces derniers cherchent

---

<sup>32</sup> Pendant trois ans, nous avons toujours travaillé à l'Agence le lundi, le mardi, et une fois sur deux le mercredi. Nous n'avons jamais travaillé à l'Agence le vendredi.



constamment à prioriser leurs tâches dans lesquelles la préparation et la participation aux ateliers (plus généralement la construction de démarches collectives et réflexives) ne pouvait pas toujours être une priorité<sup>33</sup>. D'autres activités, et notamment les missions pour lesquelles les concepteurs étaient payés, sont souvent apparues plus prioritaires et plus légitimes. Les choix opérés par ces derniers montrent aussi le décalage de temporalités des activités mises en balance. La démarche d'atelier s'inscrivait dans le temps long des pratiques et de leurs évolutions, quand les activités plus classiques s'inscrivaient dans des échéances souvent plus courtes et contractuelles. Ces décalages montrent enfin que nos exigences, en tant que porteur de la démarche, ne bénéficiaient pas de la même légitimité<sup>34</sup> que celles exprimées par les commanditaires ou, en interne, par le directeur de l'Agence.

Le temps écoulé entre notre départ de l'Agence Lilas et l'analyse produite nous a permis de prendre de la distance, de porter un regard critique sur nos propres pratiques et de mieux comprendre les comportements des concepteurs. Il a enfin permis de prendre un peu de distance dans les relations amicales qui ont pu se nouer au cours de cette collaboration, et les difficultés qu'elles impliquent au moment d'analyser les observations et de rédiger notre travail.

### 3.2.2.3 Exigence de positionnement et subjectivité

Un troisième élément de subjectivité est lié à nos positionnements personnels. Nous ne sommes pas arrivés avec un regard neutre sur le *développement durable* et les projets urbains dits durables. Il nous semble important de l'assumer ici et d'en rendre compte.

C'est davantage avec un regard académique sur de tels objets que nous avons démarré notre activité au sein de l'Agence. Nous avons jusque-là effectué plusieurs mémoires : sur l'impact social des « quartiers verts » à Paris (2005-2006), sur la faible prise en compte de la dimension sociale du *développement durable* dans les quartiers dits durables en Europe (2006-2007), sur les différences d'approches du *développement durable* dans de tels quartiers et dans les projets ANRU en France (2007-2008), sur la faible prise en compte des modes de vie et d'habiter des populations vivant dans les quartiers dits durables (2008-2009). Nous avons participé pour ce dernier mémoire à une recherche du PIRVE 2008 (Programme de Recherche Ville et Environnement) financé par le CNRS et le PUCA, sur les paysages multisensoriels (et indirectement sur le bien-être et la qualité de vie) dans les quartiers durables<sup>35</sup>. Nous avons également participé en 2008 puis en 2009 à deux voyages d'études au Brésil, au cours desquels

---

<sup>33</sup> ...si elle en fut une à un moment donné d'ailleurs.

<sup>34</sup> Nous avons eu l'occasion de développer cette question importante des légitimités dans un article publié en 2014 avec Jeanne Demoulin, intitulé : « Construire des espaces de réflexivité pour analyser et transformer les pratiques professionnelles : un travail de légitimation ».

<sup>35</sup> Ces travaux, dont les titres exactes ont été précisés en introduction, sont référencés en bibliographie.

nous avons eu l'occasion avec d'autres étudiants ou doctorants, de présenter deux papiers, l'un autour des différentes approches de la dimension sociale dans les quartiers durables<sup>36</sup>, l'autre autour des liens entre démocratie participative et ville durable<sup>37</sup>. Ces travaux ont en commun d'interroger le sens et la place accordée, dans les projets, à la dimension sociale (mixité sociale, ségrégations, participation habitante, bien-être, qualité de vie, modes de vie et d'habiter), et en miroir à la dimension écologique et technique du développement urbain durable. Ils appréhendent ces questions à travers l'analyse des politiques publiques, des discours d'acteurs, mais aussi des pratiques sociales, et la manière dont habitants et usagers vivent dans ces espaces. C'est donc avec ce prisme-là que nous sommes arrivés au sein de l'Agence. C'est aussi avec le sentiment que pour développer une approche réflexive, il fallait déconstruire certaines idées ou représentations à l'égard du *développement durable* et des thématiques qui lui étaient liées (Cf. Annexe 1). Nous arrivions donc avec des convictions, dont nous nous efforcions d'interroger la pertinence constamment, au risque de proposer des discours normatifs.

Pourtant, le directeur et les salariés nous ont rapidement demandé de nous positionner et d'être force de propositions. Notre posture que nous souhaitions la moins normative possible nous fut d'ailleurs reprochée au bout de quelques mois. Les salariés considéraient que nous devions leur dire quoi faire et comment. Nous comprîmes vite qu'il fallait à la fois assumer l'approche qui était la nôtre, d'autant que nos prises de position ne suffiraient à orienter différemment les pratiques des concepteurs que s'ils les approuvaient. Nous comprîmes en outre qu'il fallait dépasser les savoirs théoriques pour mobiliser chez les salariés comme chez moi, les savoirs de l'action. Les concepteurs ont plusieurs fois demandé que des outils soient créés pour les accompagner dans leurs activités quotidiennes. Ces exigences seront analysées en détails dans le chapitre 6, pour montrer comment elles sont le fruit d'une tension permanente entre besoin de recettes et de liberté de création. Nous verrons que le rapport aux prescriptions normatives, à l'évaluation et plus largement aux outils d'accompagnement sont fort différents selon les concepteurs.

### 3.2.3 Quelle représentativité et généralisations possibles ?

Une troisième question méthodologique concerne les montées en généralité possibles d'une telle recherche. Le terrain principal est une agence parisienne d'architecture, d'urbanisme et de paysage ayant oscillé ces dernières années entre 15 et 30 personnes.

---

<sup>36</sup> Tribout S., Manola T., Castillo Y., Ardila A., 2008, « Quartiers durables en Europe. Entre génie de l'environnement et développement urbain durable », dans Actes du colloque : Les défis du développement durable : une réflexion croisée entre Brésil et France (SENAC – Sao Paulo – Brésil), 29 p.

<sup>37</sup> Faburel G. (coord.), Tribout S., Valcke Q., Jocteur – Monrozier A., Polyak L., 2009, « Démocratie participative et ville durable : limites et enjeux de l'engagement institutionnalisé des habitants et des experts », dans Actes du colloque : Les défis des villes durables (Université de Pernambuco – Recife – Brésil), 19 p.

Sa taille, la nature des professions exercées (architecture, urbanisme et paysage), des projets réalisés (de l'îlot au grand territoire, de l'étude pré-opérationnelle à la maîtrise d'œuvre), et son organisation propre ne sauraient être représentatives de l'ensemble des agences, ne serait-ce que françaises. J.-P. Olivier de Sardan, rappelle que :

« l'enquête de terrain parle le plus souvent des représentations et des pratiques que de la représentativité des représentations ou des pratiques. [...] Aussi pourra-t-elle proposer une description des principales représentations que les principaux groupes d'acteurs locaux se font à propos d'un problème donné, ni plus ni moins. Ainsi permettra-t-elle similairement, de décrire l'espace des diverses logiques d'action ou des diverses stratégies mises en œuvre dans un contexte donné, ni plus ni moins. Elle ne dira rien de la représentativité quantifiée de ces représentations ou de ces stratégies. » (Olivier De Sardan, 2008, p. 97).

La présente thèse souhaite porter un regard analytique et scientifique sur une AAUP parisienne au cours d'une période donnée, marquée par son actualité propre et impliquée entre novembre 2010 et octobre 2013 dans une démarche de « réflexions et formation collaborative ». Les résultats apportés constituent des éléments de réponse (et non les réponses) aux questionnements généraux définis ci-avant. Pour autant, nous montrerons au fil du texte que certains résultats ont une certaine capacité de généralisation.

Il convient à présent de présenter les différents matériaux collectés.

### **3.3 La complémentarité des matériaux collectés**

La méthode proposée pour analyser les pratiques de l'Agence :

« se veut au plus près des "situations naturelles" des sujets – vie quotidienne, conversations routines –, dans une situation d'interaction prolongée entre le chercheur en personne et les populations locales, afin de produire des connaissances *in situ*, contextualisées, transversales, visant à rendre compte du "point de vue de l'acteur", des représentations ordinaires, des pratiques usuelles et de leurs significations autochtones » (Olivier de Sardan, 2008, p. 41).

Les données produites ou prélevées pour l'analyse n'avaient pas été identifiées dès le démarrage, elles sont le fruit « *d'intuition, d'improvisation et de bricolage* » (*Ibid.*, p. 45), au cours de la recherche. Progressivement, plusieurs types de données ont été recueillis (on utilisera ici la typologie proposée par l'auteur précédemment cité) :

- des « observations » qui : notées et organisées constituent un corpus en tant que tel ; non notées relèvent d'un processus important, celui de « l'imprégnation » (*Ibid.*, p. 49) ;
- des « sources écrites locales » que sont les documents d'appels d'offre et les réponses formulées par l'Agence, les documents de concours ou de projet ;
- les « entretiens », réalisés avec certains concepteurs de l'Agence ;
- les ateliers de travail enregistrés et en partie retranscrits ;

- les « études de cas » (situations de concours, situations de projets) mobilisant les types de données présentées ci-avant.

### 3.3.1 Observations

Les notes prises au cours d'observations quotidiennes constituent un premier matériau de terrain. Regroupées au sein d'un carnet de terrain, elles sont : des remarques ou réactions personnelles notées suite à des discussions avec des collègues de l'Agence ; des retranscriptions d'échanges auxquels nous avons pu participer ou que nous avons pu entendre ; des éléments de réflexions à développer dans le cadre de notre thèse, suite à des discussions, échanges ou débats. Ces éléments seront mobilisés tout au long du présent travail.

### 3.3.2 Retranscriptions des ateliers

La quasi-totalité des 45 ateliers a été enregistrée. Leur retranscription constitue une ressource importante pour répondre aux questions posées par les trois axes de la présente recherche. Il permet en effet de comprendre : comment le *développement durable* est appréhendé, défini, et représenté en interne, en « off » par les concepteurs ; la diversité des statuts et conceptions qui lui sont accordés, et les débats auxquels cette diversité peut donner lieu entre concepteurs ; le regard que ces derniers portent sur la manière dont ils intègrent les questions relatives au *développement durable* dans leurs pratiques quotidiennes ; le regard qu'ils portent sur la multiplication des « appels à la durabilité » et les conséquences que cela peut avoir sur leurs métiers (dans le contenu comme dans les méthodes et les relations interprofessionnelles) ; le caractère innovant ou non que les concepteurs accordent au *développement durable*. De nombreux extraits (d'échanges, débats) ont été intégrés tout au long de la thèse.

### 3.3.3 Analyses des (réponses à) appels d'offre

Les appels d'offre et les réponses proposées par l'Agence depuis le début des années 2000 constituent un matériau riche à plusieurs titres. Leur analyse permet : de révéler l'évolution des exigences des maîtres d'ouvrage en matière de *développement durable* depuis les quinze dernières années ; d'identifier la manière dont l'Agence, dans un temps assez long, a pu intégrer les questions relatives au *développement durable* dans leurs réponses, et les évolutions potentielles à ce sujet ; les relations de dépendances ou au contraire d'indépendance entre les exigences des maîtres d'ouvrage et les réponses proposées par l'Agence.

Une centaine de couples appels d'offre/réponses a été étudiée pour cela. Ils concernent des projets urbains, et non des projets d'architecture ou de paysage. Différents types de commandes ont été retenues : production de plans-guide, conception et réalisation de

projets. L'analyse de documents produits sur une dizaine d'années permet d'appréhender certaines évolutions dans le temps long, et non seulement à l'échelle des trois années passées à l'Agence. Par ailleurs, une grande majorité de ces documents a été réalisée avant le démarrage de la collaboration. Les réponses à appel d'offre mobilisées entre 2010 et 2013 ont pour la plupart été pensées sans intervention de notre part. Trois types de réponses seront donc analysés :

- documents produits avant 2010 ;
- documents produits entre 2010 et 2013 sans intervention de notre part ;
- documents produits entre 2010 et 2013 avec intervention de notre part.

### 3.3.4 Analyses des processus de conception et documents de rendus de concours

Les documents de rendus de concours et les processus de conception auxquels ils ont donné lieu constituent un matériau riche et complémentaire de ceux présentés ci-avant. Les concours représentent une activité importante dans les AAUP, et méritent, en cela d'être analysés. Ils appellent à davantage de collaboration (que lors des réponses à appel d'offre) entre membres de l'équipe de maîtrise d'œuvre. Ils nécessitent un premier vrai travail de conception, qui dépasse les seules intentions des réponses. Le langage développé est ainsi celui du projet, mais aussi celui de la communication, puisqu'il s'agit à ce stade de séduire le commanditaire.

L'analyse des concours auxquels nous avons participé, permet d'avoir une vision de l'intérieur, donc du processus même de conception. L'analyse des concours auxquels nous n'avons pas participé alors même que nous étions encore à l'Agence, permet enfin de comprendre ce que la démarche mise en œuvre produisait dans les pratiques quotidiennes et projets auxquels nous ne participions pas<sup>38</sup>.

Quels que soient les cas de figure, il s'agira d'analyser le rôle du *développement durable* dans la conception du projet. Le terme est-il utilisé et si oui comment ? Quelles conceptions et statuts lui sont-ils associés ? Est-il structurant ou périphérique ? Autrement dit, sa prise en compte transforme-t-elle le contenu du projet ? Sa prise en compte a-t-elle donné lieu à la mise en œuvre de méthodes particulières ? Comment caractériser les relations interprofessionnelles entre concepteurs de l'Agence et bureaux d'études techniques spécialisés autour du *développement durable* ?

---

<sup>38</sup> Pour des raisons pratiques, nous n'avons pu analyser de projets présentés en concours avant notre arrivée.

### 3.3.5 Analyse de situations de projets

En complément d'une analyse des discours internes et des phases pré-opérationnelles (réponses à appel d'offre et concours), il semble nécessaire d'analyser des projets en train de se faire. Comme précisé plus haut, nous n'avons pu suivre un projet au quotidien. Puisqu'il était difficile de suivre un projet dans le temps long, nous avons décidé d'analyser des « situations de projets » identifiées à la suite d'échanges avec les concepteurs impliqués. Nous nous appuyons également sur un entretien réalisé avec Pascal (Cf. Annexe 5), paysagiste en charge des espaces publics d'un projet qui a retenu notre attention.

Pour garantir l'anonymat, celui-ci sera appelé « ZAC des Berges ». D'une superficie de plusieurs dizaines d'hectares, le projet réalisé (sur une ancienne friche industrielle) dans le cadre d'une Zone d'Aménagement Concerté a démarré au début des années 2000. L'agence est, aujourd'hui encore, architecte-urbaniste coordinateur, responsable de l'élaboration du cahier des charges de chaque îlot, coordinateur des espaces publics et maître d'œuvre d'une partie de ces derniers. En 2012, la première moitié du projet avait été livrée, tandis qu'au même moment, les Dossiers des Consultation des Entreprises étaient lancés pour la seconde partie. Reposant officiellement sur deux grands axes, le *développement durable* et le cadre de vie, le projet définissait dès le départ, selon le maître d'ouvrage, quatre priorités : un quartier attractif, mixte et vivant ; la mise en œuvre de dispositifs économes et innovants de gestion des eaux (pluviales et usées) à l'échelle du quartier ; une démarche d'économie d'énergie à l'échelle des bâtiments construits ; la mise en valeur des énergies renouvelables notamment pour alimenter le réseau de chaud et de froid à l'intérieur du quartier.

La première phase, livrée, révèle les résultats d'un long processus de conception et de mise en œuvre. En parallèle des premiers retours d'expérience, la deuxième phase commence à sortir de terre. C'est dans ce contexte que nous souhaitons porter notre analyse, sur un sujet particulier, celui de la gestion des eaux pluviales, dont le dispositif global traverse espaces publics et espaces privés. Ce dernier est un cas d'étude intéressant pour montrer comment un projet urbain, architectural et paysager, porté par la quête de durabilité, a pu progressivement se mettre en place, mais aussi évoluer à l'épreuve du terrain, des limites de la technique comme source de durabilité, et des compétences et postures de chaque acteur (concepteurs, entreprises, services d'entretien, usagers).

Outre le matériau recueilli au sein de l'agence Lilas, nous avons fait le choix d'étudier deux projets dans lesquels celle-ci n'a pas été impliquée. Il s'agit d'en exemplifier les raisons avant de présenter les deux cas d'étude.

## 4. Analyser des terrains en dehors de l'agence Lilas

### 4.1 Pourquoi ?

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous présentons la méthodologie complémentaire, menée en 2013. Celle-ci visait à collecter des matériaux en dehors de l'Agence observée jusqu'alors. Pour ce faire, deux projets ont été analysés (« Lyon Confluence » à Lyon, et « Västra Hamnen » à Malmö en Suède) au sein desquels concepteurs et maîtres d'ouvrage ont été interrogés. Ces deux projets sont comparables à plusieurs égards à la « ZAC des Berges » présentée ci-dessus. Ils constituent également deux grands projets urbains, si nous nous référons aux éléments de définitions qu'en donnaient en 2007, Paul Lecroart et Jean-Pierre Palisse dans les *Cahiers de l'IAURIF* intitulés « Grands projets urbains en Europe ». Projets urbains, ces derniers sont grands par leur superficie, leur dimension temporelle, leur programme, « l'importance des moyens engagés ». Ils sont souvent décomposés en « plusieurs projets plus ou moins autonomes, fédérés au sein d'un "projet-parapluie" disposant d'un pilotage stratégique unifié. Ils constituent des projets stratégiques pour les métropoles concernées, souvent « emblématiques », et « potentiellement structurants » (Lecroart, Palisse, 2007). Démarrés au début des années 2000, « Lyon Confluence » et « Västra Hamnen » sont aujourd'hui bâtis sur d'anciennes friches industrielles de plusieurs dizaines d'hectares au cœur de villes d'envergure internationale. Ils ne représentent qu'une figure particulière des projets urbains. Pour autant, ils sont fort intéressants. Réalisés dans le temps long, ils permettent aux acteurs mobilisés d'observer leur traduction progressive<sup>39</sup>, et constituent, pour ces derniers, des supports éventuels de réflexivité. Interroger les acteurs ayant participé à ces projets permet de saisir le regard (parfois critique) qu'ils portent sur les choix opérés et sur leurs pratiques professionnelles ; de tels projets et leurs évolutions pourraient révéler, outre les contingences locales, des évolutions plus larges ou au contraire des permanences dans les pratiques de conception et de mise en œuvre de projet au contact du *développement durable*.

Tout comme pour la « ZAC des Berges », il ne s'agit pas de les analyser de manière systématique (ce qui dépasserait le cadre du présent travail), mais de proposer des coups de projecteurs autour :

- de la manière dont le *développement durable* a été pris en compte dans les pratiques des acteurs interrogés ;
- de leur capacité à constituer, ou non, des lieux d'apprentissages, de réflexivité, et de constructions de connaissances, savoirs, savoir-faire et valeurs ;

---

<sup>39</sup> ... certainement plus que dans des projets d'échelle réduite où les acteurs (particulièrement les concepteurs) reviennent rarement sur site, une fois les opérations livrées.

- des pratiques professionnelles des acteurs interrogés, au-delà des projets ici analysés, de leurs approches du *développement durable*, de leurs rapports avec les autres acteurs ;
- de leur regard sur ce que le *développement durable* a pu produire, ou non, sur les pratiques des agences dont ils font partie.

L'objectif de ces terrains complémentaires est d'affiner les résultats obtenus à travers l'observation participante, en les réorientant, en les modifiant, ou en les confortant ; de situer et borner les résultats alors obtenus en identifiant le caractère plus ou moins généralisable de chacun d'entre eux. Bien qu'il ne s'agisse pas ici d'une démarche comparatiste à proprement parler, ce travail nous permettra d'identifier des « ressemblances et dissemblances » (Dufaux, in Dufaux, Fourcalt, 2004, p. 31) entre les pratiques des concepteurs observés et celles des acteurs interrogés en France comme en Suède.

## **4.2 « Lyon Confluence » à Lyon : le *développement durable* au cœur d'un projet métropolitain**

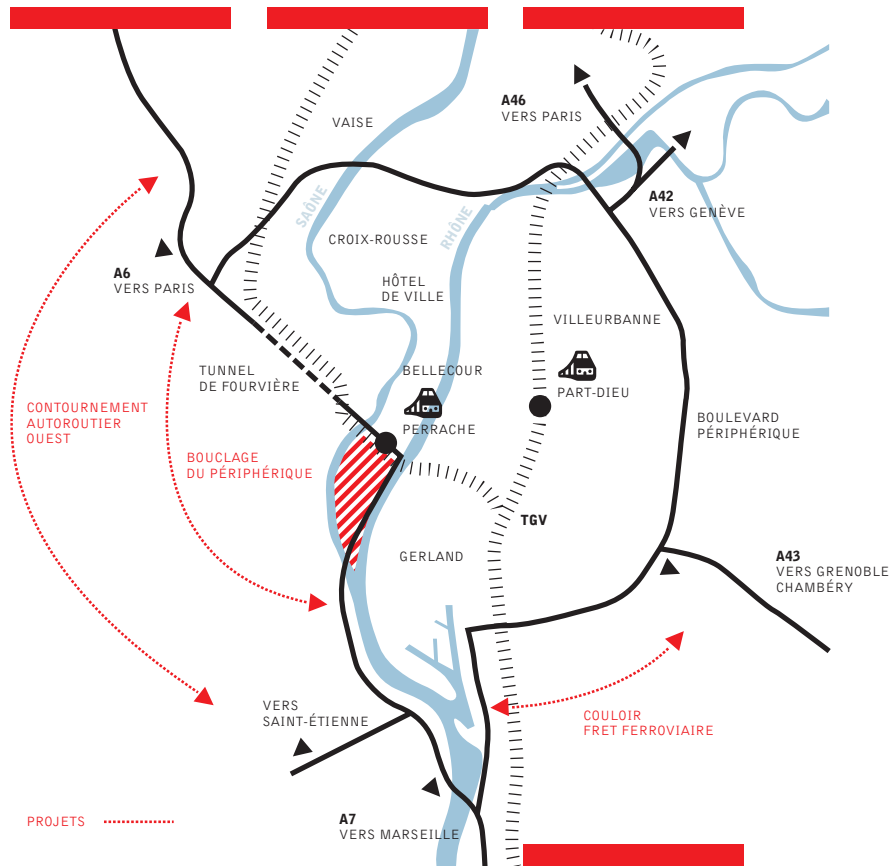
Le projet « Lyon Confluence » constitue un terrain riche à plusieurs égards. Tout d'abord parce qu'il réunit en un même projet de nombreux maîtres d'œuvre concepteurs, français mais également étrangers, susceptibles d'être rencontrés ; d'autre part, parce qu'il réunit ces acteurs dans un temps long, leur permettant d'avoir un retour direct sur les premières étapes livrées, en même temps qu'ils participent à la conception et la mise en œuvre du projet ; enfin parce qu'il sera intéressant, tout comme pour les deux autres projets, d'analyser les connaissances, savoirs et savoir-faire acquis à ce jour derrière les discours que tous ces acteurs ont été amenés à produire à l'égard d'un tel projet.

### 4.2.1 Le doublement d'un centre-ville métropolitain

« Lyon Confluence » est un projet de requalification urbaine du sud de la presque île lyonnaise lancé à la fin des années 1990. Ayant accueilli dans un passé proche de nombreuses activités industrielles et commerciales, ce territoire d'une superficie de 150 ha s'étend de la gare Perrache et de son pôle multimodal (nord du site), à la confluence du Rhône et de la Saône (au sud).



**Figure 1. Le projet « Lyon Confluence » au cœur de la métropole**

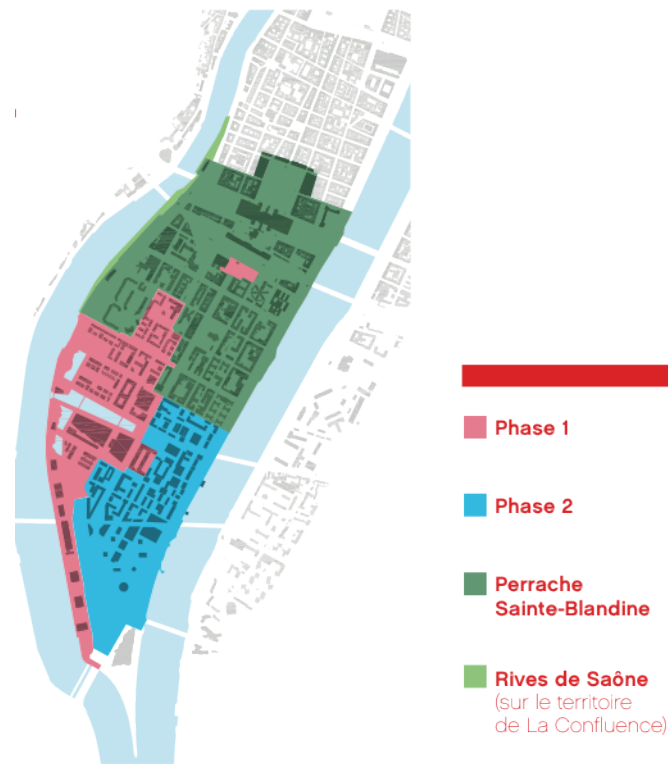


Source : Grand Lyon, 2007

Par sa superficie, sa situation géographique, les qualités de son site d'accueil, et parce qu'il constitue l'un des seuls territoires de friches de cette ampleur encore à réaménager dans les centre-ville métropolitains européens, le projet « Lyon Confluence » représente un enjeu majeur de développement de la métropole lyonnaise. Trouvant ses origines au milieu des années 1990 sous l'impulsion de Raymond Barre, alors Maire de Lyon et président du Grand Lyon, le projet « Lyon Confluence » a officiellement démarré en 1998 à l'occasion de la « concertation et (de) l'ouverture de l'exposition "Lyon Confluence, projet urbain", sur la base du projet Bohigas-Melot » (Grand Lyon, 2007, p. 2). À la fin des années 1990 est créée la SEM Lyon Confluence<sup>40</sup>, maître d'ouvrage du projet, qui désignera en 2000 l'équipe de maîtrise d'œuvre composée de l'architecte-urbaniste François Grether et du paysagiste Michel Desvigne, en charge d'imaginer le projet général.

<sup>40</sup> En 2008, la SEM Lyon-Confluence a été transformée en Société Publique Locale d'Aménagement (SPLA Lyon Confluence), devenue en 2012 Société Publique Locale (SPL).

**Figure 2. Les différentes phases du projet**



*Source : Grand Lyon, 2011*

Outre l'extension de la ligne 1 du tramway au cœur de la Confluence, le projet est composé de trois phases majeures. La première, d'une superficie de 41 ha, constitue la partie ouest de la presqu'île. Longeant la Saône, cette première phase (ZAC 1) accueille aujourd'hui logements, commerces, services, équipements et activités tertiaires, autour d'une darse creusée pour amener l'eau de la Saône au cœur de la presqu'île. La deuxième phase (ZAC 2) a été officiellement lancée en 2009. Elle est essentiellement réalisée sur l'ancien marché de gros (déplacé à Corbas). En parallèle, a été lancé à partir de 2009, le projet de réhabilitation du quartier Perrache Saint-Blandine, au nord du site. Le présent travail analysera uniquement les ZAC 1 et 2, dont il s'agit de comprendre comment le contenu et les méthodes de la deuxième phase se sont nourris de l'expérience de la première. La réhabilitation du quartier Perrache fait, quant à elle, l'objet d'interventions ponctuelles davantage que d'un projet d'aménagement d'ensemble.

#### 4.2.2 Acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre

Le projet « Lyon Confluence », par son ampleur et les temps de conception et de mise en œuvre qu'il suppose, réunit de nombreux acteurs. Parmi eux, se trouvent le Grand Lyon, maître d'ouvrage originel ayant délégué la tâche à la Société Publique Locale Lyon Confluence. Plusieurs équipes de maîtrise d'œuvre interviennent à des niveaux différents du projet. Nous trouvons pour la première phase, François Grether et Michel Desvigne, architectes, urbanistes, paysagistes coordinateurs. La mission a été déléguée depuis 2009 à l'atelier Ruelle. À l'échelle de chaque lot, des groupements de promoteurs et architectes internationaux ont été désignés. Des architectes de renom sont également intervenus sur différents équipements structurants de la première phase (pôle de commerce Confluence, hôtel de région). Pour la deuxième phase, la coordination a été donnée aux cabinets Herzog & de Meuron (architecte-urbaniste) et Michel Desvigne (paysagiste). Ici également, des groupements de promoteurs et architectes internationaux ont été sélectionnés, pour les différents lots.

#### 4.2.3 Protocole d'entretien

Plusieurs entretiens ont été menés. Interroger certains maîtres d'œuvre a permis d'obtenir leur vision de concepteurs sur le projet « Lyon Confluence », les principes et valeurs qu'ils ont participé à développer, l'évolution du projet entre les différentes phases, et la manière dont le *développement durable* a pu être intégré au fil du projet. Ces entretiens ont permis, en outre, de les questionner plus largement sur les pratiques de leur agence : méthodes, compétences requises et cultures de projets, modalités de rencontre entre leur agence et le *développement durable*, rapports entretenus avec les autres acteurs de la maîtrise d'œuvre autour du *développement durable*, etc. Ces entretiens ont enfin permis de comprendre le regard des concepteurs sur la manière dont leurs homologues, en dehors du présent projet et de leur agence, se saisissent du *développement durable* (Cf. Annexes 7 et 8).

Afin d'apporter un regard complémentaire et obtenir un autre angle d'analyse, des acteurs de la maîtrise d'ouvrage ont été interrogés. Il s'agissait d'éclairer leur vision du projet dans ses fondements institutionnels, territoriaux, politiques, mais aussi méthodologiques. Il s'agissait en outre de comprendre quelles avaient été les exigences de la SPL Lyon Confluence à l'égard des concepteurs, et de comprendre comment le *développement durable* s'intégrait ou non, et si oui comment, dans ces exigences. Il s'agissait également de comprendre le regard porté par la maîtrise d'ouvrage, sur les orientations du projet, l'évolution de ces dernières au fil des étapes proposées (Cf. Annexe 6).

La complémentarité des acteurs interrogés devait participer à prendre du recul face aux discours des concepteurs, largement écoutés et observés tout au long de cette recherche. Ce sont à la fois les convergences et divergences qui seront mises en exergue et

analysées dans la partie suivante (Cf. chapitre 5)<sup>41</sup>.

### **4.3 « Västra Hamnen » à Malmö en Suède : le *développement durable* comme outil de revalorisation d'une ville en crise**

Le projet « Västra Hamnen » est particulièrement intéressant, et assez comparable à bien des égards avec la « ZAC des Berges » ou « Lyon Confluence ». Il a l'intérêt supplémentaire de ne pas avoir été réalisé en France. Sa superficie est assez comparable aux deux précédents projets. Le temps long de sa mise en œuvre a permis de faire parler des acteurs qui, depuis près de 10 ans, ont dû porter et concevoir un projet qui s'est progressivement concrétisé, et qui a déjà pu faire ressortir divers enseignements. Il s'agit d'un projet fortement médiatisé, ayant induit la construction de nombreux discours, qu'il est intéressant de décortiquer, pour comprendre ce qui se cache derrière.

#### 4.3.1 La reconquête d'un ancien polder industriel

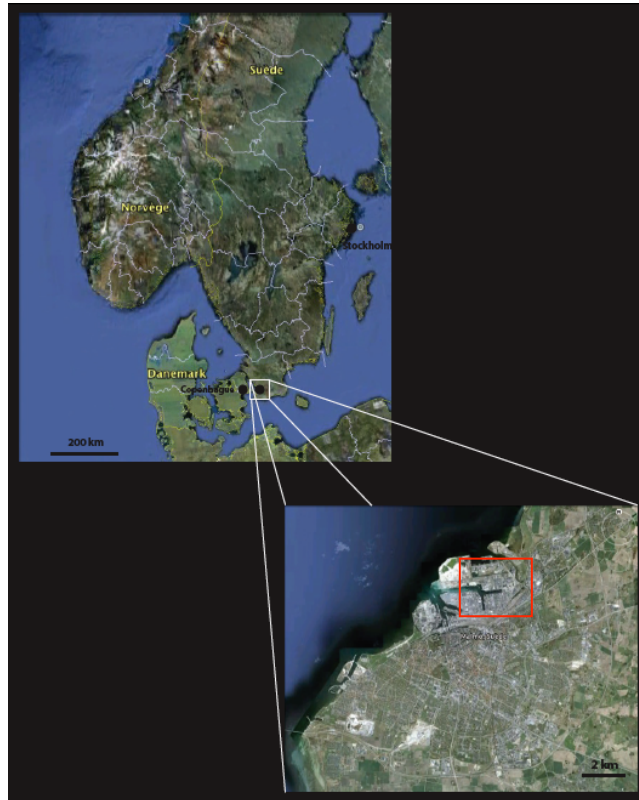
Västra Hamnen est un projet de requalification d'un ancien polder industriel, situé en front de mer à l'ouest de la ville de Malmö qui :

« accueille aujourd'hui plus de 280 000 habitants. Elle est depuis 2000 reliée par le pont de l'Öresund à Copenhague (Danemark) ; la Province de la Scanie (en Suède) et l'Île du Seeland (au Danemark) formant à elles deux la Région internationale de l'Öresund, centre économique important de la Scandinavie. [...] Malmö fut [...] une ville industrielle importante dont les activités déclinèrent suite à une grave crise socio-économique à la fin des années 1980. Afin de rendre à nouveau son territoire attractif, la municipalité engage au milieu des années 1990 une politique de planification urbaine basée sur une démarche de *développement durable*. » (Manola, Tribout, Geisler, 2014, p. 216).

---

<sup>41</sup> La liste des entretiens est présentée en Annexe (Cf. Annexe 4)

**Figure 3. Malmö en Suède, Västra Hamnen à Malmö**



*Source : Google Earth, (consulté le 10/06/2014)*

C'est dans ce cadre, mais également parce qu'elle avait gagné le droit d'accueillir l'Exposition Européenne de l'Habitat en 2001, que la municipalité engage dans les années 1990, le projet de reconversion de Västra Hamnen, situé au nord-ouest de la ville, dont la superficie totale dépasse les 100 ha. Il s'agit alors de faire de ce projet : « un exemple phare d'adaptation environnementale d'un quartier urbain dense [...] [et démontrer] l'engagement de la ville de Malmö en faveur de la durabilité environnementale »<sup>42</sup> (Foletta, in *Europe's Vibrant New Low Car(bon) Communities*, p. 84). Au cours des années 2000 et 2010, c'est l'ensemble du polder de « Västra Hamnen » qui va faire l'objet d'un plan d'aménagement d'ensemble. Dans ce cadre, deux nouveaux quartiers vont notamment voir le jour dans la continuité (spatiale et temporelle) de Bo01 : Flagghusen puis Fullriggaren. Comme pour « Lyon Confluence », c'est la manière dont ces projets se nourriront (ou non) de leurs prédécesseurs qui sera analysée.

---

<sup>42</sup> « This aim is to become a leading example of environmental adaptation of a densely built urban district. It will be a powerful demonstration of Malmö's commitment to increased environmental sustainability. » (Foletta, in *Europe's Vibrant New Low Car(bon) Communities*, p. 84).

#### 4.3.2 Un système d'acteurs complexe

Un tel projet, et particulièrement Bo01 fut réalisé selon un dispositif complexe, mêlant nombreux acteurs d'échelles diverses :

- l'Union Européenne tout d'abord, pour soutenir financièrement les investissements en matière d'énergie, mais également des travaux d'évaluation des économies d'énergies réellement induites par les dispositifs mis en œuvre ; résultats qui devaient être ensuite partagés pour nourrir les projets suivants, suédois mais également européens.
- le gouvernement national, à travers le « Local Investment Program », chargé notamment de dépolluer les sols du site ;
- l'Agence régionale de l'énergie Sydskraft ;
- la municipalité de Malmö, maître d'ouvrage ;
- nombreux maîtres d'œuvre.

#### 4.3.3 Protocole d'entretien

L'objectif était d'une part d'interroger les acteurs de la municipalité ayant participé au portage, à la définition des différentes étapes, mais également à la conception du projet « Västra Hamnen ». À part pour la première étape (Bo01), la conception des projets Flagghusen et Fullriggaren a été réalisée au sein de la municipalité. Puis un système d'appels d'offre a permis de désigner les couples architectes/promoteurs de chaque lot.

Plusieurs acteurs de la municipalité (Cf. Annexe 4) ont été interrogés. Ces derniers provenaient du service de planification urbaine, du service de gestion, exploitation et vente du foncier, et enfin du service « développement et information ». C'est le regard complémentaire de ces acteurs sur un même projet qui était recherché et qui a permis d'apporter des éléments de connaissances différents sur les sujets abordés au cours des entretiens : le projet en tant que tel, ses objectifs généraux, et ceux plus spécifiques de chaque étape, les acteurs impliqués ; les approches proposées à l'égard du *développement durable* ; la manière dont les enseignements de chaque étape ont été ou non intégrés pour penser le contenu et les méthodes des suivantes ; le regard que les acteurs portent sur l'évolution des pratiques de conception au contact du *développement durable* (Cf. Annexe 9). En complément, un concepteur ayant participé aux projets de Flagghusen et Fullriggaren a été interrogé pour comprendre son regard sur le projet « Västra Hamnen », et les différentes étapes du projet ; sur les propres pratiques de l'agence dans laquelle il travaillait (Cf. Annexe 10).

Comme pour « Lyon Confluence », c'est bien un double regard des porteurs du projet et des concepteurs autour de la prise en compte du *développement durable* et ce qu'elle avait pu produire, qui était recherché.

## **Conclusion de chapitre**

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté le contexte de collaboration professionnelle et académique qui a donné lieu à la présente thèse. Il est apparu nécessaire : 1) de présenter les différentes activités auxquelles nous avons participé ; 2) de clarifier au maximum le rôle que nous avons pu jouer dans les activités observées, de rappeler l'effort de distanciation à opérer, et de questionner la représentativité et les généralisations qu'autorise ou non notre travail ; 3) de présenter les matériaux collectés au sein de l'agence Lilas (observations, retranscriptions d'ateliers, analyse des réponses à appel d'offre, concours et situations de projet), leur apport (grâce à leur diversité et à leur complémentarité) ; 4) de présenter l'intérêt de matériaux prélevés en dehors de l'Agence et même des seuls cas français.

Le chapitre suivant présente les cadres théoriques mobilisés pour d'une part comprendre ce que sont les AAUP françaises aujourd'hui, les exigences auxquelles elles doivent répondre, celles qu'elles véhiculent et la manière dont leurs membres peuvent en jouer. Nous nous appuyerons pour cela sur plusieurs écrits issus de la sociologie des organisations, de l'action et des professions.

## CHAPITRE 2.

### LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES, ADAPTATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES FACE AUX EXIGENCES INTERNES ET EXTERNES DES AAUP

Ce chapitre présente les principaux éléments théoriques<sup>43</sup> utilisés dans cette recherche. Ces derniers n'ont pas été identifiés en amont, mais au fur et à mesure, lorsque les premiers enseignements tirés des observations ont émergé. Ces cadres sont issus des travaux de la sociologie des organisations, de l'action et des professions.

Il est vite apparu que la manière dont les acteurs observés appréhendaient et mobilisaient le *développement durable* dans leurs discours et pratiques pouvait et devait s'expliquer par des raisons d'origines différentes : exigences du marché de la maîtrise d'œuvre, cadre réglementaire, normes et valeurs portées par les métiers de la conception et par l'Agence elle-même, conditions de travail au sein de l'organisation, compétences et postures, individuelles ou collectives.

Dans leur ouvrage intitulé *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, H. Amblard<sup>44</sup>, P. Bernoux, G. Herreros et Y-F. Livian proposent de dépasser l'étanchéité des théories de la sociologie des organisations et de l'action (« approche par la contingence » - Mintzberg ; « analyse stratégique » – Crozier, Friedberg ; « régulation » – Reynaud ; « identité et culture » – Sainsaulieu ; « conventions et accords » – Boltanski, Thévenot ; « sociologie de la traduction » – Callon, Latour). Ce dépassement permet, non pas de les confondre (scientifiquement ou idéologiquement), mais de les faire collaborer (Amblard *et al.*, 2005) et de les rendre complémentaires dans l'analyse de situations. À bien des égards, cette posture fait écho aux observations menées durant les trois années de terrain. Le présent travail puisera dans différents corps théoriques

---

<sup>43</sup> Dans son ouvrage *Écrire les sciences sociales – Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*, Howard Becker dit s'être habitué à travailler à partir d'« éléments préfabriqués », « modules » ou « éléments théoriques » qu'il « collectionne » pour les « appliquer à des argumentations à venir » (Becker, 2004, p. 151).

<sup>44</sup> Ces auteurs sont sociologues, enseignants à Lyon (Université Lyon II ou Lyon III). Ils ont pour la plupart travaillé avant ou pendant leurs recherches au sein d'entreprises et ont publié à ce jour de nombreux ouvrages sur la sociologie des organisations (Amblard *et al.*, 2005, Bernoux, 2009b), la sociologie des entreprises (Bernoux, 2009a), la sociologie d'intervention (Herreros, 2004). La question du changement dans les organisations constitue un enjeu important de ces écrits.



dont il conviendra, après les avoir identifiés et présentés, de reconnaître ce qui peut les opposer, tout en montrant comment les articuler.

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à présenter : 1) la nature des exigences extérieures aux AAUP : cadres réglementaires, marché concurrentiel et exigences de commanditaires, contexte socio-économique, en nous appuyant notamment sur quelques postulats issus de la sociologie de la contingence (Mintzberg) qui montre comment les organisations se structurent en fonction de leur environnement ; 2) les règles, normes et valeurs des AAUP, en nous appuyant notamment sur les écrits de Boltanski et Thévenot, utiles pour montrer que les AAUP peuvent appartenir à plusieurs des mondes décrits par les auteurs (« inspiration », « opinion », « marchand », « industriel », « civique »), répondant ainsi à des « principes supérieurs communs » différents et parfois contradictoires. Les conditions de travail propres à l'Agence étudiée, seront également présentées ici.

En présentant le rôle indéniable de ces exigences internes et externes, nous montrerons qu'elles peuvent laisser des espaces de liberté aux concepteurs, qui peuvent alors, dans certaines conditions, les contourner voire ne pas y répondre. Plusieurs cadres pourront alors être mobilisés comme la sociologie de l'acteur stratégique (Crozier, Friedberg) qui postule que l'organisation est un construit et non une réponse, que l'acteur est relativement libre, et qu'il existe une différence toujours présente entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus, et enfin que l'acteur calcule, et ce dans le cadre d'une rationalité limitée. La sociologie de la régulation (Reynaud), permettra, quant à elle, de comprendre comment les règles au sein des organisations peuvent se construire en partie par les acteurs eux-mêmes, et comment un groupe social se structure, devient capable d'actions collectives, et participe à la construction d'une culture commune.

Pris dans leur globalité et mis bout à bout, ces cadres théoriques peuvent entrer en conflit, puisqu'ils ne se fondent ni sur les mêmes méthodes de recherche, ni sur les mêmes postulats et hypothèses théoriques. Leurs convergences ou divergences avec les courants durkheimien pour qui « le « pouvoir de coercition » (...) fait que les manières de penser et d'agir s'imposent aux individus » (Bernoux, 2010, p. 34), et wébérien pour qui « l'action se comprend à partir du sens que l'acteur donne à sa propre action » (*Ibid.* p. 27-28), sont au cœur d'un conflit fondamental. Dans le cadre de notre étude consacrée aux AAUP, nous montrerons qu'il serait fructueux de dépasser cette opposition. On pourra ainsi considérer les pratiques observées au quotidien comme le fruit d'adaptations individuelles ou collectives face aux exigences internes et externes aux AAUP.

Ces différents cadres ne seront pas mobilisés dans leur ensemble. C'est davantage certains postulats qui seront utilisés. Il conviendra donc, pour chaque cadre théorique, de les préciser clairement, tout en montrant comment ils peuvent s'articuler les uns avec les autres. Dans la sociologie de la contingence, nous retiendrons sa capacité à reconnaître le poids de l'environnement extérieur sur la structure et le fonctionnement

des organisations, ici des AAUP. Cette sociologie nous amène à définir précisément cet environnement et à nous interroger sur son rôle dans les pratiques de l'agence Lilas et de ses concepteurs. Nous n'en concluons pas pour autant, à l'instar d'Henri Mintzberg, que les agences, leur fonctionnement et les pratiques de leurs membres ne sont que des réponses à un environnement. Non seulement elles participent à le construire, mais elles sont aussi le relai de normes et valeurs provenant d'autres sphères. La théorie des « économies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot) apporte ainsi des éclairages complémentaires. En identifiant différents mondes auxquels les acteurs peuvent appartenir successivement ou conjointement, elle pousse à comprendre les fondements des actions individuelles ou collectives qui ont été observées pendant trois ans. Elle permet d'identifier les normes et les valeurs auxquelles répondent les acteurs observés, leurs éventuelles divergences et contradictions, et ainsi les processus d'articulation et les hiérarchies de grandeurs qui en découlent. Les sociologies de l'acteur stratégique et de la régulation sont intéressantes en ce qu'elles nous amènent à questionner les marges de manœuvre existantes chez les concepteurs, une fois que les exigences extérieures de l'environnement, et les normes et valeurs des organisations dont ils font partie, ont été définies. Ces exigences sont-elles contraignantes voire astreignantes au point que les acteurs en agence n'auraient pas la possibilité d'opérer certains choix, notamment, pour ce qui nous intéresse, dans la manière de prendre en compte le *développement durable* dans leurs pratiques ? Les postures à ce sujet sont-elles les mêmes pour toutes et tous ? Ici encore, ce n'est ni la totalité des sociologies de l'acteur stratégique et de la régulation, ni les méthodes que les auteurs proposent qui sont retenues, mais la capacité de ces cadres d'actions à interroger la manière dont les concepteurs, individuellement ou collectivement, jouent avec les exigences définies plus haut.

# 1. Exigences extérieures aux AAUP

## 1.1 Cadres théoriques

De nombreux écrits issus de la sociologie des organisations et de l'action ont montré le poids de l' « environnement » des organisations sur la structure et/ou le contenu de leurs activités. Ces écrits correspondent à un courant de recherche appelé « théorie de la contingence », qui s'est développé dans les années 1960 aux États-Unis (grâce notamment aux travaux sociologiques de Peter Blau, Paul Lawrence et Jay Lorsch, Jerald Hage et Michael Aiken) et en Grande-Bretagne (grâce aux travaux de Joan Woodward, Tom Burns, Derek Pugh, David Hickson).

« En réaction, notamment, à une approche des organisations trop exclusivement centrée sur l'analyse des processus internes [...] la théorie de la contingence structurelle [...] a permis de souligner utilement l'importance du contexte [...] des organisations pour la compréhension de leurs processus internes » (Crozier, Friedberg, 1977, p. 135).

J. Woodward (1965) et C. Perrow (1967 ; 1970) étudient respectivement l'influence de la technologie et des techniques de production sur les structures des organisations. P. Blau (1955), D. Pugh et D. Hickson (1963) étudient l'influence du contexte organisationnel sur ces structures. Le premier postule que « l'accroissement de la taille des organisations entraîne une différenciation structurelle du point de vue spatial, fonctionnel, hiérarchique et occupationnel plus grande » (*Ibid.*, p. 142-143). D. Pugh et D. Hickson postulent quant à eux, le rôle que jouent l'origine et l'histoire, le type de contrôle, la taille, les objectifs, la technologie, et la localisation de l'organisation sur trois grandes dimensions structurelles : structuration d'activités, concentration de l'autorité et contrôle hiérarchique sur les flux de travail (*Ibid.*). Un troisième type de travaux concerne l'influence des contraintes extérieures et des exigences de l'environnement sur les structures organisationnelles. Étudiant plusieurs firmes britanniques, T. Burns et G.-M. Stalker proposent en 1961 deux « idéaux-types » d'organisation : mécanique (fortement structurée et rigide) et organique, correspondant respectivement à deux types d'environnements socio-économiques, l'un stable et l'autre turbulent. P. Lawrence et J. Lorsch (1967) révèlent une relation fondamentale entre les variables externes, les états internes de différenciation et d'intégration, et les procédures de résolution de conflits. À partir des années 1980, Henri Mintzberg, chercheur canadien en management des organisations a symbolisé la théorie de la contingence en tentant :

« d'éclairer le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement interne [...] [rappelant que] la structure est liée à l'environnement mais pas de manière mécanique. Elle dépend aussi des buts que se proposent les dirigeants. Il insiste sur le concept d'ajustement pour expliquer le rapport des organisations avec leur environnement et sur celui de cohérence pour leur fonctionnement interne. » (Amblard *et al.*, 2005, p. 14-15).

Ces différents écrits ont pu faire fait l'objet de critiques, pour le déterminisme des variables retenues, et le caractère parfois unilatéral des liens de cause à effet – l'organisation serait une réponse à l'environnement. N'est-elle pas aussi un construit qui agit en retour sur son environnement (Crozier, Friedberg, 1977 ; Amblard *et al.*, 2005, Bernoux, 2009b ; Ballé, 2013, etc.) ? La première réponse des organisations au regard de l'environnement est-elle nécessairement leur structure, et ne devrait-on pas tout autant regarder leurs objectifs et la nature des activités qui s'y déploient ? Toutefois, ces cadres théoriques ont un intérêt certain, puisqu'ils invitent l'observateur d'une organisation à comprendre l'environnement dans lequel cette dernière se situe ; qui plus est au XXIème siècle :

« dans un monde complexe dominé par l'internationalisation des marchés et la concurrence, [où] les évolutions des besoins et attentes des clients ou bénéficiaires ne peuvent plus être sans influence sur la façon dont l'organisation conçoit ses produits » (Foudriat, 2011, p. 39).

En tant qu'organisations, les AAUP s'inscrivent dans un environnement socio-économique, culturel, politique, règlementaire, concurrentiel et technologique mouvant, qu'il s'agit ici de présenter. Il s'agit d'en expliquer les grandes étapes de construction.

## **1.2 Les injonctions actuelles, fruits de remises en causes actuelles et passées**

### 1.2.1 Des injonctions récurrentes

Les AAUP, tout comme l'ensemble des acteurs de la fabrique urbaine, font face à de nombreuses injonctions, qu'ils peuvent critiquer tout en contribuant à les renforcer : quête de durabilité, respect de l'environnement, réintroduction de la nature en ville, amélioration du cadre de vie, du bien-être et de la qualité de vie, respect de la mixité sociale, vivre ensemble, réduction ou limitation de l'étalement urbain, renouvellement urbain, prise en compte des caractéristiques des territoires d'intervention, participation habitante, etc. Ces injonctions ne sont pas du même ordre. Elles s'imbriquent plus (en théorie) qu'elles ne se côtoient les unes à côté des autres. Ces injonctions sont de deux types. Elles peuvent être législatives et règlementaires. Elles peuvent aussi s'incarner dans des principes qui, souvent dotés d'une valeur positive, se sont diffusés dans les écrits (ouvrages ou revues scientifiques, revues professionnelles, médias) et les discours politiques, opérationnels et scientifiques. Dans ces trois sphères professionnelles, ces injonctions ont fait l'objet de regards critiques importants. Pour autant, leur prise en compte est souvent un argument avancé par les acteurs pour mettre en valeur leur projet.

Un retour sur l'histoire récente (depuis les années 1960-1970) permet de rappeler quelques tournants importants qui ont contribué au développement et à la diffusion de ces injonctions. Ces décennies constituent en effet une période de remises en causes multiples (critique des modes de développement des sociétés industrielles et capitalistes, controverses environnementales, critiques des politiques aménagistes d'après-guerre en

Europe, crise de légitimité des institutions), associées bien sûr à une série de transformations socio-économiques et urbaines importantes (crise économique majeure et ralentissement de la croissance démographique dans les années 1970)<sup>45</sup>.

## 1.2.2 Controverses environnementales, écologie urbaine et *développement durable*

### 1.2.2.1 *De l'environnement au développement durable*

Les années 1960 marquent une période de renouvellement du sens accordé à l'environnement.

« À la fin des années 1950, la notion d'environnement englobait à la fois le milieu physique et le milieu social et était, en fait, surtout employée par les professionnels de la planification urbaine pour désigner l'ensemble des dimensions non techniques – et en particulier les dimensions sociales – liées à la structuration ou à l'aménagement des grandes villes. Ce n'est qu'au milieu des années 1960 que le terme s'est "naturalisé", au moment où les questions écologiques sont entrées dans le débat public, [...] sans doute parce qu'il correspondait mieux aux besoins du nouveau champ politique en voie de constitution autour des problèmes de pollution, de qualité de l'air et de l'eau, de conservation de la nature » (Theys in Coutard, Lévy, 2010, p. 17-18).

L'auteur précise que la diffusion de la notion d'*environnement* dans les politiques et institutions (notamment les ministères de l'environnement qui se sont multipliés dans les années 1970) a été marquée par une diversité de conceptions de l'environnement : « objective et biocentrique », « subjective et anthropocentrique », « technocentrique », au sein desquelles l'environnement est respectivement compris comme une liste d'objets naturels en interaction et à protéger, un ensemble de relations entre l'Homme et le milieu naturel ou construit, ou un ensemble de limites, de problèmes à résoudre, de risques à gérer dans des systèmes hybrides de nature et de culture (*Ibid.*).

---

<sup>45</sup> Si ces décennies ouvrent une période de questionnements sur les manières de faire et le contenu des actions d'aménagement, on pourra néanmoins revenir plus loin dans le passé pour montrer certaines continuités. Cyria Emelianoff considérait en 2001 qu'en théorie, la Charte d'Aalborg, texte fondateur de l'urbanisme durable retournait « comme un gant » la charte d'Athènes, texte fondateur de l'« urbanisme progressiste » de Le Corbusier (Choay, 1965). La réalité de certains projets urbains dits durables montre que dans les faits, cette rupture est moins évidente et moins systématique. Par ailleurs, on peut retrouver dans ces injonctions certains préceptes de l'urbanisme culturaliste (souci d'unité organique du quartier et/ou de la ville, la rue considérée comme lieu de passage et de sociabilités et non plus simplement de déplacements, l'adaptation de l'aménagement urbain aux caractéristiques topographiques et climatiques, la mise en valeur de la diversité des paysages urbains) et naturaliste (contact entre l'Homme et la nature comme moyen de développement individuel et social, diversité topographique structurante de l'organisation spatiale, subordination de l'architecture à la nature) ; courants de l'urbanisme moderne, représentés respectivement par Ebenezer Howard (et les cités-jardins) et Frank Lloyd Wright et qui se sont développés dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Certains principes issus de ces deux courants, moins influents au XX<sup>ème</sup> siècle que l'urbanisme progressiste de Le Corbusier, vont progressivement être remis au goût du jour à partir des années 1960-1970.

Les années 1970 sont marquées, en outre, par le Sommet des Nations-Unies sur l'environnement à Stockholm dont l'objectif était « d'adopter une conception commune et des principes communs [...] [devant inspirer et guider] les efforts des peuples du monde en vue de préserver et d'améliorer l'environnement » (Nations Unies, 1972, p. 1), et par la publication du Rapport Meadows du Club de Rome (1972), intitulé *Halte à la croissance ? Rapport sur les limites de la croissance*, dénonçant les impacts négatifs de la croissance économique et démographique à l'échelle planétaire et instituant la notion d'éco-développement. La montée en puissance des préoccupations environnementales à partir des années 1960 répond ainsi à une explosion démographique à l'échelle mondiale, à une remise en cause des modes de développement des sociétés industrielles, aux nombreuses crises écologiques, épreuves environnementales et controverses socio-économiques et environnementales (Faburel, 2010), et à la remise en cause des modes de développement urbain.

C'est à cette période que vont se développer des travaux relatifs à l'écologie urbaine, entendue au sens d'écologie de la ville (Barles, in Coutard, Lévy, 2010), grâce notamment à Abel Wolman (1965) qui introduit la notion de « métabolisme urbain », à Eugène Odum (1976) qui parle d'« écosystème hétérotrophe [...] [nécessitant] “d'importantes entrées de flux énergétiques provenant de sources extérieures” » (*Ibid.*, p. 67), ou à Paul Duvigneaud (1974) qui parle d'« écosystème urbs » (*Ibid.*). Sabine Barles montre que les travaux qui feront de l'écologie une « science totale » absorbant les sciences sociales, ou qui enferment la ville « dans un déterminisme énergétique et un discours anti-urbain » seront fortement critiqués.

Les années 1980 sont marquées par un ensemble « de transformations économiques et géopolitiques [...], la mondialisation, [...] l'émergence des risques globaux, [...] la chute du mur de Berlin, [...] la libéralisation et [...] la financiarisation de l'économie internationale » (Theys, 2010a, p. 28). Elles verront émerger la notion de *développement durable*, issue des travaux de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement et du rapport Brundtland (1987). Jacques Theys montre qu'il existe deux versions de l'histoire du *développement durable*. L'une démarrée dans les années 1960-1970 qui ferait de ce dernier une « simple prolongation sous une forme plus économique, consumériste et globale de la problématique de l'environnement », l'autre, démarrée en 1987, et qui en ferait une « double rupture, à la fois épistémologique et politique par rapport aux histoires antérieures de l'environnement et du développement » (*Ibid.*, p. 27). Cette distinction serait à l'origine d'une diversité importante des « interprétations ou des significations du “développement durable” » et de « conception différentes (et contradictoires) » (*Ibid.*, p. 30-31).

L'auteur s'appuie sur deux grands types d'approches, l'une partant de l'environnement, l'autre de stratégies de développement. Il montre qu'il existe, pour chacune, trois conceptions différentes, selon les degrés de substituabilité entre la nature, l'économique et le social (soutenabilité très forte/très faible substituabilité, soutenabilité forte/faible substituabilité, soutenabilité faible/forte substituabilité). Ces degrés de soutenabilité et

de substituabilité ont été définis par de nombreux économistes dès la fin des années 1980 (Pearce *et al.*, 1989). Ils montrent que derrière le terme *développement durable*, différentes approches existent. Depuis l'émergence des notions d'éco-développement puis de *développement durable*, une quarantaine d'années s'est écoulée au cours desquelles plusieurs étapes ont structuré les actions mises en œuvre à l'échelle internationale pour nourrir les réflexions autour du *développement durable*, et mener les premières évaluations (Sougareva, Holec, 2000).

Les années 1990 marquent une période d'intégration de la dimension urbaine pour répondre aux enjeux globaux du *développement durable*. Plusieurs manifestations auront lieu dans ce sens : lancement du programme « Cités Durables » par les Nations Unies en 1990 ; Sommet de la Terre à Rio et signature du programme d'action pour le XXI<sup>ème</sup> siècle : l'Agenda 21 en 1992 ; lancement du projet « Villes durables » par le groupe d'experts des Nations Unies en 1993 ; première conférence européenne sur les villes durables à Aalborg en 1994. Une deuxième étape concerne les tentatives d'application des réflexions menées jusqu'alors comme le proposèrent plusieurs conférences, publications ou protocoles (2<sup>ème</sup> Conférence des villes durables européennes à Lisbonne en 1996 ; Publication du rapport « Villes durables européennes » par le Groupe d'experts sur l'environnement urbain en 1996 ; Protocole de Kyoto en 1997). Une troisième étape concerne les tentatives d'évaluations des premiers efforts fournis (organisation de conférences régionales des villes durables proposant des processus d'évaluation selon les spécificités de chaque région européenne en 1998-1999 ; 3<sup>ème</sup> conférence des villes européennes durables à Hanovre en 2000 ; Sommet de la Terre à Johannesburg en 2002 ; Rio + 20 en 2012).

#### 1.2.2.2 *Un triple processus à l'œuvre*

Ces différentes étapes mettent en lumière un triple processus, particulièrement intéressant pour notre recherche : 1) de nouvelles articulations des échelles spatiales ; 2) la prise en compte du temps long de l'aménagement ; 3) les tentatives d'articulations des dimensions sociales, économiques et environnementales.

Le premier concerne le passage d'une approche globale, planétaire, inhérente aux objets à l'origine de l'émergence du *développement durable* (ex : inégalités Nord/Sud, dérèglements climatiques), à la mise en valeur des territoires locaux, comme réceptacles et échelle d'opérationnalisation des principes (précaution, transparence, évaluation, transversalité, subsidiarité, territorialisation) et des valeurs (responsabilité, solidarité, éthique, justice) qu'il incarne. Une nouvelle tension émerge alors. Il s'agit de faire du local et des interventions qu'il accueillerait, un moyen de répondre à des enjeux certes locaux, mais également nationaux et supra-nationaux. La tension dont il est question ici, résulte d'une part de la difficulté cognitive et opérationnelle, de penser les interventions locales comme porteuses d'enjeux d'échelles supra-locales et d'autre part de la

difficulté d'appliquer localement, de nouvelles normes bien souvent a-territoriales, définies à l'échelle globale (Torres, 2002).

Associé au principe de subsidiarité, celui de territorialisation de l'action a également émergé. Celui-ci « vise (...) à produire une action différenciée selon les ressources et les handicaps des territoires concernés, selon leurs spécificités géo-économiques, sociales, environnementales, infrastructurelles » (Faburel, 2006, in Dorier-Apprill (dir.), p. 104) ; territorialisation de l'action publique qui s'est traduite en France par les lois de décentralisation amorcées au début des années 1980, puis par les lois Voynet (loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable des Territoires – LOADDT – 25 juin 1999), Chevènement (loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale – 12 juillet 1999), et enfin la loi Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU – 20 décembre 2000). La territorialisation de l'action publique révèle ici une volonté de rupture avec les logiques aménagistes centralisées, et bien souvent a-territoriales, comme l'incarna le modèle progressiste de l'urbanisme moderne (Choay, 1965), souvent considéré comme responsable de l'échec des politiques d'aménagement engagées durant la période de l'après-guerre.

Le deuxième processus concerne la prise en compte de nouvelles échelles de temps que prônerait le *développement durable*. La prise en compte du temps long renvoie directement à l'identification de champs d'intervention qui ne sauraient seulement apporter des solutions immédiates pour désormais s'inscrire dans des démarches prospectives. Cette évolution renvoie en premier lieu à l'évolution des modes de faire le projet mais également aux modalités d'évaluation de l'action publique (Allaire, Dupeuple, 2004).

Le troisième processus concerne le passage de considérations économiques et écologiques structurantes de la notion d'éco-développement à la volonté d'intégrer, dans une relation systémique, une dimension sociale, au préalable portée par l'objectif général de cohésion sociale. « Favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature (CMED<sup>46</sup>, 1988), telle est la proposition du Rapport Brundtland pour aller vers le développement durable » (Brodhag, Sébastien, 2004, p. 2). Si la place accordée à la dimension sociale du *développement durable* constitue un objet d'étude de plus en plus exploré (ex : Brodhag, Sébastien, 2004 ; Tapie-Grime, Blatrix, Moquay, 2007 ; Emelianoff, 2007 ; Héland, 2008 ; Faburel, Tribout, 2011, etc.), cette mise en relation systémique induit une réévaluation des rapports qu'entretiennent les différents champs de l'expertise, ainsi qu'une ouverture à de nouvelles formes d'expertises. Au-delà de la pluridisciplinarité donc, émerge le principe d'interdisciplinarité, voire de transdisciplinarité, dans le domaine professionnel certes, mais également au sein de la recherche scientifique (ex : Jollivet, 1992 ; Martouzet, 2002 ; Godard, Hubert, 2002 ; Lévêque, 2009).

---

<sup>46</sup> Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement.



L'approche intégratrice (Perysinaki, 2014), englobante (Guay, in Guay, Doucet, Bouthillier, Debailleul, 2004) et systémique des dimensions environnementales, économiques et sociales, associée à l'évolution des rapports entre les différentes échelles spatiales et temporelles que prône le *développement durable*, ne cesse aujourd'hui d'interpeler l'ensemble des acteurs publics et privés de la société.

### 1.2.3 Remise en cause des modes de fabrique urbaine et émergence de l'urbanisme de projet

De manière concomitante, les années 1960 – 1970 ont aussi constitué une période de remise en cause des politiques aménagistes d'après-guerre portées par les préceptes de l'urbanisme dit progressiste issus des Congrès Internationaux d'Architecture Moderne, de la Charte d'Athènes et des travaux de Le Corbusier (Choay, 1965 ; Ragon 2010). L'urbanisme de zonage, technocratique, souvent a-territorial et descendant, allait être interrogé à travers différents mouvements nés en France ou importés de l'étranger.

#### 1.2.3.1 *Le modèle de Bologne*

En Italie, les années 1960 constituent les prémises d'une évolution de l'approche urbaine en Europe, symbolisées notamment par le projet de rénovation du centre-ville de Bologne (qui constituera rapidement une référence en Europe). Celui-ci était basé sur la notion de *recupero*, que Patricia Ingallina définit comme :

« une philosophie nouvelle par rapport à la considération qu'on avait jusqu'alors de la ville. Désormais, on ne pense plus la ville par parties, à savoir un centre historique à protéger et des quartiers périphériques où tout est permis, mais comme un ensemble, un "système relationnel", un lieu permettant l'imbrication de tissus urbains et sociaux différents. Aussi, l'expansion urbaine ne s'effectue plus au même rythme qu'auparavant, ce qui conduit à penser que toute action urbaine doit désormais porter sur la ville existante [...]. Le problème de la qualité se pose aussi en termes de nécessaire requalification urbaine et sociale, car le sens même de la ville se fonde sur les relations à la fois entre espaces bâtis et espaces non bâtis, et entre ces espaces et les habitants qui essayent de se les approprier [...] *Recuperare* veut dire ainsi aider à retisser des liens qui sont en train de se désagréger tout en essayant de maintenir un équilibre entre cet ensemble complexe de relations » (Ingallina, 2013, p. 79-80).

Une telle notion trouve ses origines dans la pensée de Gustavo Giovannoni<sup>47</sup>, architecte, ingénieur, historien de l'architecture et restaurateur du début du XX<sup>ème</sup> siècle qui produira de nombreux ouvrages autour d'une question centrale « comment comprendre et organiser les rapports de la ville moderne et de la ville ancienne ? ». Il participera très fortement au développement des réflexions sur la conservation et la restauration du

---

<sup>47</sup> Cf. Giovannoni G., 1931 – 1998 (3<sup>ème</sup> ed.), *L'urbanisme face aux villes anciennes*, Paris, Points.

patrimoine en milieu urbain, inspirant par exemple la Loi Malraux<sup>48</sup> de 1962 sur la protection et la restauration immobilière en France.

Pierluigi Cervellati, adjoint à l'urbanisme de la ville de Bologne et issu de l'université de Florence où la notion de *recupero* s'affirmait progressivement, contribua à sa mise en pratique au moment de la formulation du Plan Régulateur Général de la ville (PRG) (Ingallina, 2013). Dirigée entre 1945 et 1999 par les Partis Communiste et Socialiste, la ville de Bologne constitua le laboratoire urbain expérimental du Parti Communiste jusque dans les années 1980. Suite au constat que celle-ci était concentrée et riche dans le centre, diffuse et pauvre en périphérie, et que de nombreux ouvriers (électorat du parti) avaient quitté la ville suite au départ de nombreuses industries après la guerre, plusieurs hypothèses furent formulées. Pour sauvegarder la ville ancienne, dont la valeur culturelle était indiscutable, il aurait fallu sauvegarder aussi sa population, en particulier la population la plus démunie pour garantir une certaine mixité sociale. Il fallait également changer de vision vis-à-vis du centre ancien : non plus considéré comme intouchable mais comme lieu de projets et d'habitat social. Plusieurs actions furent ainsi mises en œuvre à travers les opérations de réhabilitation et de restauration dans le centre, et de requalification urbaine dans les périphéries (à partir des analyses typo-morphologiques), l'intégration d'équipements et fonctions tertiaires dans les bâtiments historiques, et la mise en place d'un système d'aides financières pour les propriétaires réhabilitant leurs logements et maintenant des locataires à faibles revenus dans ces derniers. La participation habitante à travers les conseils de quartiers fut également instituée à Bologne<sup>49</sup>. La crise économique de 1973 constituera un coup d'arrêt pour le dynamisme économique et financier de la ville, et donc pour un tel projet :

« En 1975, la proportion de surface habitable réservée aux foyers d'ouvriers et aux foyers d'employés diminue et accentue le phénomène d'expulsion des fonctions "pauvres" du tissu urbain au profit des fonctions "riches" : activités tertiaires, logements pour les classes aisées, commerces de luxe, etc. Le départ progressif des couches populaires au détriment d'une classe moyenne composée d'employés des activités tertiaires, voire de la classe aisée, avide d'habiter des quartiers rénovés dans un cadre historique unique au monde, s'effectua notamment du fait de l'augmentation rapide des loyers. La municipalité en charge de l'attribution des logements et du contrôle des loyers modifia sa gestion dès la fin des années 1970. De même pour les activités traditionnelles et historiques, les commerces de proximité, l'artisanat, les services, les restaurants populaires remplacés progressivement par des boutiques plus luxueuses s'adressant à la classe sociale supérieure et au tourisme fleurissant<sup>50</sup> ».

---

<sup>48</sup> Loi n° 62-903 du 4 août 1962 complétant la législation sur la protection du patrimoine historique et esthétique de la France et tendant à faciliter la restauration immobilière.

<sup>49</sup> <http://laboratoireurbanismeinsurrectionnel.blogspot.fr>, (consulté le 10/09/2014).

<sup>50</sup> *Ibid.*

Plusieurs critiques seront également formulées autour des procédures d'attribution des logements sociaux bénéficiant avant tout aux membres du parti communiste, et d'une mixité sociale théorique qui s'apparentait davantage à des formes de co-existence. Des critiques d'ordre opérationnel furent également énoncées tout comme la trop grande proximité entre militants communistes et patronat, dans les formes de partenariat public/privé mis en place pour financer les travaux de réhabilitation et de restauration (*Ibid.*). Malgré ce coup d'arrêt et les critiques formulées, l'expérience de Bologne va trouver écho en France chez les professionnels ou étudiants de l'architecture, mais aussi chez les responsables politiques.

« Le voyage à Bologne deviendra un must pour les étudiants en urbanisme et en architecture, pour les architectes, et pour les décideurs de tout poil [...]. D'une certaine manière, l'expérience de Bologne permet de recomposer à l'usage de la France un discours articulant architecture et politique [...] comme le note Bernard Huet : "Ici on démystifie les interventions basées sur une planification centralisée et technocratique et l'on démontre calmement, par les faits, comment inventer et utiliser des outils et des méthodes nouveaux pour opérer efficacement au seul profit des habitants." » (Cohen, 1985, p. 26).

Cette expérience va permettre le développement de questions saillantes que l'on retrouve dans les injonctions présentées ci-avant : la prise en compte globale de la ville et non la distinction entre un centre historique muséifié et figé, et des périphéries en expansion sans qualité urbaine ; la préservation et réhabilitation du patrimoine bâti ; la préservation de la mixité sociale notamment dans les centre-ville, la réhabilitation des quartiers d'habitat social d'après-guerre situés en périphérie des villes ; l'émergence des questions de participation des habitants dans le devenir de leurs quartiers.

### 1.2.3.2 *Les luttes urbaines en France*

En France l'urbanisme technocratique et descendant sera critiqué dès l'après-guerre au sein des sciences sociales, mais aussi des luttes sociales (Busquet, 2008). Au-delà des mouvements d'auto-construction et des mouvements de squat des mal-logés qui portaient avant tout sur l'objet « logement », l'auteur montre que c'est véritablement au cours des années 60 que ces revendications prennent de l'ampleur. Les luttes urbaines se caractérisent

« par le passage de revendications "quantitatives" (matérialistes, matérielles) présentes dans le mouvement ouvrier depuis le début de l'industrialisation à des revendications plus "qualitatives" concernant notamment les modes de vie, la qualité de vie, l'émancipation politique et sociale, les revendications des "minorités", et bien entendu, la préservation ou la transformation du cadre de vie. On n'est plus, à la fin des années 60, en période de crise du logement, et il ne s'agit plus tant de réclamer plus de logements, que de revendiquer les équipements, les services et une certaine qualité de vie dans les villes ou les banlieues » (*Ibid.*, p. 3).

C'est aussi à cette période que vont émerger, dans les travaux de sociologie urbaine (Coing, 1966), les premières critiques des politiques de rénovation urbaine, des

transformations radicales des quartiers populaires et des grands ensembles pour leur caractère architectural et leurs impacts sociaux (Driant, 2012). Les mouvements urbains, portés par différents types de critiques (« sociale », « artistique », « politique », « procédurale » et « écologique ») et qui se sont développés en France comme à l'étranger (sous des formes à chaque fois singulières), ont largement contribué à l'entrée progressive de la « participation en urbanisme » à partir des années 1960 (Bacqué, Gauthier, 2011). Le « développement d'une approche réflexive chez les professionnels de la planification » et l'émergence d'une « critique postmoderne » de celle-ci (*Ibid.*, p. 9-10), vont également jouer un rôle dans la remise en cause des formes de planification descendante et plus généralement de la démocratie représentative, au profit d'interventions plus territorialisées et collaboratives. Pourtant, il faudra attendre les années 1980 puis 1990 et 2000 pour voir apparaître les premières lois : 1) redéfinissant les compétences et prérogatives des collectivités territoriales et des établissements de coopération intercommunale<sup>51</sup> ; 2) institutionnalisant la démocratie participative<sup>52</sup>.

### 1.2.3.3 *La réforme de l'École des Beaux-Arts*

Outre la remise en cause progressive des modes de planification et l'émergence des questions de participation habitante, l'expérience de Bologne et les mouvements urbains et sociaux vont participer à la réforme de l'École des Beaux-Arts dont l'enseignement de l'architecture sera, à partir de 1968, dispensé non plus à l'Académie mais au sein d'unités pédagogiques d'enseignement sur l'ensemble du territoire français. Cette réforme s'appuiera sur la volonté de rompre avec la figure de l'architecte-artiste-démiurge et le Prix de Rome pour favoriser une politisation de l'architecture, l'intégration des sciences sociales dans les enseignements, et le lancement de la recherche architecturale. Ce que confirme Éric Lengereau, architecte et historien de l'architecture dans son article : « L'architecture entre culture et équipement (1965-1995) » :

« Le nouvel enseignement de l'architecture – décentralisé, démocratique, débarrassé du Grand Prix de Rome et du mandarinat, mais aussi politisé, peu structuré et submergé par les sciences humaines - inaugure des exigences nouvelles quant à la responsabilité de l'aménagement de l'espace. Celle-ci ne semble plus pouvoir être laissée aux seules forces de production quantitative, aux seuls pouvoirs de l'autarcie techniciste, aux seuls mécanismes de planification et de prévisions démographiques. » (Lengereau, 1997, p. 113).

---

<sup>51</sup> Loi de décentralisation (1982), Loi sur l'administration territoriale de la République (1992) ; Loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale (1999).

<sup>52</sup> Loi d'orientation sur la Ville (1991), Loi Barnier (1995), Loi Voynet (1999), Loi Solidarité et Renouvellement Urbains (2000), Loi Vaillant (2002), etc.

#### 1.2.3.4 *L'émergence de la notion de projet urbain*

Les remises en cause des modes de développement des sociétés industrielles et de l'urbanisme d'après-guerre, associées à la crise économique issue des chocs pétroliers (1974 ; 1978), et aux processus de décentralisation progressive des compétences aménagistes font émerger la notion de projet urbain. Marcel Roncayolo la définit comme une

« notion "historique", qui [...] répond à la fois au désir maintenu de maîtriser l'espace, mais aussi à l'échec de planifications plus rigides, autoritaires, réglementaires. Elle tente somme toute de rendre sa flexibilité, son humanité et sa pertinence (et, à la suite, son respect de l'environnement) à l'intervention urbaine » (Roncayolo, 2011, p. 184).

Employé dans les années 1970 par les architectes comme synonyme de « composition urbaine » ou de projet d'architecture à grande échelle, il revêt différentes valeurs, politique, économique et financière, architecturale et urbanistique (Ingallina, 2013). À partir des années 1980, et dans un contexte de décentralisation (en France), il symbolise un renversement de la logique aménagiste. Le projet d'aménagement n'est plus pensé comme une réponse à la croissance économique, mais comme une « stratégie » de développement des villes ou métropoles engagées dans une concurrence inter-urbaine majeure (Roncayolo in Ingallina, 2013). Le projet urbain est en cela source d'ambiguïtés multiples. Il prône une connaissance fine du contexte, une reconnaissance de la multiplicité des acteurs et de la vertu des débats qu'il susciterait et dont il se nourrirait. Il prône également la prise en compte du temps long pour sortir des seules logiques d'urgence, une pensée transversale et non sectorielle de l'aménagement. Au-delà des valeurs et principes dont il serait porteur, le projet urbain constitue un nouvel outil de marketing, de compétitivité et d'attractivité des territoires<sup>53</sup>, qui plus est dans un contexte de mondialisation, de globalisation, et de réticularisation des territoires.

Ainsi, les dernières décennies ont été marquées par des remises en causes multiples (pratiques aménagistes centralisées, technocratiques, a-territoriales), par l'émergence de nouvelles injonctions (respect de l'environnement, réintroduction de la nature en ville, amélioration du cadre de vie, respect de la mixité sociale, vivre ensemble, réduction ou limitation de l'étalement urbain, renouvellement urbain, prise en compte des caractéristiques des territoires d'intervention, participation habitante, quête de durabilité, etc.), et par l'intégration du projet comme nouveau mode de penser la planification urbaine et d'intervenir à l'échelle micro-locale. Mais ces injonctions qui prennent souvent la forme de principes à respecter et/ou de valeurs à porter, s'inscrivent dans un contexte néo-libéral de compétition locale, nationale et internationale, où les

---

<sup>53</sup> Leur mise en œuvre fit très tôt l'objet de critiques. Pour Christian Devillers par exemple, concepteur et auteur de plusieurs ouvrages, le projet urbain ne devrait pas être réduit comme cela peut être le cas, à une simple composition ou œuvre graphique, à un seul objet de marketing, ni être considéré comme de même nature que le projet architectural (Devillers, 1994).

modes de penser les villes intègrent progressivement les canons, vocabulaires et logiques de l'entreprise et de la concurrence. Les termes de compétitivité, d'attractivité, de marketing, d'offre, de *flagship*<sup>54</sup>, de consommation, de marque, orientent aujourd'hui les discours et logiques d'action des acteurs de la ville (Ingallina, 2009). Plusieurs critiques ont été formulées pour dénoncer les risques éventuels de ces logiques (Roncayolo, 2008 ; Genaille 2009, Le Blanc *et al.*, 2014). C'est aussi le cas de certains professionnels comme Christian Devillers par exemple, pour qui le projet urbain ne devrait pas être réduit à une simple œuvre graphique et esthétique, ou comme un objet publicitaire et marketing :

« On réduit souvent le projet urbain à de l'image, à une démarche esthétique, à une stratégie médiatique. On sait quel mauvais usage on a pu faire de cela, ces derniers temps. On fait appel à des « grandes signatures », on organise des concours, on fait des conférences de presse, des publications ; les architectes font de belles images. Comme ils sont mal payés, ça ne coûte pas cher, mais ça donne aux gens l'impression que la Municipalité fait quelque chose pour eux. » (Devillers, 1994, p. 25).

Ces grands changements ont été accompagnés et ont accompagné l'évolution de l'urbanisme règlementaire et opérationnel. Nous le montrerons ci-après. Mais elles ont également, et de manière tout aussi importante, contribué à la construction et à la diffusion d'un discours normatif (relayé par les médias, les revues spécialisées, la commande publique) sur ce que doivent contenir les opérations d'aménagement, sur la manière dont elles doivent être mises en œuvre, et sur les enjeux auxquels elles doivent répondre. Ces injonctions sont si souvent rappelées qu'elles sont connues et intégrées de tous. C'est en cela qu'elles peuvent être considérées comme des exigences extérieures aux AAUP. Bien entendu, ces dernières participent aussi à leur diffusion, à leur confortement parfois. Les AAUP ne sont donc pas que soumises à ces injonctions, qu'elles peuvent aussi largement critiquer. Ce fut par exemple le cas lors des rencontres Batilux qui se sont déroulées à Monaco en 2011. De nombreux architectes s'étaient réunis pour dénoncer les normes, réglementations, certifications et labels associés au *développement durable*. Ces derniers seraient sources de contraintes, de réduction des marges de manœuvre dans la création architecturale, et de standardisation des constructions. Malgré les critiques qui lui sont adressées, la construction de discours et la conception de projets portés (au moins officiellement) par la quête de durabilité, sont récurrentes et constituent un outil de mise en valeur des AAUP.

---

<sup>54</sup> Nous nous appuyons ici sur la définition qu'en donnait en 2007 Nicolas Genaille : « Initialement, le *flagship* était le vaisseau amiral d'une flotte, d'où les ordres étaient donnés. Désormais, cette notion est devenue un adjectif économique qui décrit le produit ou le service phare d'une compagnie dont le seul succès serait bien plus efficace que n'importe quelle campagne de promotion. [...] La notion de *flagship* fut introduite pour la première fois en urbanisme avec le projet de rénovation du waterfront de Baltimore : le Inner harbor area. Néanmoins, c'est le formidable succès du Musée Guggenheim à Bilbao qui va entraîner la généralisation de cette notion » (Genaille, 2009, p. 112).

Il s'agit à présent de rappeler plusieurs lois dont l'impact sur les activités des AAUP est important.

### 1.3 Cadre réglementaire

#### 1.3.1 Lois de décentralisation (1983) et loi MOP (1985)

Les relations entre les AAUP et leurs commanditaires, maîtres d'ouvrage, sont régies depuis le 12 juillet 1985 par la loi relative à la Maîtrise d'Ouvrage Publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée. Faisant suite aux premières lois de décentralisation (1983) qui délivra de nouvelles compétences aux communes (dans le domaine de l'aménagement, l'urbanisme, le logement, les transports, l'environnement et l'éducation), ces dernières acquièrent par la présente loi, non seulement des prérogatives, mais aussi des obligations spécifiques. Le maître d'ouvrage (MOA) doit s'assurer :

« de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle, d'en assurer le financement, 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 » (Loi MOP, 1985).

Dans ce cadre, la mission du maître d'œuvre (MOE) dont les AAUP sont le plus souvent mandataires, est « d'apporter une réponse architecturale, [mais aussi urbanistique et paysagère] technique et économique au programme ». Le contenu des activités dépend alors de la ou des missions fixées par la loi MOP<sup>55</sup>, et à l'échelle de chaque projet du contrat liant le MOA et le MOE. Par ailleurs, la loi MOP fixe les règles de rémunération des missions de maîtrise d'œuvre dont le montant « tient compte de l'étendue de la mission, de son degré de complexité et du coût prévisionnel des travaux » (*Ibid.*). Cette loi est importante, puisqu'elle régit juridiquement et financièrement les liens entre les AAUP et leurs commanditaires. Elle donne un cadre d'avancement, des études d'esquisses à la livraison du projet, à travers différentes étapes. Ces dernières ont chacune leur temporalité, leur logique. Elles n'intègrent pas toujours les mêmes acteurs, et imposent notamment à l'équipe de maîtrise d'œuvre, et donc, nous le verrons, aux AAUP, de trouver un équilibre entre ajustements permanents, recherche de continuité, et transmission des informations au fil du projet

---

<sup>55</sup> Les missions définies par la loi MOP sont les suivantes : études d'esquisse ; études d'avant-projets ; études de projet ; assistance apportée au maître de l'ouvrage pour la passation du contrat de travaux ; études d'exécution ou examen de la conformité au projet et le visa de celles qui ont été faites par l'entrepreneur ; direction de l'exécution du contrat de travaux ; ordonnancement, pilotage et coordination du chantier ; assistance apportée au maître de l'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement (*Ibid.*).

(auprès de chaque intervenant). Nous montrerons néanmoins que les projets sont plus complexes<sup>56</sup> et moins linéaires que la loi ne le laisserait penser.

Enfin, cette loi induit une relation directe entre le coût des travaux et les honoraires versés à l'équipe de maîtrise d'œuvre, et divisés en fonction du nombre d'acteurs qui la composent. Un projet sera d'autant plus rémunérateur qu'il coûtera cher et sera réalisé avec le moins d'intervenants, ce qui, nous le verrons aussi, est un élément important pour comprendre les modes de penser et d'agir des concepteurs.

### 1.3.2 Les lois LOADDT et SRU au Grenelle de l'environnement

#### 1.3.2.1 *Une institutionnalisation progressive du développement durable*

Le 12 juillet 2010 était promulguée la Loi portant Engagement National pour l'Environnement (Grenelle 2). Celle-ci constitue une étape décisive dans le processus d'intégration des questions d'*environnement* et de *développement durable* dans les politiques d'aménagement en France. Plusieurs textes législatifs avaient amorcé cette dynamique dans les années 1990. C'est le cas de la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du territoire de 1999, ou de la Loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain (SRU) de 2000. En même temps qu'elle remplaçait les Schémas Directeurs par des Schémas de Cohérence Territoriale et les Plans d'occupation des Sols par des Plans Locaux d'Urbanisme, la loi SRU instituait comme pièce centrale de ces documents règlementaires, les Plans d'Aménagement et de Développement Durable, documents politiques traduisant les principales orientations stratégiques du territoire. Dans son volet « Habitat », la loi SRU redéfinit les objectifs de mixité sociale définis par la Loi d'Orientation pour la Ville de 1991. Celle-ci rendait obligatoire la présence de 20% de logements sociaux dans les communes faisant partie d'agglomérations de plus de 200 000 habitants. La loi SRU abaisse à plus de 50 000 habitants la taille des agglomérations concernées et exclut de la liste des logements sociaux, l'accession sociale à la propriété.

L'objectif du Grenelle 2 est quant à lui de traduire thème par thème (« Bâtiment et urbanisme », « Transports », « Énergie et climat », « Biodiversité », « Risques, santé, déchets », « Gouvernance ») les objectifs entérinés par la loi Grenelle 1 (Loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle), promulguée le 3 août 2009. Les objectifs affichés sont les suivants :

« amélioration énergétique des bâtiments et harmonisation des outils de planification, changement essentiel dans le domaine des transports, réduction des consommations d'énergie et du contenu en carbone de la production, préservation de

---

<sup>56</sup> Cette thématique fut notamment développée dans le cadre du colloque international organisé par le l'Association Internationale Des Sociologues de Langue Française à l'Université de Tours (UMR CITERES) les 19 et 20 juin 2014, et intitulé : « Le projet appliqué au territoire : relations, systèmes et complexité ».



la biodiversité, maîtrise des risques, traitement des déchets et préservation de la santé, mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance écologique et fondement d'une consommation et d'une production plus durables. » (MEDDM, 2010, p. 5).

#### 1.3.2.2 *De quelques impacts du Grenelle de l'environnement sur les AAUP*

Il ne s'agit pas de présenter le contenu de la loi, mais de rappeler quelques éléments qui ont pu avoir un impact sur les AAUP et leurs activités. Ces éléments se situent à quatre niveaux : 1) une médiatisation importante des réflexions et débats autour de l'*environnement* et du *développement durable* ; 2) une évolution des documents réglementaires et opérationnels ; 3) des incitations multiples ; 4) l'organisation des démarches ÉcoCité et ÉcoQuartiers auxquelles maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre ont été amenés à participer.

##### *Une médiatisation importante*

Le premier niveau relève donc de la médiatisation des réflexions, débats, et grandes lignes des lois Grenelle 1 et 2, auxquels les membres des AAUP en tant que citoyens et concepteurs n'ont pu échapper. Ce qui ne signifie pas, loin s'en faut, que les acteurs observés avaient, dès 2010, une connaissance fine de l'impact de ces textes sur leurs activités quotidiennes. Les troisièmes et quatrièmes ateliers réalisés à l'Agence ont eu justement pour objectif de présenter et clarifier ces points-là. Cela laisse néanmoins supposer qu'une telle médiatisation a pu contribuer à la diffusion du *développement durable* comme mot d'ordre et horizon sociétal.

##### *Une évolution des documents réglementaires et opérationnels*

Le deuxième niveau concerne l'impact de ces lois sur les pratiques des collectivités locales (par ailleurs maîtres d'ouvrage et clientes des AAUP). Celles-ci sont aujourd'hui incitées et parfois obligées de répondre aux objectifs énoncés dans chacun des six thèmes présentés plus haut. Par exemple, toute élaboration ou révision des Schémas de Cohérence Territoriale et Plans Locaux d'Urbanisme à partir du 13 juillet 2011 doit prendre en compte de nouveaux objectifs en matière de lutte contre les gaz à effets de serre, de création de logements, de consommation d'espaces agricoles, naturels et forestiers, de performance énergétique et environnementale, de transport et stationnement, de continuités écologiques. Par ailleurs, les Documents d'Orientations Générales dans les SCOT deviennent des Documents d'Orientations et d'Objectifs chiffrés ou plus explicites. Les Orientations d'Aménagement facultatives dans les PLU deviennent obligatoires et s'intitulent désormais « Orientations d'aménagement et de programmation ». SCOT et PLU doivent désormais être compatibles avec les nouveaux documents que sont les Schémas régionaux air, climat, énergie (en remplacement des « Plans régionaux pour la qualité de l'air ») et les Schémas régionaux de cohérence écologique – trames vertes et bleues.

Ces nouveaux documents, à la charge des collectivités locales ou des Régions, révèlent l'intégration de nouveaux objectifs. Ils délivrent en outre, de nouvelles habilitations aux SCOT et aux PLU<sup>57</sup>, et renforcent leur caractère opérationnel. Ils symbolisent en cela l'intégration de la logique de projet à l'échelle de la planification urbaine. Tous ces éléments constituent indirectement des exigences que les AAUP doivent prendre en compte dans leurs activités.

Issu du même Grenelle, le Plan Bâtiment du Grenelle de l'Environnement a défini et mis en œuvre la réglementation thermique (RT2012) prévoyant une consommation énergétique située entre 40 à 65kWh/m<sup>2</sup>/an selon les régions françaises, pour toutes les nouvelles constructions dont les permis de construire seraient déposés à partir de juillet 2011 - pour le secteur tertiaire et les zones ANRU, ou à partir de janvier 2013 pour les logements. Le Plan Bâtiment prévoyait également la construction systématique de bâtiments à énergie positive à partir de 2020, la rénovation de 400 000 logements/an à partir de 2013, et la rénovation de 800 000 logements sociaux les plus énergivores d'ici 2020. Ces éléments, et plus particulièrement la réglementation thermique 2012, constituent une obligation pour les collectivités, et donc bien entendu pour les AAUP.

#### *Des incitations multiples*

En outre, la loi Grenelle 2 contient de nombreuses incitations, classées selon les six grands thèmes, dont la prise en compte reste à la discrétion des collectivités locales. Sans les citer toutes, on peut donner quelques exemples : autorisation pour ces dernières de dépasser les Coefficients d'Occupation des Sols (COS) de 30% si les bâtiments sont performants d'un point de vue énergétique<sup>58</sup>, expérimentation des péages urbains dans les agglomérations de plus de 300 000 habitants, développement des véhicules électriques et hybrides, et des infrastructures nécessaires pour ce faire, mise en place de réseaux de chaleur d'origine renouvelable, préservation de la ressource en eau, valorisation de la nature en ville, réduction de la pollution lumineuse en milieu urbain, etc. Ces incitations se retrouvent aujourd'hui, du moins pour certaines, dans les cahiers des charges formulés par les collectivités locales et auxquels doivent répondre les AAUP.

---

<sup>57</sup> Le PLU peut désormais : « dans des secteurs situés à proximité des transports collectifs existants ou programmés, imposer qu'il délimite une densité minimale de constructions » (nouvel article L. 123-1-5 « 13° » du code de l'urbanisme) ; « imposer aux constructions, travaux, installations et aménagements, notamment dans les secteurs qu'il ouvre à l'urbanisation, de respecter des performances énergétiques et environnementales renforcées qu'il définit » (nouvel article L. 123-1-5 « 14° » du code de l'urbanisme) ; « notamment dans les secteurs qu'il ouvre à l'urbanisation, imposer aux constructions, travaux, installations et aménagements de respecter en matière d'infrastructures et réseaux de communications électroniques des critères de qualité renforcés qu'il définit » (nouvel article L. 123-1-5 « 14° » du code de l'urbanisme).

<sup>58</sup> Le COS a été supprimé par la loi pour l'Accès à un Logement et un Urbanisme Renouvelé (loi ALUR), promulguée en mars 2014. Pour autant, ils restent valables pour les permis de construire déposés avant l'entrée en vigueur de la loi et/ou pour les communes disposant encore de Plans d'Occupation des Sols.

### *L'organisation des démarches ÉcoCité et ÉcoQuartiers*

Le quatrième niveau concerne l'organisation de deux démarches par le Ministère de l'environnement et du développement durable. La première « ÉcoCité » en 2008-2009 dont l'objectif était de « dynamiser la réalisation de [...] projets d'aménagement d'un genre nouveau », d' « identifier les agglomérations qui [...] [se porteraient] volontaires pour initier une démarche [...] novatrice en matière de conception et de réalisation urbaine », et d' « accompagner les projets les plus aptes à constituer des emblèmes de la ville durable »<sup>59</sup>. Treize villes lauréates furent désignées selon plusieurs critères : cohérence entre projet et documents de planification (SCOT/PLU), articulation des différentes dimensions du projet exposé et quantifié, phasage opérationnel (logements, équipements, infrastructures, etc.) et financier, exposé de l'approche de la durabilité urbaine (environnement, économie, social).

C'est à la même période qu'est lancée la démarche « ÉcoQuartiers ». Celle-ci visait à obtenir « sous l'impulsion des collectivités locales, au moins un écoquartier avant 2012 (en continuité avec l'existant et intégré dans l'aménagement d'ensemble) dans toutes les communes qui ont des programmes de développement de l'habitat significatif » (MEDDM, 2008, p. 1). Plusieurs lauréats furent désignés, à travers un grand prix national<sup>60</sup> et plusieurs prix par thématique (« eau », « déchets », « biodiversité/Nature en ville », « mobilité », « sobriété énergétique », « densité et formes urbaines », « écoconstruction ») et par types de territoires (« petites villes », « projets ruraux »). Les lauréats ont pu être mis en valeur à l'échelle nationale, participer à un réseau d'échanges animé par la Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature du MEDDM, et être accompagnés dans la conduite de leurs projets par des experts divers.

Ces deux démarches ont été poursuivies et ont évolué. La démarche ÉcoCité soutient aujourd'hui « 19 grands territoires urbains<sup>61</sup> » engagés « aux côtés de l'État français pour conduire la transition écologique des villes » pour lutter « contre l'artificialisation des sols, la pollution de l'air et le réchauffement climatique »<sup>62</sup>. Concrètement, l'État soutient financièrement ces territoires à travers le fonds *Ville de demain Programme*

---

<sup>59</sup> [http://www.territoires.gouv.fr/IMG/pdf/dgaln\\_pour\\_une\\_ville\\_durable\\_4p\\_def\\_web.pdf](http://www.territoires.gouv.fr/IMG/pdf/dgaln_pour_une_ville_durable_4p_def_web.pdf), (consulté le 15/01/2015)

<sup>60</sup> Grenoble – ZAC de Bonne

<sup>61</sup> Bordeaux : ÉcoCité « Plaine de Garonne » ; Clermont-Ferrand : ÉcoCité Clermont Métropole ; Choisy-le-Roi et Vitry-sur-Seine : ÉcoCité des Grandes Ardoines ; Grenoble : ÉcoCité grenobloise ; Lille : ÉcoCité Lille Métropole ; Lyon : ÉcoCité du Grand Lyon ; Marseille : ÉcoCité Euroméditerranée ; Metz : ÉcoCité Metz Métropole ; Montpellier : ÉcoCité « De Montpellier à la mer » ; Nantes / Saint-Nazaire : ÉcoCité éco.métropole ; Nice : ÉcoCité Nice Côte d'Azur - Plaine du Var ; Champs-sur-Marne et Noisy-le-Grand : ÉcoCité Noisy - Champs – Cité Descartes ; Pays Haut Val d'Alzette : ÉcoCité Alzette-Belval ; Plaine Commune : ÉcoCité « Terre de partage et d'innovation urbaine » ; Rennes : ÉcoCité « ViaSilva 2040 » ; Rouen : ÉcoCité CREA 2030 ; Strasbourg / Kehl : ÉcoCité « Métropole des Deux-Rives » ; Territoire de la Côte Ouest – La Réunion : ÉcoCité « insulaire et tropicale » ; Toulouse : ÉcoCité Toulouse – Plaine Campus

<sup>62</sup> <http://www.territoires.gouv.fr/les-ecocites>, (consulté le 15/01/2015).

*d'Investissements d'Avenir*. « En 2011, 200 M€ du Fonds Ville de demain ont été accordés pour le cofinancement de 12 projets de transports en commun en site propre (TCSP), représentant 90 km d'infrastructures pour desservir les périmètres ÉcoCité. Depuis, ce sont également 146 projets innovants en matière de conception urbaine, de mobilité, de gestion des ressources et des énergies qui bénéficient du soutien financier de l'État, pour un montant cumulé de 94 M€ »<sup>63</sup>.

Cinq dimensions censées être partagées par les ÉcoCités ont été définies (« renouveler l'espace urbain », « repenser les aménités urbaines », « soutenir les écosystèmes énergétiques et industriels », « développer des systèmes de mobilité plus urbains », « favoriser l'intelligence urbaine »). Par ailleurs, selon le Ministère, les ÉcoCités :

« s'adaptent aux quartiers existants et à leurs particularités », « ne sont pas des “villes nouvelles” mais renouvellent les villes », « sont des “laboratoires de ville durable”, pour expérimenter d'autres approches du projet urbain », « contribuent à promouvoir la mixité sociale et proposent de nouveaux modes d'habiter la ville », participent « à mettre en œuvre une croissance économique plus durable des territoires urbains » (Ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, 2014, p. 2-3).

Cette démarche permet à de grands territoires métropolitains de réfléchir à leur devenir, développer de nouvelles méthodes de projet et transformer leurs territoires, grâce notamment à l'appui financier dont elles bénéficient. Elle permet de rendre ces territoires plus visibles. On peut penser que les villes y voient un outil de valorisation et une vitrine de leurs initiatives. On peut néanmoins se demander si cette démarche ne participe pas à une définition normative de ce que serait la ville durable.

En parallèle, la démarche « ÉcoQuartiers » a aussi évolué. Un deuxième appel à projet a été lancé en 2011. Dépassant une approche thématique et sectorielle de la durabilité, comme c'était le cas pour le premier appel, différents prix ont été accordés aux côtés d'un Grand Prix National : un prix « performance écologique », un prix « Nature en ville », un prix « Qualité du projet à la vie de quartier ». En outre, trois prix spéciaux ont été attribués : « ville moyenne », « milieu rural », « renouvellement urbain ». Pour autant, la grille d'évaluation a peu évolué entre 2008 et 2011 malgré certains changements de termes. 24 projets ont ainsi été primés. En décembre 2012 fut ensuite lancé le Label national ÉcoQuartier<sup>64</sup> visant à « encourager, accompagner et valoriser

---

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> Le processus de labellisation se décompose en trois phases : 1) la signature par la collectivité de la « Charte des ÉcoQuartiers », attestant de l'engagement de celle-ci et ses partenaires dans la démarche. Cette signature lui permet de devenir membre du Club National ÉcoQuartiers, de bénéficier ainsi d'une mise en réseau avec les « penseurs et acteurs de la démarche »<sup>64</sup>, d'accéder à différentes formations et conférences, ressources documentaires et outils, de bénéficier d'un accompagnement à la fois technique et méthodologique par les services de l'État et différents experts tout en s'engageant à partager leurs propres expériences ; 2) suite à l'évaluation des objectifs du projet par une expertise organisée par le Ministère du Logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, et à partir du moment où le projet est en cours de réalisation, celui-ci est reconnu « engagé pour la labellisation ». C'est la deuxième étape ; 3) la troisième

des projets d'aménagement et d'urbanisme réellement durable », et à « distinguer l'exemplarité des démarches, à clarifier les conditions de réussite des écoquartiers et à passer à une diffusion à grande échelle »<sup>65</sup>. 13 projets ont été labellisés en 2013<sup>66</sup>, 19 en 2014<sup>67</sup>. En outre, 53 sont engagés dans le processus de labellisation.

Cette démarche « ÉcoQuartiers », dont la participation est ici aussi à la discrétion de chaque commune, a été fortement médiatisée depuis le départ. Elle a, comme les chiffres le montrent, fortement mobilisé les collectivités locales et fait apparaître, des typologies fort différentes de quartiers, selon leur localisation, taille et leur programmation, les morphologies urbaines intégrées, tout en révélant l'existence de traits communs (Stivala, Prévot, Leclerc, Blanpain, 2013). Des sujets, tels que la nature en ville, la gestion des déplacements, les questions de mixité, d'énergie, de gestion des eaux pluviales, apparaissent ainsi, bien que traités de manière différents dans la plupart des projets. Cette démarche a participé à la construction et à la diffusion d'une certaine vision de ce que serait un écoquartier, que le ministère définit aujourd'hui, quel que soit le territoire, comme faisant :

« la promotion de nouveaux modes de vie, d'un développement territorial équitable et raisonné, et d'une utilisation économe des ressources et de l'espace agricole ou naturel, dans les villes, grandes, petites ou moyennes, urbaines et rurales. Ces quartiers [...] [doivent conduire] à un mieux-être social, à des modes de vie plus doux ou encore à une nature protégée et reconsidérée. [...] Ces ÉcoQuartiers répondent aussi à des enjeux plus larges : transition écologique en milieu urbain<sup>68</sup> ; égalité des territoires<sup>69</sup> ; objectif des « 500 000 logements » annuels<sup>70</sup> »<sup>71</sup>.

---

est la labellisation à proprement parler, au regard des résultats du projet autour des vingt engagements, initialement présents dans la charte signée lors de la première phase. Notons que ces derniers correspondent aux vingt critères d'évaluation utilisés dans les concours ÉcoQuartiers 2009 et 2011.

<sup>65</sup> <http://www.territoires.gouv.fr/les-ecoquartiers>, (consulté le 15/012015).

<sup>66</sup> Boulogne Billancourt - Le Trapèze ; Forcalquier - ÉcoQuartier historique ; Grenoble - ZAC de Bonne ; Grenoble - Bouchayer-Viallet ; Hédé Bazouges - Les Courtils ; La Chapelle-sur-Erdre - Quartier des Perrières ; La Rivière - Projet de coeur de Bourg ; Lille - Les Rives de la Haute Deûle ; Lyon - La Duchère ; Mulhouse - Wolf Wagner ; Paris - ZAC Claude Bernard ; Paris - Fréquel – Fontarabie ; Saint-Pierre - La Ravine Blanche.

<sup>67</sup> Longvic - Les Rives du Bief ; Balma, Communauté Urbaine Toulouse Métropole - Vidailhan ; Blagnac, Beauzelle, Communauté Urbaine Toulouse Métropole - Andromède ; Bordeaux, Communauté Urbaine de Bordeaux - Ginko - Berges du Lac ; Prades-le-Lez - Projet Horizons : Viala Est ; Tours - Monconseil ; Grenoble - Blanche-Monier ; Morez - Villedieu-Le Puits ; Angers - ZAC Desjardins ; Reims - Croix Rouge Pays de France ; Changé - La Barberie ; Mons-en-Baroeul - Le Nouveau Mons ; Mulhouse - Lefebvre ; Sainte-Croix-aux-Mines - Les Coccinelles ; Paris - Boucicault ; Les Mureaux - Programme de Rénovation Urbaine des Mureaux ; Graulhet - Les Résidences du Parc ; Les Forges - La Ferme Forgeronne ; Nanterre, Établissement Public d'aménagement La Défense Seine-Arche - Hoche.

<sup>68</sup> « Les ÉcoQuartiers s'articulent autour des notions de la densité, de la nature en ville, de l'anticipation et de l'adaptation au changement climatique, et visent à les mettre en œuvre harmonieusement », <http://www.territoires.gouv.fr/les-ecoquartiers>, (consulté le 15/012015).

<sup>69</sup> « Un des objectifs des ÉcoQuartiers est de réduire les difficultés de chacun pour vivre, se loger, travailler, se divertir, rester en bonne santé, en promouvant des projets de mixité sociale et fonctionnelle, tout en valorisant les atouts des territoires et les savoir-faire locaux » (*Ibid.*).

Cette définition participe à la diffusion de termes ou de valeurs censées être portées dans la quête de durabilité et dans ce cadre, par les « ÉcoQuartiers ». Elle révèle également une ouverture progressive des conceptions de la durabilité, essentiellement technique, thématique et portée par des enjeux environnementaux en 2008 à une approche plus large et transversale de la durabilité, axée notamment sur les modes de vie, le bien-être, et l'accessibilité des territoires. Compte-tenu de la mobilisation qu'elle a suscitée, on peut penser qu'elle constitue, parmi d'autres, une source d'inspiration pour les collectivités locales souhaitant développer de nouveaux projets. On peut faire l'hypothèse qu'elle participe à la construction d'exigences formulées par les maîtres d'ouvrage à l'égard des équipes de maîtrise d'œuvre et donc des AAUP.

### 1.3.3 La multiplication de labels et certifications

Ces dernières font également face à la multiplication de labels énergétiques français<sup>72</sup> et étrangers<sup>73</sup>, et de certifications françaises<sup>74</sup> ou étrangères<sup>75</sup>. La labellisation et/ou la certification d'opérations est le fruit d'une démarche volontaire des acteurs, maîtres d'ouvrage le plus souvent. Néanmoins, ces derniers, comme les maîtres d'œuvre et donc les AAUP, peuvent s'en prévaloir chacun à leur niveau pour valoriser leurs approches, postures ou compétences. Pour autant, bien des concepteurs se sont montrés fort critiques<sup>76</sup> face à ces labels et certifications qui, comme nous l'avons montré précédemment, réduisent pour eux les libertés de conception et contribuent à la standardisation de l'architecture à l'instar des nombreuses normes concernant l'accessibilité des handicapés ou le choix des matériaux de construction.

Il convient à présent, sur un autre registre, de rappeler certaines lois relatives à la participation habitante dans les pratiques d'aménagement. Celles-ci ont participé à diffuser la thématique de la participation comme mot d'ordre souvent associé, aujourd'hui, dans le monde opérationnel mais aussi scientifique, au *développement durable*.

---

<sup>70</sup> « Les ÉcoQuartiers sont un levier pour le territoire car ils permettent d'utiliser pleinement son potentiel et d'enclencher une dynamique économique » (*Ibid.*).

<sup>71</sup> <http://www.territoires.gouv.fr/les-ecoquartiers>, (consulté le 15/012015).

<sup>72</sup> Haute performance Énergétique, Très Haute performance énergétique, BBC (Bâtiment Basse Consommation, sur lequel la RT2012 s'est peu ou prou alignée, bien que les méthodes de calculs entre le label et la réglementation ne sont pas les mêmes, si bien qu'ils ne sont pas équivalents), Bâtiment Passif, BEPOS (Bâtiment à Énergie POSitive).

<sup>73</sup> Minergie (Suisse) ou PassivHaus (Allemagne).

<sup>74</sup> HQE (Bâtiment, Aménagement, Infrastructure).

<sup>75</sup> BREEAM (Royaume-Uni) ou LEED (États-Unis).

<sup>76</sup> Cf. Batilux Monaco, 2011, *Premières rencontres d'architectes de Monaco - Déclaration de Monaco*, 21 Janvier 2011.

### 1.3.4 Lois relatives à la participation habitante

Les lois institutionnalisant la participation des habitants depuis les années 1990, ont amené à la création de différentes instances de débat (dont les modalités d'organisation sont fort diverses). On peut citer les réunions de concertation instaurées dans les projets de politique de la ville par la loi LOV de 1991, la création de l'Instance Nationale de Débat Public par la loi Barnier de 1995 organisant la concertation des habitants impactés par de grands projets d'aménagement ayant une incidence sur l'environnement, les conseils de développement depuis 1999 et la loi Voynet, l'enquête publique obligatoire au moment de l'élaboration des Plans Locaux d'Urbanisme prévue par la loi SRU de 2000, les conseils de quartiers depuis la loi Vaillant de 2002, les conseils de citoyens intégrés au Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU), issus de la loi Lamy en 2014.

Ces différentes lois ont progressivement appelé les maîtres d'ouvrage, mais aussi les maîtres d'œuvre dont les AAUP : à renforcer, se doter ou faire appel à de nouvelles compétences (médiation, dialogue, communication avec le grand public,) ; à réinterroger leur rôle dans le processus de fabrique urbaine, voire les limites de leurs savoirs ; à intégrer, au fil du projet, ces moments d'échanges plus ou moins longs et impactant plus ou moins fortement le contenu des projets selon notamment qu'il s'agisse, de communication, de consultation, de concertation ou de co-décision.

L'injonction de participation implique aujourd'hui *a minima*, pour les AAUP, d'organiser et/ou prendre part aux réunions publiques organisées dans le cadre des projets qu'elles participent à concevoir et mettre en œuvre.

Ainsi, qu'elles relèvent de réglementations ou de principes largement répandus aujourd'hui, qu'elles soient critiquées ou non questionnées, les injonctions présentées ci-avant constituent des éléments majeurs de l'environnement dans lequel évoluent les AAUP, et dont il faut avoir conscience, pour comprendre les pratiques de leurs membres et la manière dont elles intègrent la question du *développement durable*. Nous souhaitons, à présent, nous arrêter sur un autre aspect de l'environnement des AAUP. Celui-ci concerne le contexte socio-économique dans lequel elles évoluent depuis la fin des années 2000.

## 1.4 Un contexte de crise socio-économique

Aux delà d'injonctions réglementaires et sociétales présentées ci-avant, l'environnement des AAUP est également marqué depuis la fin des années 2000 par une crise financière, économique et sociale d'échelle internationale. Qu'elle affecte directement les ressources des pouvoirs publics ou privés, ou que ces derniers s'en servent pour justifier

leurs actions<sup>77</sup>, la crise produit un nouvel environnement. Dans ce contexte, le nombre de commandes et les honoraires diminuent, la concurrence entre AAUP augmente, et le contenu des projets est réinterrogé ne serait-ce qu'en limitant les éléments qui impliquent des dépenses publiques (production de logements sociaux, équipements, espaces publics, etc.). C'est ce que confirme la dernière enquête commandée par le Conseil National de l'Ordre des architectes, au sujet de l'impact de la crise sur la profession des architectes<sup>78</sup>.

« Pour la première fois depuis 2008, le sentiment de pessimisme l'emporte sur l'optimisme quant à l'évolution de leur activité. Ce pessimisme est le corollaire d'une forte baisse des commandes, en particulier dans le secteur des équipements publics, conjuguée à une baisse significative du secteur des logements individuels comme collectifs. [...] L'impact sur les agences d'architecture n'est pas négligeable : 57% des architectes interrogés confirment une réduction globale de leur activité ; 63 % [...] indiquent avoir réduit leurs honoraires ; 47 % [...] ont augmenté le contenu de leur mission pour le même prix ; 25 % des architectes employeurs indiquent avoir l'intention de se séparer d'un ou plusieurs salariés » (Observatoire de la profession – Conseil Nationale de l'Ordre des architectes, 2012, p. 1).

Il sera intéressant de comprendre comment la rhétorique de la crise est mobilisée au moment de concevoir les projets mais aussi dans la structuration de l'Agence observée. Entre 2010 et 2013, celle-ci est passée d'une trentaine à une quinzaine de personnes (concepteurs, personnels administratifs, directeur inclus)<sup>79</sup>. La crise ne saurait être seule responsable de cette forte diminution, mais son rôle ne peut non plus être exclu. La collaboration à l'origine de la présente thèse, autrement dit la démarche que l'on pourrait qualifier de « recherche et développement » lancée en 2010, montre que les effets de la crise sur la structure de l'Agence ne sont pas mécaniques et qu'ils dépendent d'autres facteurs (santé financière de la structure, posture du directeur et éventuellement de ses salariés). Notons néanmoins que notre poste ne fut pas pérennisé après notre départ en 2013. Cette crise renforce aujourd'hui certainement un autre trait caractéristique de l'environnement des AAUP : celui des différentes formes de concurrence dans lesquelles elles s'insèrent.

---

<sup>77</sup> La crise comme « élément de contextualisation et [...] [comme] facteur qui pèse sur la fabrique de la ville actuelle » (CITERES, 2014, p. 1) a constitué le questionnement central du colloque international de géographie sociale organisé par l'UMR CITERES de l'Université de Tours, les 16 et 17 juin 2014. Il s'intitulait : « Penser la fabrique de la ville en temps de crises – 7èmes rencontres franco-italiennes de géographie sociale ».

<sup>78</sup> Les conditions de l'enquête sont peu explicites, mais on sait qu'elle a concerné 800 architectes travaillant en France, à titre individuel ou dans des agences (dont certaines participent à des projets urbains).

<sup>79</sup> L'agence Lilas compte aujourd'hui une dizaine de concepteurs et administratifs.



## 1.5 Un environnement doublement concurrentiel

Les AAUP s'inscrivent dans un univers doublement concurrentiel : tout d'abord avec les autres agences d'architecture, d'urbanisme et/ou de paysage ; d'autre part avec des acteurs émergents.

Dans le premier cas, la concurrence entre concepteurs, notamment entre architectes n'a pas toujours été du même ordre. À la Renaissance, les architectes obtiennent un statut social nouveau, celui d'architectes-artistes, appartenant ainsi aux arts libéraux et se détachant des professions manuelles. L'Académie Royale d'architecture est créée en 1672, instaurant la profession d'architecte en tant que profession libérale reposant sur le non salariat et le non profit (Moulin, 1973). Les architectes sont alors directement choisis par les commanditaires. Certes. Mais déjà, on ne peut pas nier certaines formes de concurrences fondées sur les réseaux détenus par les architectes, sur leurs compétences, sur leur plus ou moins grande consécration. Les concours « dont la pratique (qui n'est pas réglementaire, rien n'interdisant que l'État, comme les rois, traite de gré à gré avec un architecte) s'est répandue au cours du second après-guerre », constitueront plus tard une autre forme de concurrence. Mais ce n'est qu'au cours des années 1980 que les règles de concurrence entre entreprises vont être définies en France, afin de prohiber « les ententes, les éventuels abus de prestataires, les concentrations d'entreprises ainsi que les pratiques anticoncurrentielles<sup>80</sup> ». Ces règles seront intégrées et mises à jour à plusieurs reprises dans le code des marchés publics. La « directive européenne sur les services » de 1993 a permis quant à elle de généraliser l'internationalisation de la concurrence à l'échelle européenne, et dès lors une augmentation importante du « nombre de concours et de mises en concurrence internationale, [...] initiés par les pouvoirs publics [...] : de 907 en 1994 à 3343 en 1996 pour les 18 pays concernés » (Haumont, Godier, Biau, 1998, p. 42).

Il existe donc une première forme de concurrence, entre agences.

L'environnement des AAUP est également caractérisé par une multiplication des acteurs de la fabrique urbaine. Au sujet des architectes, Olivier Chadoin parle de concurrence avec d'autres professions (économistes, ingénieurs, paysagistes, urbanistes, etc.) induisant « une modification de la compétence des architectes et de leur place dans la division du travail ». Du point de vue des AAUP, on peut donc considérer que ces dernières sont soumises à la fois à une concurrence externe (avec d'autres acteurs), et interne (entre architectes, urbanistes et paysagistes). Dans le premier cas, on peut parler ici de concurrence, non parce qu'économistes, programmistes, ingénieurs, sociologues seraient amenés à remplacer totalement le travail réalisé par les AAUP, mais parce que leur légitimité grandissante interroge les limites et la spécificité des compétences de chaque acteur, et dès lors leur identité professionnelle respective. Également parce que la multiplication d'acteurs au sein d'une équipe de maîtrise d'œuvre dont les honoraires

---

<sup>80</sup> <http://www.edile.fr>, (consulté le 12/12/2014).

restent stables induit une baisse de revenu pour les AAUP. Un exemple emblématique est celui des bureaux d'études techniques spécialisés en *environnement* ou *développement durable*, dont le nombre a fortement augmenté au cours des années 2000, en parallèle de la montée des injonctions autour du *développement durable*. Ces derniers, dont la présence dans les équipes de maîtrise d'œuvre est presque toujours exigée par les commanditaires, interviennent à l'échelle de la conception urbaine, paysagère et architecturale, pour des études règlementaires ou techniques sur de nombreuses thématiques. Nous verrons que les relations entre AAUP et bureaux d'études techniques spécialisés en *environnement* ou *développement durable* sont encore aujourd'hui peu stabilisées et sources de conflits éventuels. La complexification des processus de production urbaine et architecturale, et la spécialisation professionnelle croissante (Chadoin, 2001 ; Evette, 2001) a également permis le développement de nouveaux métiers, « médiateurs » ou « passeurs » (Blanc, 1996), nécessitant des compétences de « traduction propres à assurer le passage du langage d'un univers spécialisé à un autre » (Chadoin, 2001, p. 83). Celles-ci contribuent en partie à élargir le champ de la maîtrise d'ouvrage, de leurs fonctions techniques vers des fonctions plus managériale (*Ibid.* ; Frébault, 2006). Mais elles contribuent et s'appuient aussi sur une redéfinition du rôle des concepteurs, notamment des architectes, insérés dans des dispositifs qui seraient de plus en plus collaboratifs et négociés. L'institutionnalisation de la participation habitante depuis les années 1990 révèle par exemple la remise en cause, du moins officielle, des figures tutélaires de la fabrique urbaine, et notamment celle de l'architecte artiste et demiurge héritée de la Renaissance.

Il faut néanmoins rappeler que ces évolutions marquent moins une rupture récente que la continuité de dynamiques plus anciennes. Raymonde Moulin montrait déjà en 1973 que dans le « secteur de l'architecture, les médiateurs, promoteurs publics ou privés, se sont multipliés [...] [et] s'interposent entre l'architecte et l'habitant » (Moulin, 1973, p. 35). En outre, l'histoire de la construction identitaire de la profession architecturale est marquée par des concurrences et tentatives de démarcations successives à l'égard de plusieurs professions. Dès la Renaissance, les architectes, luttant pour s'élever dans la hiérarchie des activités et acquérir le statut d'art libéral, mettent l'accent sur le caractère intellectuel de leurs pratiques, pour se différencier du maître d'œuvre du Moyen-Âge, manuel et maître-maçon (*Ibid.*). La création de l'Académie Royale d'Architecture en 1672, qui met en place un système à tendance monopolistique de formation, de sélection et de consécration des architectes, instaure la profession d'architecte en tant que profession libérale interdite d'activité mercantile et entrepreneuriale (*Ibid.*). Elle contribue alors à une deuxième distinction, au moins théorique, entre architectes et entrepreneurs. L'avènement de la société industrielle, les transformations sociales, politiques et démographiques génèrent un troisième processus de concurrence puis de distinction entre architectes et ingénieurs. Les progrès techniques nombreux au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle et la demande de constructions massives, vont mettre en valeur le rôle que pourraient dès lors jouer les ingénieurs formés à l'école Polytechnique puis aux Ponts et Chaussées dès la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle. « Ecartelé entre les progrès de

l'industrialisation qui le mettaient en concurrence avec l'ingénieur et les exigences supérieures de son art, dépossédé de la commande qui lui donnait l'illusion d'exprimer son génie autonome et contraint de répondre à une demande s'exprimant sur un marché, l'architecte du XIXème siècle [...] atteint dans sa position privilégiée [...] a réagi, [...] en adoptant une attitude de repli sur la tradition et les institutions qui en assuraient la conservation et la transmission, une attitude de refuge dans son domaine réservé, celui de l'art » (Moulin, 1973, p. 26-27). L'ordre des Architectes est créé le 31 décembre 1940 pour assurer l'exclusivité d'une compétence résultant d'une formation spécifique (dispensée à l'École des Beaux-Arts depuis 1806). Néanmoins, cette dernière s'avèrera incapable de répondre à la demande croissante de constructions, notamment parce qu'elle avait laissé une trop faible place à l'enseignement de nouvelles techniques de construction. Malgré la protection légale de son titre, le monopole de la profession n'est pas assuré pour autant, laissant d'autant plus de place à de nombreux acteurs concurrents, qui plus est dans le contexte de croissance économique de la deuxième moitié du XXème siècle.

Les AAUP s'inscrivent donc dans deux types de concurrence qui structurent grandement l'environnement dans lequel elles évoluent. La première avec les autres agences homologues, la seconde avec de nombreux acteurs dont la légitimité grandit de plus en plus et questionne les limites de compétences de chaque profession. Un dernier point doit enfin être présenté. Il s'agit de la démocratisation de l'informatique et de l'outil Internet, qui, à eux deux, ont bouleversé l'environnement et les pratiques professionnelles des AAUP.

## **1.6 AAUP et informatique**

L'émergence de nouveaux outils que constituent les ordinateurs, a eu un impact décisif sur les métiers de l'aménagement et de l'urbanisme, notamment sur le fonctionnement et le contenu des activités des AAUP. Dès les années 1980, les logiciels de dessin assisté par ordinateur (DAO) (ex : Autocad en 1982) émergent, tout comme les logiciels de retouche d'images. Ces derniers se développeront davantage encore lors de la décennie suivante. L'informatisation des agences va se généraliser et substituer les ordinateurs aux tables à dessins à la fin des années 1990. On peut distinguer différentes évolutions liées à l'avènement de l'informatique, à la démocratisation de nombreux logiciels, mais aussi au développement d'Internet.

Une première concerne le renouvellement des supports de présentation et de communication des projets auprès du monde profane. Images et vidéos de synthèse permettent d'exposer un projet en train de se faire et de l'insérer dans son environnement réel. Elles permettent une meilleure projection dans le futur d'une ville, d'un quartier, d'un îlot et/ou d'un espace public.

Une deuxième évolution concerne le développement des échanges et partages d'informations entre collaborateurs d'un même projet (maîtres d'ouvrages, maîtres d'œuvre, consultants, entreprises, etc.) et l'accès à de nouvelles connaissances via Internet.

C'est aussi, à l'intérieur de chaque entreprise, et notamment des AAUP, une autre manière de produire les documents de travail, de les trier, de les archiver et de les réutiliser, même quelques années plus tard.

Les logiciels de dessin assisté par ordinateur permettront de renouveler progressivement les méthodes de conception urbaine, architecturale, et paysagère, bien que ce ne fût pas le cas tout de suite. Jusque la fin des années 1990, de tels logiciels furent davantage utilisés pour présenter des projets que pour les concevoir. C'est ce que révèle par exemple Christophe Camus, à la suite d'une observation participante menée en 1997 au sein d'une agence parisienne d'architecture et de design d'intérieur, d'une dizaine de personnes. Il montre qu'à cette époque, la conception des projets passe encore par le dessin sur table. Décrivant l'organisation spatiale et matérielle de l'Agence, il montre que les tables de dessins côtoient les ordinateurs.

« Le côté Architecture est occupé par une série de tables à dessin... [...] Autre signe de l'architecture, on trouve de ce côté de l'agence une collection de maquettes [...] Moins immédiatement perceptibles sont les collections de plans et les deux micro-ordinateurs (PC et non McIntosh) dédiés à la Conception Assistée par Ordinateur (Autocad). » (Camus, 1998, p. 8-9).

Alors que certains architectes commencent tout juste à « acquérir de nouveaux savoir-faire dans ce domaine », l'auteur montre que l'Agence fait appel à des prestataires extérieurs pour produire les plans de projets conçus en agence. Mais progressivement, les tables de dessin vont laisser place à des bureaux informatisés, qui s'ils n'empêchent ni les croquis, ni la réalisation de maquette (Celnik, 2011)<sup>81</sup>, vont accompagner la démocratisation de la conception assistée par ordinateur (CAO). Plus aucune table de dessin n'était présente dans les locaux de l'agence Lilas à notre arrivée en 2010.

La CAO, accompagnée de l'amélioration constante des logiciels de retouche d'images, a modifié les modes de penser et de concevoir les projets. Alors que le dessin à la main est long, laborieux, réduit les possibilités de modifications (si ce n'est en recommençant), le DAO et la CAO sont plus rapides, autorisent plus facilement les modifications, et donc permettent de tester davantage d'hypothèses, de formes, d'agencements et de matériaux. Ils vont donc contribuer au développement d'innovations architecturales, comme le soulignaient dès 1988, Olivier Celnik, Constantin Charalabidis et Dominique Clayssen, architectes fondateurs du Groupe Espace dans les années 1980 et qui ont participé au développement de logiciels de CAO

---

<sup>81</sup> Pour Olivier Celnik, architecte, membre de l'agence d'architecture ZStudio : « Le carnet de croquis, la maquette en carton et l'informatique sont des outils complémentaires d'expression de l'architecte. Selon les cas et les sensibilités, l'un ou l'autre représentera mieux le projet. Je crois beaucoup au croquis réalisé sur des plans ou des perspectives qui sortent de la machine » (Celnik, 2011, p. 21)

dans le monde de l'architecture : « Une nouvelle dimension de la conception de bâtiments est née grâce aux ordinateurs. “Notre système informatique nous donne des idées auxquelles nous n’aurions jamais pensé” » (Celnik, Charalabidis, Clayssen *in L'express*, 1988).

Pour autant, les outils informatiques n’ont pas apporté que des avancées. Leur utilisation et la manière dont ils transforment les modes de penser, et donc de faire, ne seraient pas sans risques comme le montrait Richard Sennett en 2010. La CAO, qui exige tout au plus de dessiner une fois le site du projet, ne permettrait pas de s’imprégner autant du site que lorsque le concepteur dessine et redessine à la main un projet et son environnement. En outre :

« parce que la machine est capable d’effacer et de redessiner sur-le-champ, observe l’architecte Elliott Felix<sup>82</sup>, “chaque action est moins lourde de conséquences qu’elle ne le serait sur le papier. [...] On la considèrera avec moins d’attention.” [...] Les écrans plats d’ordinateur ne sauraient rendre convenablement les textures des différents matériaux ni aider dans le choix des couleurs. [...] Si fastidieux que ce soit, dessiner des briques à la main oblige le dessinateur à réfléchir à leur matérialité, à s’interroger sur leur solidité, par opposition à l’espace blanc, non marqué d’une fenêtre sur le papier » (Sennett, 2010, p. 60).

Le dessin à la main, long et « fastidieux », permettrait donc de prendre davantage conscience des conséquences de choix de conception. Par ailleurs, l’auteur montre que les simulations en trois dimensions, toujours plus réalistes, constituent une simplification importante de la réalité où seul ce qui est voulu est représenté et où la réalité des pratiques socio-spatiales ne peut être prise en compte.

En outre, plusieurs auteurs à l’image de Nicholas Carr<sup>83</sup>, questionnent aujourd’hui l’impact cognitif d’Internet sur ses utilisateurs. La dernière phrase de son ouvrage intitulé *The Shallows : What the Internet Is Doing to Our Brains* (mal traduit en français en 2010 par *Internet rend-il bête ?*) résume au moins en partie son ouvrage : « Quand nous en sommes au point de nous remettre à l’ordinateur pour connaître le monde, c’est notre propre intelligence qui se nivelle en intelligence artificielle » (Carr, 2011, p. 307). Cette idée pourrait tout à fait s’appliquer à certaines pratiques professionnelles courantes dans les AAUP. C’est le cas par exemple de l’utilisation récurrente par les concepteurs de l’outil « Street view ». Cette application permet en quelques secondes de visiter une ville, un quartier ou une rue situés à l’autre bout du monde, de l’Europe ou de la France. Elle est sans conteste d’une aide remarquable pour tout concepteur. Mais la réalité apparente de la visite effectuée derrière son ordinateur ne constitue qu’une réduction de cette réalité et induit, sinon une intelligence, au moins une connaissance artificielle des sites de projet.

---

<sup>82</sup> « Elliott FELIX, « Drawing digitally », exposé à l’Urban Design Seminar, MIT, Cambridge, Mass., 4 octobre 2005 » (Sennett, 2010, p. 60).

<sup>83</sup> Nicolas Carr est « membre du comité éditorial de l’*Encyclopedia Britannica* ». Il écrit par ailleurs pour plusieurs journaux (*New York Times*, *Wall Street Journal* et le *Guardian*) et magazine (*Wired*).

Le développement de l'informatique et d'Internet et la manière dont ces outils se sont diffusés au sein des AAUP impactent fortement le quotidien des concepteurs, leur manière de penser les projets auxquels ils participent, et les liens qu'ils tissent avec leurs collaborateurs. Il n'est pas possible aujourd'hui de comprendre la manière dont les AAUP se saisissent du *développement durable* et l'intègrent éventuellement dans leurs pratiques quotidiennes sans les mettre en lien avec l'utilisation centrale de l'informatique dans leurs métiers.

## 1.7 Conclusion intermédiaire

Les AAUP s'inscrivent ainsi dans un environnement socio-économique, culturel, politique, réglementaire, concurrentiel et technologique. Celui-ci est en outre marqué par des injonctions ou normes morales et éthiques face auxquelles les AAUP et leurs membres doivent se situer ou se les approprier. Cet environnement joue un rôle indéniable sur le contenu des activités et méthodes de travail au sein de telles agences (nous le verrons tout au long de ce travail). Les paragraphes suivants montrent comment cet environnement, mais aussi les caractéristiques propres des professions qui composent les AAUP, construisent des normes et valeurs que ces agences incarnent au quotidien. Il s'agira de les identifier pour analyser comment les membres de l'Agence observée les incarnent ou tentent au contraire de s'en départir. Nous montrerons ensuite qu'au-delà de normes et valeurs, les AAUP impliquent la mobilisation de savoirs et savoir-faire dont l'identification constituera une clé supplémentaire pour analyser la manière dont les concepteurs se saisissent du *développement durable*, l'intègrent ou non dans leurs pratiques quotidiennes.

## 2. Savoirs, savoir-faire, normes et valeurs des AAUP

« Avec l'environnement et les acteurs, les institutions sont une des trois grandes catégories de ce que j'appelle les « racines du changement ». En général, cependant, l'importance des institutions est moins souvent évoquée que celle des deux autres catégories. Ce qui est regrettable, car le poids des institutions pèse au moins autant que celui de l'environnement et des acteurs. [...] Au sens très général, les institutions sont les règles ou les normes qu'une société s'est donnée et qu'elle observe. Dans le cas des organisations, je pense possible de préciser en définissant l'institution comme un ensemble humain jouant un rôle reconnu dans la société [...], qui possède une certaine autonomie, qui a une certaine durée, qui est producteur d'un ordre social, de règles, de normes, et donc de valeurs plus ou moins clairement affichées [...]. Dans le champ socio-économique, les entreprises [...] sont des institutions faisant partie d'un ensemble d'institutions socio-économiques » (Bernoux, 2010, p. 133-134).

Organisations définies par des objectifs, des moyens, des principes, des fonctions (Foudriat, 2011), les AAUP constituent également, par leurs cadres de pensée normatifs (Bernoux, 2010), des institutions qui jouent sur les pratiques de leurs membres. Dès

lors, nous faisons l'hypothèse que ces cadres, par leurs caractéristiques, impactent les pratiques professionnelles des concepteurs au contact du *développement durable*. Le fonctionnement des agences de concepteurs s'appuie en outre sur un ensemble de savoirs et savoir-faire, dont la nature et le degré de stabilité peuvent également expliquer les pratiques observées. Nous proposons, avant toute chose de revenir sur quelques éléments de définition.

## 2.1 Éléments de définitions

### 2.1.1 Savoirs, savoir-faire, connaissances et compétences

Les définitions accordées aux savoirs, savoir-faire, connaissances et compétences sont multiples. Il ne s'agit pas ici de donner à voir leur diversité, mais davantage de préciser ce que nous entendons par ces différentes notions, la manière dont nous les distinguons et les articulons. Il s'agira de clarifier le propos et d'aider à la construction des réflexions et de la démonstration.

En novembre 2014, un groupe de chercheurs du Laboratoire Architecture Ville Urbanisme et Environnement et l'Université Paris 8 organisaient à Saint-denis un colloque intitulé « Les compétences : un atout pour la fabrique démocratique de la ville ». Il avait pour vocation « d'explorer quand, comment et en quoi la notion de *compétence*, d'une part, et quelles compétences, d'autre part, [...] [étaient] devenus des éléments centraux dans le processus de pensée de la fabrication de la ville et de la démocratie urbaine ». (LAVUE, 2014, p.1). Rappelant la multiplicité et la diversité des tentatives de définition, l'appel à contribution identifie de manière éclairante « quatre champs sémantiques principaux » définissant la compétence :

« comme ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire ; [...] comme répertoire de comportements plus ou moins maîtrisés ; [...] comme capacité de l'individu à prendre des initiatives et des responsabilités, à mobiliser des réseaux et une intelligence pratique des situations ; [...] comme savoir-agir ou savoir juger ou agir juste (Berry-Chikhaoui, Deboulet, 2000) » (*Ibid.*, p. 1)

Guy le Boterf qui a publié de nombreux ouvrages sur les compétences, à destination notamment du monde professionnel définit ces dernières comme :

« une combinaison de ressources appropriées (connaissances, savoir-faire, qualités relationnelles, savoirs capitalisés), non pas pré-établies, mais au contraire faisant face à un événement. Le professionnel se devant de savoir naviguer dans la complexité en fonction de repères plutôt que d'exécuter un plan pré-conçu. » (Le Boterf, 2013, p. 60).

Il apparaît que les compétences pourraient renvoyer, selon les champs ou définitions, à des composants stabilisés ou au contraire pas toujours maîtrisés. Par ailleurs, si la compétence comme ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire renvoie à des ressources appropriées et pré-établies, la compétence en « situation » renvoie davantage

à une acception évolutive et située de la compétence. Nous constatons en outre que ces composants ou ressources sont parfois des savoirs, des savoir-faire, mais aussi des connaissances ou des qualités relationnelles. Avant d'aller plus loin dans la définition que nous souhaitons donner à la notion de compétence, il nous semble opportun de définir ce que sont les savoirs, savoir-faire et connaissances. Nous ne nous arrêterons pas sur la qualité relationnelle que nous considérons comme étant une forme de savoir-faire « avec les autres ». Le savoir « “est un ensemble d'énoncés et de procédures socialement constituées et reconnues” (Beillerot [...]). » (Pineau, in Boutinet, 2009, p. 211), tandis que la connaissance :

« est définie selon son étymologie – naître avec – comme un cognitif incorporé aux sujets. Cette incorporation assure une unité opérationnelle de type quasi-réflexe entre l'organisme et les éléments de l'environnement. Depuis la naissance, le monde vécu tisse ainsi des co-naissances entre l'organisme et son environnement » (*Ibid.*, p. 210).

Selon le centre national de recherches textuelles et lexicales, le savoir-faire apparaît comme la « pratique aisée d'un art, d'une discipline, d'une profession, d'une activité suivie ; habileté manuelle et/ou intellectuelle acquise par l'expérience, par l'apprentissage, dans un domaine déterminé<sup>84</sup> ». Cette définition renvoie bien ici au caractère stabilisé (au moins pour un temps) du savoir, tout en étant orienté vers l'action.

Ainsi, la connaissance est expérientielle et contient une dimension individuelle ou du moins singulière selon les individus et la situation dans laquelle elle est mobilisée. Elle est complémentaire du savoir (plus collectif, dépersonnalisé et institutionnalisé), et du savoir-faire tourné vers l'action. Nous comprenons alors la notion de compétence comme un ensemble de connaissances, savoirs et savoir-faire. Elle est donc à la fois individuelle et collective. Elle s'appuie sur des composants en partie stabilisés, mais également évolutifs selon chacune des situations. Si elle est en partie évolutive à l'« épreuve sensible du réel, par les conflits, par l'épreuve des singularités de situations » (LAVUE, 2014, p.6), c'est qu'elle peut se construire sur le terrain, à travers l'expérience de nouvelles situations. En cela, elle n'est pas uniquement instituée, et n'est peut-être pas simplement à chercher dans les référentiels métiers propres, pour ce qui nous intéresse ici, à l'architecture, l'urbanisme et le paysage. Il s'agira de comprendre comment les tentatives d'appropriation du *développement durable* peuvent participer ou inviter les concepteurs à construire de nouvelles compétences ou à remettre en cause celles qui à ce jour sont instituées.

La notion de compétence, définie comme telle, apparaît ainsi intéressante à mobiliser pour le présent travail et pour caractériser les pratiques des concepteurs, puisqu'elle réunit les référentiels à la fois cognitifs (le concepteur comme sachant) et de l'action (le concepteur comme acteur de l'aménagement) des les pratiques des architectes,

---

<sup>84</sup> <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire>, (consulté le 10/09/2014).



urbanistes et paysagistes en agence. C'est pour son caractère ensemblier, que nous en avons fait une notion centrale de nos axes de recherche.

### 2.1.2 Normes et valeurs

En 2002, Denis Martouzet consacrait son travail d'Habilitation à diriger des Recherches aux normes et valeurs en aménagement-urbanisme et aux limites de la rationalité. Selon lui, la remise en cause du paradigme de rationalité permet de mettre en exergue les normes et valeurs que les actions dites rationalistes (objectives et basées sur des règles et lois scientifiques) véhiculaient la plupart du temps implicitement. Nous nous appuyons dans notre travail sur les éléments de définition et de distinction que l'auteur propose à l'égard de ces deux notions.

Rappelant que les réflexions sur la valeur se sont notamment développées en philosophie, en anthropologie ou en sociologie, l'auteur montre qu'elles ne l'ont été que trop rarement en Aménagement et Urbanisme. Reprenant les mots de J. Douchement, il définit la valeur comme « ce qui a à être ». Elle se justifie elle-même en tant que telle. Elle constitue un « principe, c'est-à-dire un objet conceptuel qui n'a pas besoin de se justifier » (Martouzet, 2002a, p. 121). Elle est un « guide », permettant d'organiser un système de préférences », de dépasser l'exploration de « toutes les réponses possibles » à un problème (*Ibid.*, p. 122) et de faire autorité comme principe de justification des actions mises en œuvre.

La norme a également fait l'objet de nombreux travaux en sociologie, en médecine, en droit ou en économie. L'auteur rappelle que la norme concerne un groupe défini, et est « imposée par le législateur, par la société, par le spécialiste de tel domaine » (*Ibid.*, p. 126). Elle constitue une contrainte « imposée d' "en haut" pour régir les actes ou les comportements individuels [mais aussi collectifs] » (*Ibid.*, p. 130). Cette norme peut être sociale, mais peut aussi être juridique et technique, et véhicule à l'échelle collective un certain nombre de valeurs.

Finalement, selon l'auteur, la norme est imposée aux collectifs et individus, alors que la valeur ne l'est pas. Elle est telle pour les acteurs si elle est acceptée par ces derniers.

Ces éléments de définition et de distinction permettent tout d'abord au lecteur de savoir sur quelles acceptions de ces notions nous nous appuyons. Ils nous amènent, en outre, à définir les normes propres aux agences ou du moins à l'agence Lilas, auxquelles individuellement ou collectivement les concepteurs doivent répondre. Mais aussi la manière dont ils jouent avec ces normes, se les approprient, et en font éventuellement des valeurs individuelles, ou au contraire tentent de s'en départir, pour servir des valeurs qui leurs sont propres, tout du moins qu'ils ne retrouvent pas dans ces normes.

Quelles sont dès lors ces normes et valeurs ? Quels sont ensuite les savoirs et savoir-faire propres aux AAUP ?

## 2.2 Les AAUP et les « mondes » de l' « économie de la grandeur »

### 2.2.1 Cadre théorique

Pour caractériser ces derniers, nous souhaitons nous appuyer sur certains points de la théorie des « économies de la grandeur » développée à la fin des années 1980 par Luc Boltanski (sociologue) et Laurent Thévenot (économiste et sociologue). L'objectif principal de la théorie des « économies de la grandeur » est

« de construire un cadre permettant d'analyser [...] les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 39).

Cet objectif est aussi l'un de ceux du présent travail, qui vise notamment à comprendre selon quelles justifications les concepteurs d'une agence arrivent à produire une action collective autour ou à côté de la « quête de durabilité », mais aussi quelles justifications seront avancées au moment de conflits comme ceux qui ont pu être observés : à différents moments de la démarche des ateliers de travail (dont les attentes des concepteurs n'ont pas toujours correspondu aux objectifs que nous plaçons personnellement derrière de tels dispositifs) ; au cours de négociations entre concepteurs de l'Agence au moment de penser un projet ; dans les collaborations entre partenaires de projets ; dans les relations entre concepteurs et entreprises, etc.

Au-delà de l'objectif central, le postulat sur lequel repose cette théorie est que :

« la possibilité des relations entre personnes repose [...] sur des systèmes d'équivalences partagées, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères (objets, individus, relations) qui vont guider ses relations dans la situation, lui fournir les éléments de caractérisation de celle-ci. Ces grandeurs, ces systèmes d'équivalences, se déploient dans des « mondes » régis par la cohérence des principes qui y sont activés » (Amblard *et al.*, 2005, p. 78).

Les actions collectives, ou au contraire les conflits peuvent être analysés à travers les régimes de justification proposés par les acteurs qui peuvent concorder lorsqu'ils appartiennent au même monde ou diverger dans le cas contraire. Les auteurs définissent six mondes, de l'« inspiration », « domestique », de l'« opinion », « civique », « marchand » et « industriel », qu'ils caractérisent grâce à une grille d'analyse. Chaque monde est notamment régi par :

- un « principe supérieur commun », « convention constituant l'équivalence entre les êtres. Elle stabilise et généralise une forme de rapprochement [...] [et] assure une *qualification* des êtres » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 177).
- Un « état de grand » et de « petit », tels qu'ils peuvent apparaître pour les membres de ce monde.

- Une « formule d'investissement », c'est-à-dire le prix à payer pour accéder à l'état de grand (*Ibid.*), puisque « la grandeur procure des bienfaits à la personne qui accède à cet état [...] mais suppose aussi le sacrifice des plaisirs particuliers associés à l'état de petit » (*Ibid.*, p. 179).
- Un « répertoire des sujets » et un répertoire « des objets et des dispositifs », c'est-à-dire l'ensemble des éléments humains et non humains de chaque monde.
- Un « mode d'expression du jugement » qui « caractérise la forme de manifestation du principe supérieur commun » (*Ibid.*, p. 181).

Ces mondes, sortes d'idéaux-types, reposent sur des logiques différentes voire divergentes. Ils peuvent ainsi en partie s'opposer, en ce sens que l'état de grand de l'un peut correspondre à l'état de petit d'un autre. Par exemple, la spontanéité ou l'insolite chers au monde de l'« inspiration » renvoient davantage à une valeur négative dans le « monde industriel », marqué par la maîtrise des processus de production. Pour autant, et c'est ce qui est intéressant, les groupes et individus qui les composent, comme par exemple les AAUP et leurs membres, peuvent répondre aux logiques de plusieurs mondes, soit au même moment, soit selon la nature des activités auxquelles ils participent. Ainsi, il est possible de dire que les AAUP peuvent appartenir à plusieurs mondes : celui de l'« inspiration », de l'« opinion », « industriel », « marchand » et « civique ». Caractériser de la sorte ces organisations, c'est mieux comprendre les normes et valeurs auxquelles elles et leurs membres peuvent répondre au quotidien. C'est ainsi, en identifiant les tensions qui peuvent exister à travers cette co-appartenance, mieux comprendre comment et pourquoi ils appréhendent le *développement durable* de telle ou telle manière.

## 2.2.2 Des mondes multiples

### 2.2.2.1 AAUP et « monde de l'inspiration »

Selon L. Boltanski et L. Thévenot, l'état de grand dans le « monde de l'inspiration » advient dans la capacité de ses membres à « connaître le jaillissement de l'inspiration » et à se soustraire de « la maîtrise », de « la mesure », de la rationalité, et des « certitudes de la technique ». Il advient également dans la capacité à accepter le cheminement incertain de la pensée, de l'inspiration et les détours alors nécessaires. Le doute, l'état de recherche permanent, la remise en cause des cadres normatifs de la pensée et de l'action, le détachement à l'égard « de la réalité » qu'un tel monde fait « exploser », sont des états ou pratiques naturels, qui permettent de « dépasser l'orgueilleuse assurance de l'expert ». L'opinion des autres n'est pas importante dans ce monde, si bien que celui qui s'en préoccupe deviendrait « petit », tout comme celui qui serait figé « dans la répétition de la routine » et « dans la reproduction du déjà connu » (Boltanski et Thévenot, 1991).

On retrouve certaines caractéristiques du « monde de l'inspiration » dans le fonctionnement des AAUP. Comment ne pas faire le lien, tout d'abord, entre l'architecture reconnue comme faisant partie des arts libéraux à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle et enseignée à l'école des Beaux-Arts (au même titre que la sculpture, la peinture et la gravure) jusque 1968, et le « monde de l'inspiration » de Boltanski et Thévenot ? La mise en valeur de la dimension intellectuelle de l'architecture n'est-elle pas la raison qui a poussé les architectes à se détacher du maçon au moment de la Renaissance ? La figure de l'architecte artiste et demiurge a certes été remise en cause depuis plusieurs dizaines d'années. A-t-elle pour autant totalement disparu ? Ne peut-elle pas être élargie aux concepteurs, urbanistes ou paysagistes, mandataires en charge de coordonner la conception d'un projet, ou simples dessinateur, pourvu que ce qu'ils dessinent relève en partie de leur propre inspiration ?

Lorsqu'ils s'agacent d'avoir à justifier systématiquement leurs choix de conception, lorsqu'ils refusent des choix conventionnels ou routiniers, lorsqu'ils se laissent une nuit pour laisser décanter leurs réflexions espérant trouver, le lendemain, une idée directrice, une manière d'articuler des orientations de projet encore floues et peu argumentées, une forme architecturale, urbaine ou un plan d'ensemble adéquats, les concepteurs répondent ici au principe supérieur commun du « monde de l'inspiration » (soustraction à la mesure, jaillissement de l'inspiration). En outre, les processus de conception ne sont jamais linéaires, ils sont complexes, parfois laborieux, itératifs, faits de détours et de réajustements<sup>85</sup>. Plusieurs auteurs ont montré que le projet urbain pouvait s'apparenter à un processus de recherche<sup>86</sup>. C'est aussi cette quête d'inspiration et de création qui pourrait expliquer certains détachements face à la réalité d'un territoire sur lequel les concepteurs seraient susceptibles d'intervenir.

---

<sup>85</sup> ...de là à annoncer que les processus de tâtonnements, les « aléas de la création » font des concepteurs des êtres nécessairement humbles, cela s'avère moins systématique.

<sup>86</sup> Voir par exemple le chapitre intitulé « Le projet et la recherche », composé de plusieurs articles de Paola Vigano, Michiel Dehaene, Panos Mantziaras, et Labert Lévy, dans l'ouvrage collectif intitulé : *Matières de ville, Enseigner et pratiquer le projet urbain*.

---

## **Encadré 2. Exemples de pratiques répondant aux principes du « monde de l'inspiration »**

Les moments dits de « charrette », où une équipe de projet est mobilisée de manière fort intense dans les derniers moments d'une mission pour produire les documents de rendu répondent d'une certaine manière aux logiques du « monde de l'inspiration ». Intégrée comme normale dès la formation, notamment en école d'architecture ou de paysage, la charrette serait presque un trait culturel des métiers de la conception. Elle est aussi une forme d'affichage de l'investissement des concepteurs pour leur travail<sup>87</sup>. Et ce d'autant plus qu'une majorité d'agences est organisée en open-space, chacun ou presque pouvant savoir les heures d'arrivée et de départ de ses collègues. Mais elle est aussi le reflet d'un métier<sup>88</sup> au sein duquel les documents produits sont l'aboutissement, même temporaire, d'une pensée qui a dû se construire progressivement, sans en connaître au préalable le contenu et ses traductions. La « charrette » est ainsi plus qu'un mode de faire, elle ne traduit pas non plus qu'une mauvaise organisation de l'équipe et de son temps de travail. Elle est aussi une conséquence de l'appartenance des métiers de la conception au « monde de l'inspiration » marqué par l'incertitude, le doute et l'itération.

---

Malgré l'inscription évidente de l'Agence dans le « monde de l'inspiration », celle-ci répond aussi, dans de nombreux cas, à des principes qui en théorie seraient contradictoires avec ceux de l'« inspiration ». C'est le cas lorsque les pratiques de ses membres répondent aux logiques du « monde industriel » (mesure, quête de rationalité, routine), de l'« opinion » (quête de considération) et du « monde marchand » (quête de profit). En cela, la co-appartenance peut produire des tensions entre des logiques différentes, voire divergentes. Les choix opérés dans chaque situation, révèlent au moins ponctuellement et pour les personnes concernées, une hiérarchie implicite ou explicite entre les valeurs portées par ces différents mondes.

### *2.2.2.2 AAUP et « monde de l'opinion »*

Les AAUP peuvent<sup>89</sup> répondre en effet aux principes du « monde de l'opinion ». Dans un tel monde, la grandeur n'existe qu'à travers « l'opinion des autres », et la capacité de ses membres à se distinguer, à être « visibles, célèbres, reconnus, réputés ». La

---

<sup>87</sup> La « charrette » peut aussi constituer un moment fondateur dans les relations interpersonnelles, tant elle implique des moments de collaboration intense sur des plages horaires très longues.

<sup>88</sup> Ce n'est évidemment pas le seul, la recherche scientifique en est un autre exemple, quoi que différent.

<sup>89</sup> Nous préférons dire que les agences peuvent répondre aux logiques du « monde de l'opinion », plutôt que d'affirmer qu'elles y répondent toutes, car nous faisons l'hypothèse que toutes les agences ne s'inscrivent pas nécessairement dans une quête aussi affirmée de visibilité et de reconnaissance extérieure.

communication est alors nécessaire, tout comme la mise en scène des sujets ou objets de ce monde, qui peut permettre « de manipuler l'ambiance, le climat, l'atmosphère, le décor ». Au contraire, l'absence d'image, de visibilité auprès du plus grand nombre et la banalité de ces objets et sujets sont le lot des « petits » (Boltanski et Thévenot, 1991).

---

### **Encadré 3. Exemples de pratiques répondant « monde de l'opinion »**

Entre 2010 et 2011, des personnes se sont succédées pour mettre à jour le « book » de l'Agence, pour ajouter les derniers projets qui n'y figuraient pas encore et pour repenser, au moins partiellement, sa mise en forme. Cet exercice suscita de très nombreuses discussions et mobilisa beaucoup d'heures de travail. Au même moment, le site Internet de l'Agence fut entièrement repensé. Plusieurs contrats furent passés avec des prestataires extérieurs pour arriver à la version actuelle. Durant les mois de mai et juin 2013, une exposition présentant l'agence Lilas et ses projets fut organisée à Paris. Cet événement important pour l'Agence a donné lieu à une mobilisation collective importante, et même à l'embauche temporaire de deux personnes supplémentaires. Je fus mobilisé à temps plein pendant près de deux mois pour produire des entretiens filmés du patron de l'Agence et des salariés qui le souhaitaient. Il s'agissait par ce média, de présenter la structure, ses spécificités, mais aussi certains projets phares. Plusieurs dizaines de panneaux de grande taille furent également produits, tout comme des maquettes, présentations « Power Point » dynamiques qui passaient en boucle sur des tablettes tactiles. En outre, nous verrons dans le chapitre 6 notamment, que ma présence a eu pour objectif de construire un discours commun sur l'approche de l'Agence en matière de *développement durable* que les concepteurs pourraient relayer à l'extérieur. Enfin, et de manière continue, une part du temps de travail de certains concepteurs était régulièrement consacrée à la prospection, à des rencontres avec des partenaires ou maîtres d'ouvrage pour présenter l'Agence, ses spécificités et ses atouts. Christophe Camus montrait déjà en 1999, la part fort importante de ce type d'activité dans le temps de travail des agences, surtout en temps de crise ou du moins de baisse d'activités.

Toutes ces démarches montrent la nécessité de l'agence Lilas de soigner son image, sa visibilité, et finalement l'opinion que des commanditaires potentiels pourraient avoir à son égard.

---

Si l'on revient sur la définition qu'en donnent L. Boltanski et L. Thévenot il semble évident que les AAUP s'inscrivent en partie dans le « monde de l'opinion ». Les grandes agences sont en effet celles qui sont connues, réputées, voire célèbres aux échelles nationale ou internationale. Petites ou grandes possèdent un nom, consacrent une part non négligeable de leur activité à la communication extérieure. Les documents réalisés à destination de commanditaires éventuels ou du grand public s'attachent à ne présenter que les éléments positifs d'une équipe, d'une méthode de travail, du contenu d'un projet. Les messages doivent être clairs et rapidement compréhensibles. La comparaison des agences et des projets qu'elles ont participé à concevoir est

fréquente, bien que peu souvent formalisée. Mais cette comparaison participe à la création d'un jugement, d'une opinion et dès lors à la réputation d'une agence et de son directeur ou sa directrice.

Les termes *starchitectes*, *starchitecture* et *starsystème*, employés dans de très nombreux articles de presses, mais aussi dans plusieurs travaux de recherche (ex : Biau, 2003 ; Molina, 2010 ; Violeau, 2013 ; Gravari-Barbas, Renard-Delautre, 2015) illustrent bien l'idée d'appartenance des AAUP et de certains de leurs membres au « monde de l'opinion ». Véronique Biau montrait notamment en 2003 que malgré la remise en cause de la formation des élites architecturales en 1968 :

« un nouveau système de consécration s'est mis en place dès les décennies suivantes, accompagné de mécanismes nouveaux mais presque aussi oligopolistiques d'attribution des commandes publiques. Le nouveau système [...] semble bien répondre au même besoin d'ajustement entre la disparité des commandes, au sein desquelles certaines revêtent un enjeu symbolique particulier, et la disparité des praticiens, qui n'ont pas une disposition équivalente à traiter et se faire reconnaître légitimes pour traiter cet aspect-ci de l'acte architectural » (Biau, 2003, p. 21).

L'auteure montre, un peu plus tôt dans son article, que la consécration constitue un marquage positif pour les architectes, et que celle-ci revêt différentes formes (« publications, Prix, expositions et postes », mais aussi « commandes », plus particulièrement les « commandes publiques »). Elle est source de notoriété dans différentes sphères : « critique architecturale », « instances étatiques de promotion de la qualité architecturale », « organisations et réseaux de représentation officielle », « médias destinés au grand public » (*Ibid.*, p. 8). Les trajectoires de la consécration sont donc multiples, tout comme les publics associés. Mais l'auteure montre également qu'elles ne touchent pas uniformément tous les architectes et leurs agences. La consécration concerne davantage les concepteurs « diplômés et exerçant à Paris, de plus de 50 ans et de sexe masculin ».

Au-delà de ces disparités tenaces, on peut faire l'hypothèse que les patrons et salariés d'agences, ne sont pas tous animés par le même désir de reconnaissance et de considération de leurs pairs, du grand public ou de la critique architecturale. Par ailleurs, on peut penser que les salariés d'une agence ne travaillent pas tous et tout le temps dans le but premier de renforcer la notoriété de l'agence dans laquelle ils sont embauchés. Qui plus est si leurs relations avec le directeur ou la directrice, premier(e) concerné(e) par la notoriété, ne sont pas bonnes. Autrement dit, considérer que les AAUP peuvent s'inscrire dans le « monde de l'opinion » qui joue un rôle important dans la quasi-totalité de leurs activités (communication, réponses à appel d'offre, concours, projets), ne signifie pas que les agences et leurs membres fondent toutes leurs actions, postures, et fonctionnement sur l'unique quête de l'opinion.

Il existe, en outre, une contradiction entre logiques du « monde de l'opinion » et de l'« inspiration » au sein duquel l'opinion justement n'est pas importante. Pourtant,

celles-ci peuvent cohabiter puisque les principes du « monde de l'inspiration » s'incarnent davantage à l'échelle des concepteurs, tandis que les principes du « monde de l'opinion » s'incarnent plutôt à l'échelle de l'organisation, de l'agence. La tension produite par cette co-appartenance réside plus, alors, dans les fondements de la pratique des concepteurs, qui agissent parfois au nom de leur propre intérêt, parfois au nom de l'intérêt de l'agence. Nous le verrons dans les deuxième et troisième parties de cette thèse.

### 2.2.2.3 AAUP et « monde marchand »

Les AAUP, en tant qu'entreprises privées, évoluent dans un environnement concurrentiel. Elles répondent en cela aux exigences du « monde marchand » pour qui la concurrence, justement, constitue le principe supérieur commun. Dans ce monde, est grand ce qui est vendable, ce qui détient une « position de force sur un marché », ce ou celui qui se détache du peloton. Les sujets sont « tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeur ». Selon les auteurs, les grands de ce monde ont la capacité à écouter leur environnement pour se situer dans ce dernier et se construire par rapport à celui-ci. Dans un processus de concurrence, l'épreuve a lieu lorsque les objets ou sujets sont soumis à une concurrence qui débouche sur l'obtention d'une affaire, d'un marché (Boltanski, Thévenot, 1991).

Les « biens vendables » sont, dans le cas des AAUP, l'ensemble des services, méthodes et compétences, qu'elles peuvent tout d'abord proposer à leurs clients, en l'occurrence leurs commanditaires. Ces services seront jugés selon leur qualité intrinsèque et bien sûr, leur prix. Ils seront donc mis en concurrence avec d'autres groupements, mais aussi en fonction de la cohérence entre le coût du service proposé et le prix moyen du marché, au moment de l'évaluation. Les registres du « monde marchand », particulièrement la concurrence entre agences, sont surtout mobilisés au stade des réponses à appel d'offre et des concours.

La composition des équipes de maîtrise d'œuvre dont les AAUP sont le plus souvent mandataires, est toujours une réponse à la commande du maître d'ouvrage qui exige la présence de certaines compétences. Ces dernières peuvent être également proposées par les AAUP. Mais la composition de l'équipe et la répartition du temps de travail par intervenant et par phase de projet, telles que présentées au moment d'une réponse à un appel d'offre par exemple, sont aussi une recherche d'équilibre entre : la quête d'un coût total raisonnable pour espérer remporter le marché et un prix permettant aux différents intervenants d'être rémunérés à la hauteur de leur investissement en temps. Toutefois, comme pour des objets matériels, les services proposés peuvent parfois être vendus à perte : lorsque par exemple le prix d'une prestation devient tellement bas, à force de concurrence, que les honoraires perçus ne couvriront pas le coût que représentent «  $x$  » journées de travail ; lorsque sinon, une prestation à perte ou très mal rémunérée est acceptée pour mettre un pied dans le réseau d'un maître d'ouvrage,



gagner sa confiance et une opinion positive (les principes du « monde de l'opinion » entrent alors en jeu) en vue de décrocher une prochaine mission plus rémunératrice.

Les recettes et dépenses engendrées pour les maîtres d'ouvrage au cours de la réalisation d'un projet entrent aussi en compte lorsque les AAUP conçoivent ce dernier. Un projet fort pertinent sur le plan architectural, urbain ou paysager ne doit pas être trop coûteux s'il veut espérer retenir l'attention définitive des commanditaires. Mais, une fois le projet accepté et mis en œuvre, les honoraires perçus seront proportionnels aux coûts prévisionnels des travaux, comme le stipule la loi MOP (Cf. plus haut). Le contenu d'un projet repose ainsi, dès la phase de concours, sur des logiques économiques, dépassant les seules questions urbanistiques, architecturales ou paysagères. Le contexte de crise économique renforce évidemment la place de ce monde et de ses principes dans les modes de penser des acteurs observés.

Dans ce cas, les principes du « monde de l'opinion » servent les logiques du « monde marchand ». L'opinion positive recherchée par l'agence et les outils mobilisés pour cela (exposition, communication) servent, entre autres<sup>90</sup>, à rendre visible et attractive une entreprise inscrite dans un environnement concurrentiel fort, qui plus est lorsque la commande se fait plus rare (Camus, 1998).

#### 2.2.2.4 AAUP et « monde industriel »

Dans le « monde industriel », est grand ce qui est efficace, performant, productif, utile. Les processus mis en œuvre sont rationnels, fiables, réalistes, et leurs conséquences sont prévisibles et donc anticipées. Les outils tels que les « calendriers » ou plannings permettent de contrôler l'« avancement » des tâches, « de tracer des étapes, des phases, un terme », créant ainsi des repères. Dans ce monde, les responsabilités, proportionnelles à la « qualification professionnelle » et les compétences des sujets, dessinent une hiérarchie au sein de laquelle chacun réalise les tâches que les niveaux supérieurs ne peuvent effectuer. Est petit, à l'inverse, ce qui n'a « pas d'utilité », ce qui est improductif, subjectif, ce qui produit du « gâchis », ce qui est « faiblement maîtrisé », et basé sur des « aléas » et des « risques » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 252-262).

Les AAUP répondent à certains égards aux principes du « monde industriel », d'autant plus depuis l'entrée de la profession architecturale dans le capitalisme, renforçant le « décalage entre les prétentions aristocratiques d'un autre monde et la réalité plus banale des pratiques professionnelles » (Tapie, 2000, p. 14). L'efficacité, la performance, la productivité constituent des principes importants dans de telles agences. Les plans de charge, plannings, calendriers, y sont couramment produits. Ils permettent, du moins en

---

<sup>90</sup> Nous faisons l'hypothèse que la visibilité peut aussi être recherchée pour d'autres raisons que celle du gain financier. Certaines agences peuvent y voir un moyen d'afficher des formes de militance, qu'elles souhaitent mettre en valeur pour contribuer à la diffusion des valeurs qu'elles portent et revendiquent.

théorie, de veiller à une égale répartition des plans de charge entre concepteurs. Ils peuvent aussi servir de repères pour vérifier que les salariés ne passent pas plus de temps que prévu sur les missions qui leur sont affectées. Le temps passé par mission et les heures supplémentaires qui vont souvent de pair, sont néanmoins gérés très différemment selon les AAUP, ou au sein d'une même agence, selon les périodes.

---

#### **Encadré 4. Efficacité, performance et productivité comme valeurs importantes (mais pas uniques) des AAUP**

Un exemple d'appartenance au « monde industriel », est l'ensemble des remarques ou reproches adressés aux ateliers au cours desquels les réflexions et débats menés n'étaient pas toujours suffisamment concrets ou techniques, et ne délivraient pas d'outils applicables en l'état par les concepteurs. La participation à ces ateliers nécessitait donc un investissement en temps non négligeable, tandis que leurs impacts sur le temps court n'étaient que rarement visibles. Ces remarques ont poussé (nous le montrerons dans le chapitre 6) à une évolution du contenu et de la forme des ateliers à l'issue de la première, et plus fortement encore de la deuxième année. Pour autant, ces mêmes ateliers qui devaient durer un an ont duré trois ans, preuve en est que les comportements de l'agence Lilas et de ses membres ne répondaient pas seulement à la logique industrielle (bien que présente en continu).

---

Un autre principe du « monde industriel » mobilisé par les AAUP concerne l'importance accordée aux objets techniques et à certaines compétences (au-delà des qualifications professionnelles) dont le degré de maîtrise détermine un partage des tâches et responsabilités et dès lors une hiérarchie voire un « ordre social » (Bernoux, 2010). Les AAUP exigent une « maîtrise de la dynamique de projet, l'exigence de concrétiser, de donner forme à la synthèse de problématiques complexes, la capacité de concevoir et de piloter un projet dans l'espace et dans le temps, à réaliser avec ou par d'autres acteurs. » (Puyo, 2008, p. 169). Ces exigences renvoient aux objectifs, moyens, principes et fonctions des organisations. Parmi les normes qui en découlent, la première, centrale, est la nécessité de « savoir dessiner », ici entendu comme une compétence alliant les savoirs techniques (liés aux dimensionnements des ouvrages<sup>91</sup>), les savoir-faire conceptuels (ex : capacité de projection, d'agencements spatiaux et programmatiques, etc.) et les savoir-faire graphiques (maîtrise des outils de dessin à la main ou assistés par ordinateur). De la plus ou moins grande maîtrise de cette compétence, découle un ordre social, et ainsi une répartition des tâches où les membres qui savent dessiner participent au premier plan à la conception (au moment des concours ou des études pré-opérationnelles) et à la mise en œuvre de projets. Ceux qui

---

<sup>91</sup> Quelle est l'épaisseur moyenne d'un îlot d'habitation ? de bureaux ? de commerces ? Quelle est la largeur moyenne d'une voie selon les modes de transports qui s'y déploient ?, etc.

maîtrisent moins les savoir-faire conceptuels (par leur moindre expérience du projet) que les savoir-faire graphiques, deviennent assistants dessinateurs. Ceux qui ne savent pas dessiner participent eux, à la rédaction des réponses à appel d'offre et des différentes plaquettes de rendu<sup>92</sup>. Les pré-requis pour « savoir dessiner », tels que définis plus haut, montrent qu'une telle compétence fait appel aux logiques du « monde industriel » et à celles du « monde de l'inspiration ». Dans le premier cas, le dessin est une représentation graphique, dans le deuxième il est un outil de conception.

Lorsque les assistants-dessinateurs « sortent » ou « débitent<sup>93</sup> » des plans, des coupes, des axonométries, à partir de consignes que le chef de projet a données, c'est leur efficacité, leur productivité quasi-industrielle qui est recherchée, davantage que ne sont mobilisées leurs savoir-faire conceptuels. Le temps de l'exercice et ses résultats sont presque connus d'avance. En revanche, lorsque le chef de projet, seul ou avec son équipe, réfléchit à grands coups de feutres aux orientations du projet ou à certains détails de celui-ci, ce sont davantage les savoir-faire conceptuels et les logiques du « monde de l'inspiration » qui sont mobilisés. En effet, nous l'avons vu précédemment, l'acte de concevoir et la production des documents qui en découle, ne reposent pas sur des procédures nécessairement prévisibles et linéaires. Repenser une posture, la forme et le contenu d'un projet (en phase de concours particulièrement), en repartant quasiment de zéro n'est pas rare et ne constitue pas nécessairement le reflet d'un système de production perturbé, ni une faible maîtrise du processus de conception. On ne peut pas nécessairement parler de gâchis, de gaspillage, comme le considèrent les principes du « monde industriel ». La conception est un processus itératif, fait et peut-être nourri d'incertitudes, d'allers et retours. Il n'existe pas de « rouages ajustés, d'engrenages adaptés », ni « d'univers techniquement prévisible ». Cela ne signifie pas qu'il y a absence de routine, entendue ici « comme construction active des individus qui constitue, pour eux, l'une des manières d'agencer et de maîtriser, dans l'espace et dans le temps et en maniant des horizons temporels différents, la complexité des agendas de leur vie quotidienne. » (May, 2011, p. 101). Ces routines, qui ne sont pas nécessairement antagonistes d'une certaine réflexivité, se retrouvent dans presque toutes les activités des AAUP. Elles sont notamment très fortes, nous le verrons, au moment de répondre aux appels d'offre, ou ici dans les pratiques des assistants dessinateurs dont les activités relèvent beaucoup plus de la réponse technique à une demande.

---

<sup>92</sup> Notons que si les architectes et dans une moindre mesure les paysagistes acquièrent cette compétence durant leurs formations, c'est moins le cas des urbanistes dont les apprentissages universitaires sont historiquement tournés vers l'acquisition de savoirs (Frey, 1999). Au sein de l'agence Lilas, les urbanistes se situent ainsi souvent en bas de l'échelle de légitimité.

<sup>93</sup> Nous reprenons ici les termes souvent employés au sein de l'Agence.

---

### **Encadré 5. Le « savoir dessiner », compétence recherchée dans les équipes de projet**

Pour le concours « Techno-polis »<sup>94</sup>, deux chefs de projet (l'un paysagiste, l'autre urbaniste) avaient été choisis, assistés par deux urbanistes (dont moi-même qui intervenait aussi en tant que « consultant *développement durable*<sup>95</sup> ») qui ne savaient pas dessiner. Rapidement, les chefs de projet se sont plaints auprès du directeur, considérant qu'ils ne pouvaient s'appuyer sur des assistants-dessinateurs. Un troisième assistant, architecte, fut intégré pour cela, et ce jusqu'à la fin du concours.

Pour autant, un des chefs de projet me dit un jour qu'il était satisfait de ma participation active aux réflexions conceptuelles et collectives qui avaient eu lieu tout au long du concours. Cela montre que même étroites, les fenêtres permettant aux non dessinateurs de participer à la conception du projet existent. Nous verrons qu'elles existent aussi à travers l'exercice de rédaction des plaquettes, qui tout comme pour le dessin, peut constituer un outil de construction de la pensée du projet (Cf. chapitre 4). Ce constat montre que le travail de conception peut être tout autant collectif qu'individuel, et dès lors qu'il n'est pas nécessairement le seul fruit d'un chef de projet, grand créateur démiurge, dont les assistants ne serviraient qu'à formaliser graphiquement ou par le texte, une pensée unique et non partagée. Ce mode de faire, souvent constaté à l'agence Lilas, dépend de la taille des agences et des méthodes défendues par chaque chef de projet mais aussi par le directeur. Ce dernier disait régulièrement que l'acte de conception devait être le plus horizontal possible, incluant au-delà des équipes de projet, les membres concepteurs et mêmes administratifs qui n'en faisaient pas partie. Un architecte appartenant à une grande agence française, me dit au contraire que la hiérarchie et la répartition des tâches dans son entreprise était beaucoup plus nette et étanche.

---

Les différents exemples mentionnés ici montrent l'appartenance évidente des agences au « monde industriel » et à ses logiques de productivité, d'utilité de la plupart des tâches effectuées, de répartition de celles-ci selon certaines compétences. Les degrés de reproduction de ces logiques sont néanmoins singuliers à chaque agence, dont les tailles et les politiques d'organisation interne peuvent être diverses. En outre, nous avons vu que ces logiques étaient systématiquement questionnées ou relativisées par l'appartenance de ces mêmes agences au « monde de l'inspiration », dont les logiques, à bien des égards, peuvent être contradictoires à celles du « monde industriel ». Nous verrons dans ce travail que les concepteurs observés sont presque toujours pris dans une forme de tension inhérente à cette co-appartenance. Les arbitrages effectués dépendent

---

<sup>94</sup> ...analysé dans le chapitre 4.

<sup>95</sup> Nous reprenons ici un terme souvent employé par les concepteurs et le directeur pour qualifier notre rôle. Nous reviendrons dessus dans le chapitre 3, dédié à l'analyse des appels d'offre et réponses formulées par l'Agence entre 2003 et 2013.

des situations et des concepteurs, si bien qu'on ne peut prétendre, *a priori*, à l'existence d'une hiérarchie entre ces deux mondes. Voyons à présent en quoi les agences peuvent répondre, aussi, aux logiques du « monde civique », tel que défini par Boltanski et Thévenot.

#### 2.2.2.5 AAUP et « monde civique »

Dans le « monde civique », les actions servent l'intérêt général et non des intérêts particuliers. Les êtres subordonnent « leur volonté propre à la volonté générale ». Les sujets sont davantage des collectifs que des individus. Les grands êtres sont donc les « masses collectives » et les personnes grandes celles qui les organisent (Boltanski, Thévenot, 1991).

La valeur du collectif et de la conception architecturale, urbaine ou paysagère pour servir l'intérêt général peut se retrouver dans les activités des AAUP. Elle renvoie aux postures professionnelles éventuellement incarnées par une agence, mais aussi par les concepteurs collaborant dans un même projet. La transformation urbaine comme projet collectif et politique peut tout à fait constituer la motivation première de l'acte de conception. Elle pose plusieurs questions centrales : pourquoi, pour servir les intérêts de qui et avec qui le projet est-il conçu et réalisé ? À quels types de commande les AAUP acceptent-elles de répondre et au contraire, y en a-t-il auxquelles elles ne souhaitent pas répondre ? Dans ce cas-là pourquoi ? Ces questions renvoient en grande partie à la fabrication démocratique de la ville et aux réflexions sur la légitimité de la (et des formes de) participation habitante. Elles interrogent le sens même des activités d'une AAUP, et ce qui pousse leurs membres à agir. Elles renvoient aux notions de concernement et d'engagement.

La notion de concernement :

« provient du terme *Betroffenheit*<sup>96</sup> dont les Allemands usent fréquemment dans le contexte de la sociologie des mouvements sociaux. [...] Se sent concernée, en effet, toute personne qui se sent affectée par des situations, voire qui adhère à des modes de vie qu'elle cultive. [...] On peut aller jusqu'à admettre que cette implication a des effets sur des objets au sens où elle s'engage à les entretenir ou au contraire qu'elle s'applique à leur nuire. [...] La notion de concernement est indissociable, par conséquent, de l'intentionnalité de l'action et des finalités que les hommes poursuivent. » (Gendron, Vaillancourt, Claeys-Mekdade, Rajotte, 2007, p. 120).

Le concernement constitue un processus de réflexivité d'un individu ou d'un collectif face à une situation, un événement, auquel il est confronté et qui touche sa raison. Le concernement impliquerait selon ces auteurs un engagement en réaction à cette situation.

---

<sup>96</sup> *Betroffenheit* signifiait embarrass.

La notion d'engagement est ici entendue dans le sens qu'en donnait Jacques Ion en 2001. Dans son ouvrage intitulé *L'engagement au pluriel*, celui-ci montre comment l'engagement affranchi constitue aujourd'hui une nouvelle figure aux côtés de l'engagement affilié.

« Ce que révèle très nettement une étude des groupes associatifs, c'est, pour dire vite, ce qu'on peut appeler un processus général d'affranchissement, lequel peut se décliner sommairement suivant au moins deux aspects : [...] la fin de l'entre soi [et le] [...] pouvoir de répondre de soi. » (Ion, 2001, p. 23).

Le premier désigne le « double affranchissement par rapport aux appartenances de type communautaire et par rapport aux réseaux verticaux fédératifs inscrits dans les constellations idéo-politiques » tandis que le deuxième désigne l'« affranchissement par rapport aux modes du fonctionnement associatif caractéristiques de la démocratie représentative, voire des cadres de l'action publique » (Ion, 2001, p. 23). Portées par un engagement de type affranchi, les AAUP et leurs membres peuvent participer, à travers le projet, à des formes d'action collectives répondant à l'idée d'intérêt général dépassant les seuls intérêts marchands de la structure.

### 2.2.3 Divergences, articulation, et complémentarité des « mondes »

Les éléments de définition donnés ci-avant montrent que les logiques de ces mondes peuvent soit s'alimenter mutuellement, soit être au moins en partie contradictoires.

Mettre en avant l'appartenance au « monde de l'inspiration » et incarner la figure de l'artiste, intellectuel et penseur, ou mettre en avant un engagement civique et politique par le projet, peuvent être utilisés par chaque agence comme des atouts aux yeux des commanditaires éventuels. Dans ce cas, les mondes de l'« inspiration » et « civique » servent les logiques du « monde de l'opinion ». Or, accéder à l'état de grand dans le « monde de l'opinion » (opinion favorable des commanditaires en faisant preuve d'autorité intellectuelle, de crédibilité et d'expérience) permet dans le cas des AAUP de tendre vers la grandeur du « monde marchand ». En obtenant d'autant plus de marchés, l'agence devient de plus en plus connue et renforce les principes du « monde de l'opinion ». Enfin, répondre aux principes du « monde industriel » par une organisation dite rationnelle peut être considéré comme un moyen de renforcer la capacité à développer de nouvelles commandes. Il apparaît à travers ces exemples que les mondes « industriel », « civique » et de l'« inspiration » constituent des moyens pour servir les principes de deux mondes ici interdépendants : « marchand » et de l'« opinion ».

Mais nous avons aussi vu que ces mêmes mondes n'étaient en soi pas totalement compatibles. C'est le cas de l'« inspiration » et de l'« opinion » tout d'abord. Pour le premier, l'opinion n'a en soi pas d'importance, tout le contraire donc du « monde de l'opinion ». C'est aussi le cas de l'appartenance aux mondes « civique », « marchand » et de l'« opinion ». La recherche de l'intérêt général servi par une action collective est-elle totalement compatible avec la recherche du gain financier ou la quête d'opinion

favorable ? Une telle question soulève de nombreuses réflexions qu'il n'est pas ici question de développer. Néanmoins, nous verrons (dans la partie 3 notamment) que les débats entre concepteurs de l'agence Lilas, autour des enjeux et moyens pour tendre vers la ville durable s'inscrivent à leur manière dans ce large débat, également abordé dans les écrits scientifiques autour de la diversité des approches de la durabilité (forte ou faible notamment). Ainsi, la co-appartenance et l'articulation entre ces mondes peuvent s'expliquer par le fait que les agences n'épousent pas tous, ni dans les mêmes proportions, les normes issues de mondes auxquels elles appartiennent en partie seulement.

Enfin, nous avons vu que la co-appartenance pouvait être source de tensions, tant leurs logiques peuvent s'avérer contradictoires. C'est notamment le cas des mondes « industriel » et de l'« inspiration », dont l'articulation est souvent difficile et nécessite un équilibre constamment renouvelé, selon les concepteurs et les situations dans lesquelles ils se trouvent. Cette co-appartenance renvoie aux différents statuts des acteurs observés, qui sont à la fois concepteurs, historiquement formés (bien qu'avec des évolutions que nous avons esquissées ci-avant) autour de l'acte de concevoir, d'imaginer, de penser l'avenir d'un territoire, mais aussi souvent salariés d'une entreprise privée dont les logiques sont parfois contradictoires avec la nature de leurs métiers.

Un objectif majeur de la présente recherche sera de comprendre ce que produit le *développement durable* sur l'articulation de ces mondes et leurs principes. Celui-ci est-il digéré par des principes déjà en place ? À l'inverse, le *développement durable* réinterroge-t-il et redéfinit-il l'articulation de ces principes ? Contribue-t-il à mettre certains d'entre eux davantage en avant que d'autres ? Contribue-t-il à construire d'autres principes supérieurs communs ?

Nous proposons, à présent, de nous arrêter sur les savoirs et savoir-faire mobilisés au sein des AAUP.

### **2.3 Savoirs et savoir-faire au sein des AAUP**

Les AAUP constituent des collectifs hybrides. Elles accueillent des acteurs issus de formations différentes. Certains ont suivi des études d'urbanisme, d'autre d'architecture, d'autre enfin de paysage. Certains sont doublement ou triplement diplômés : architectes-urbanistes, urbanistes-paysagistes<sup>97</sup>, architectes-urbanistes-paysagistes<sup>98</sup>. Ces groupes professionnels ne disposent pas du même monopole de leurs activités. Ils s'appuient, en outre, sur des savoirs et savoir-faire similaires ou au contraire divergents.

---

<sup>97</sup> L'Agence n'a pas compté d'architectes-paysagistes lorsque nous en avons fait partie.

<sup>98</sup> Par ailleurs, il est courant que certains concepteurs non diplômés en urbanisme, accoient à leur statut d'architecte ou de paysagiste celui d'urbaniste.

Dans son ouvrage intitulé « Nouvelle théorie sociologique des professions », Florent Champy montre que les savoir-faire spécifiques de l'architecture sont la maîtrise du « processus de conception architecturale », « l'usage du dessin », « la capacité à se projeter dans la construction ». Il ajoute, tout en rappelant qu'elles ne sont pas spécifiques à l'architecture, les capacités de « défense [du projet] dans la division du travail » et de « gestion de l'agence » (Champy, 2011, p. 135). Christophe Camus, ajoute quant à lui la « compétence<sup>99</sup> communicationnelle » (Camus, 1999), c'est-à-dire l'ensemble du « travail de communication que réalisent les architectes autour de leurs projets » (Chadoin, 2007, p. 104). Florent Champy montre que le travail architectural repose également sur plusieurs « savoirs spécifiques » qui seraient « la connaissance des matériaux » et « les références historiques ». Nous pouvons au moins ajouter à cela les savoirs constructifs.

Née beaucoup plus tard que l'architecture, la profession de paysagiste se développe après la seconde guerre mondiale. Tout d'abord concepteurs des espaces verts sous l'autorité des architectes, les paysagistes se présentent comme spécialistes du végétal et donc du vivant dans l'aménagement de l'espace. Ils participent à diffuser la notion de paysage comme moyen de répondre aux préoccupations grandissantes de qualité du cadre de vie (Champy, 2000). Pourtant « désireux d'asseoir un statut équivalent à celui des architectes, [...] [ils] mettent de plus en plus l'accent sur la création et les techniques de projet, au risque de perdre leur spécificité » (*Ibid.*, p. 3). Les territoires et objets du paysage ne sont pas les mêmes que ceux de l'architecture, tout comme les savoirs qui pour les premiers relèvent notamment des enseignements initialement dispensés par l'École d'Horticulture de Versailles. Pour autant, paysagistes et architectes se rejoignent de plus en plus sur les savoir-faire qu'ils mobilisent. La maîtrise du processus de conception ici paysagère, l'usage du dessin, la capacité à se projeter non pas dans la construction mais dans l'aménagement, constituent des savoir-faire importants de la profession. Il est utile aussi de rappeler que les paysagistes en agence sont loin de ne concevoir qu'à partir du végétal. La place du minéral est tout aussi importante, puisque leurs interventions concernent aujourd'hui avant tout la conception des espaces publics, voiries et places. Les savoirs autour des matériaux utilisés tiennent donc une place importante au sein d'une telle profession.

Les savoirs et savoir-faire des urbanistes sont bien plus difficiles à identifier. Contrairement aux formations de paysage et d'architecture :

« l'urbanisme, depuis [les] premiers enseignements au sein de l'Institut de géographie, d'histoire et d'économie urbaine [1916], s'enseigne à l'Université. L'ambition, dès le départ, fut d'accréditer la légitime existence de ce qui se voulait, à l'instar de l'architecture, un art, cependant d'un autre ordre (l'Art urbain), mais aussi et surtout une science nouvelle » (Frey, 1999, p. 2).

---

<sup>99</sup> La compétence n'est pas assimilée à un savoir-faire, elle l'englobe, tout comme elle englobe les savoirs.



Les études d'urbanisme qui constituent des compléments à des formations initiales diverses, « architecture, paysage, art urbain ; sciences humaines (géographie, sociologie, économie, droit...) ; sciences de l'ingénieur (transports et déplacements, réseaux...) ; sciences de la terre et de la nature, écologie et environnement » (Frébault, Pouyet, 2006, p. 28), instruisent des savoirs et savoir-faire très divers, d'autant qu'ils doivent préparer à une multitude de métiers une fois le diplôme acquis (Verpraet, 1988 ; Claude, 2006 ; Biau, 2009)<sup>100</sup>. Expliquant l'échec de la première loi de planification urbaine en France (loi Cornudet de 1919<sup>101</sup>) par « l'absence de compétences professionnelles reconnues [...] et un flou [...] dans la définition du profil des professionnels à requérir » (Frey, 1999, p. 5), l'auteur montre en fait que l'identification des savoirs et savoir-faire de l'urbaniste est mal aisée depuis la naissance de l'urbanisme. Véronique Biau rappelle que les initiatives ont été nombreuses à partir de la fin des années 1970 pour « unifier ce groupe professionnel très hétérogène » (Biau, 2009, p. 73). La création en 1998 de l'Office Professionnel de Qualification des Urbanistes (OPQU) a été suivie de la réalisation d'un référentiel métiers-compétences en 2005, suite à une recherche effectuée à la demande de l'OPQU et de la Direction Générale de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Construction (DGUHC) par une équipe de chercheurs coordonnée par Guy Tapie<sup>102</sup>. Selon ce référentiel, quatre domaines d'activité seraient spécifiques de la profession (à chaque domaine correspondent des fonctions indiquées en notes de bas de page). Ces domaines sont l'analyse et la prospective territoriale<sup>103</sup>, la conception urbaine<sup>104</sup>, la production d'opérations<sup>105</sup>, et la gestion urbaine<sup>106</sup>. S'ajoutent ensuite, bien qu'ils ne soient pas considérés comme spécifiques de la profession, la coordination et la conduite de projets territoriaux et urbains<sup>107</sup>, l'animation de projets territoriaux et urbains<sup>108</sup>, et la production de savoirs<sup>109</sup>. L'identification de ces domaines d'activités

---

<sup>100</sup> Les paysagistes tout comme les architectes, ne travaillent pas tous en agence certes, mais les urbanistes encore moins.

<sup>101</sup> Loi Instaurant les Plans d'Aménagement, d'Embellissement et d'Extension.

<sup>102</sup> Cette recherche a donné lieu au rapport : Tapie G., Godier P., Gaudibert F., Ringon G., Biau V., Beslay C., 2005, *Étude portant sur le référentiel métier des urbanistes, Rapport de recherche pour l'OPQU et la DGUHC*, et à un cahier du Moniteur : « Le métier d'urbaniste ; domaines d'activité, fonctions et compétences », Moniteur des travaux publics et du bâtiment, cahier n°3, n°5379, 29 décembre 2006.

<sup>103</sup> ...qui implique : l'observation, l'étude, l'analyse et l'évaluation ; la prospective et le diagnostic de territoire ; la spatialisation des projets de territoire et la planification stratégique ; l'aide et la préparation des politiques publiques urbaines et territoriales (Le Moniteur des travaux publics et du bâtiment, 2006)

<sup>104</sup> ... qui implique : la programmation urbaine ; la composition spatiale (*Ibid.*).

<sup>105</sup> ... qui implique : la mise en œuvre et la conduite d'opérations urbaines et d'aménagement (*Ibid.*).

<sup>106</sup> ... qui implique : la gestion du droit des sols ; la gestion territoriale des opérations urbaines et de la politique de la ville (*Ibid.*).

<sup>107</sup> ... qui implique : la coordination et l'animation ; le management par projet (*Ibid.*).

<sup>108</sup> ... qui implique : la communication et la promotion ; la concertation et la participation (*Ibid.*).

spécifiques et des compétences qui en découlent, marque à la fois une « étape de consolidation identitaire » de l'urbanisme (en tant que métier), tout en confirmant le « foisonnement des pratiques », et dès lors la « multiplication de questionnements stratégiques, éthiques et opératoires » en vue d'aboutir un jour, et sur ces bases, à une profession réglementée (Biau, 2009). Pour ce qui concerne le présent travail, les domaines mobilisés par les urbanistes dans les agences concernent l'analyse et la prospection territoriale qui renvoient aux savoirs relatifs aux phénomènes urbains, à leur compréhension, et à la capacité à spatialiser les stratégies proposées. Les urbanistes peuvent aussi être amenés à intervenir sur la conception urbaine. Pour autant, les observations montrent qu'ils ne constituent pas les acteurs majeurs dans ce domaine au sein des AAUP. Ils sont souvent mobilisés autour de l'animation de projets territoriaux et urbains. Ils participent notamment à la production et à la présentation de documents de communication, de promotion des projets à travers les instances de concertation.

Les savoirs et savoir-faire de l'urbaniste en agence sont donc relatifs aux phénomènes urbains, à leur appréhension dans le temps long et le grand territoire, et à leur mise en lien voire en système. On retrouve ici la mobilisation de nombreuses disciplines universitaires issues des sciences humaines et sociales. Les savoirs juridiques, réglementaires et procéduraux sont aussi très largement mobilisés, tout comme le « savoir communiquer ». Enfin, le rapport au texte est beaucoup plus fort avec les urbanistes qu'avec les architectes et paysagistes, dont le pendant serait plutôt le dessin.

Malgré la caractérisation des savoirs et savoir-faire relatifs (sinon propres) à chaque profession, rappelons ici que l'objectif n'est pas d'appréhender les AAUP comme une somme de professions essentialisées (d'autant que les profils et les trajectoires sont souvent hybrides, comme nous l'avons vu plus haut). Ces savoirs et savoir-faire ne s'additionnent pas. Ils font davantage l'objet d'une hiérarchisation, en fonction des valeurs véhiculées par les AAUP présentées plus haut. Parmi tous les éléments cités, il existe un ordre de grandeurs où les savoirs et savoir-faire relatifs à la conception urbaine et sa formalisation graphique sont les plus légitimes, rappelant la primauté des logiques issues du « monde de l'inspiration » et du « monde industriel ». Ceux liés à la prospective, à la compréhension globale des phénomènes sociaux et urbains, sont peut-être importants (aucun concepteur ne dirait l'inverse). Les observations montrent qu'ils s'avèrent pourtant moins nécessaires.

Dans les deuxième et troisième parties de la thèse, nous tenterons de comprendre si le *développement durable*, en fonction de la manière dont il est saisi par les concepteurs de l'Agence, modifie ces ordres de grandeurs et légitimités accordées aux savoirs et savoir-faire classiquement mobilisés, et dès lors, comment, en tant qu'objet de réflexions et d'actions, il transforme (en profondeur ou de manière plus superficielle) les pratiques des concepteurs. Celles-ci pourront alors être mises en regard des discours d'intentions

---

<sup>109</sup> ... qui implique : la recherche fondamentale et la recherche appliquée ; les savoirs et les pratiques professionnelles ; l'enseignement et la formation ; la diffusion et la vulgarisation (*Ibid.*).

et positionnements affichés vis-à-vis de l'extérieur ou en interne lors des ateliers de travail.

### **3. Les marges de manœuvre des concepteurs**

L'environnement extérieur aux AAUP (injonctions relatives notamment à la prise en compte des principes du *développement durable*, cadre réglementaire, conjoncture économique, concurrences inter- et intra-professionnelles) et les règles, normes et valeurs portées par ces organisations, constituent les cadres cognitifs et normatifs dans lesquels évoluent les concepteurs. Les résultats du présent travail s'appuient sur la reconnaissance de ces cadres. Pour autant, la nature de ces derniers et les observations menées, montrent que les concepteurs, individuellement ou collectivement, disposent de libertés pour en jouer, s'en départir éventuellement, et donc proposer, à travers leurs pratiques quotidiennes, des réponses différentes face notamment à l'injonction de prise en compte du *développement durable*. Plusieurs écrits issus de la sociologie des organisations et de l'action ont mis en évidence le rôle actif que jouent les acteurs dans des organisations. C'est le cas de la sociologie de l'acteur stratégique, développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, en 1977. C'est aussi le cas de la sociologie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud à partir de la fin des années 1980. Les paragraphes suivants s'attachent à présenter ces écrits, et à montrer en quoi ils pourraient être utiles pour comprendre la manière dont les concepteurs se saisissent individuellement ou collectivement du *développement durable* et des principes qui gravitent autour.

#### **3.1 La sociologie de l'acteur stratégique**

M. Crozier et E. Friedberg, sociologues français, développent à partir des années 1970, une théorie de l'acteur stratégique. Celle-ci repose sur plusieurs postulats. Le premier considère que l'organisation est un construit (dont les membres jouent un rôle majeur), et non une réponse (à des contraintes extérieures). L'acteur y est donc relativement libre. Il existe, en outre, une différence entre les objectifs d'une organisation et ceux des individus. Enfin, la stratégie de l'acteur s'opère dans le cadre d'une rationalité limitée. Cette notion fut développée par James March et Herbert Simon, sociologues et économiste<sup>110</sup> américains dans un ouvrage fondateur pour la sociologie des organisations (*The organizations*). Selon les auteurs :

le « choix [des acteurs] est toujours exercé au regard d'un "schéma simplifié", limité et approximatif, de la situation réelle [...], les éléments de la définition de la situation ne sont pas des "données" [...], ils sont eux-mêmes le produit de processus [...] comprenant les activités propres de celui qui choisit et celles des autres dans son milieu » (March *et al.*, 1969, p 137).

---

<sup>110</sup> Pour ce qui est d'Herbert Simon.

M. Crozier et E. Friedberg développent plusieurs notions intéressantes pour la présente recherche. L' « incertitude », tout d'abord, dont l'identification permet de comprendre les pratiques des acteurs en situation :

« tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitude, c'est à dire d'indétermination, quant aux modalités concrètes de sa solution. [...] Or l'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques, [...], constituent la ressource fondamentale dans toute négociation. S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs » (Crozier, Friedberg, 1977, p. 23-24).

Cette première notion est importante. Elle invite à un regard critique sur l'ensemble des exigences externes aux AAUP et des règles, normes et valeurs de ces dernières, et à y déceler, au-delà de ce qu'elles déterminent, les champs de liberté qu'elles accordent aux acteurs. La constitution d'un discours sur la durabilité par les concepteurs est nécessaire pour répondre aux injonctions sociétales et aux exigences récurrentes des commanditaires à ce sujet. Les acteurs n'ont-ils pas pour autant une certaine liberté dans la manière de s'approprier de telles injonctions ? Les commanditaires exigent aujourd'hui des équipes de maîtrise d'œuvre qu'elles intègrent des bureaux d'étude technique *développement durable* ou *environnement*. En quoi cela oblige-t-il les AAUP à collaborer activement avec ces derniers, en phase d'appels d'offre, de concours ou de projet ?

Une deuxième notion importante, est celle de pouvoir défini comme :

« une capacité à orienter la conduite de l'autre, à influencer ou à la diriger. [...] Ainsi défini, le pouvoir ne peut être que réciproque [...] L'acteur est défini par son autonomie qui, même limitée et contingente, s'exerce par rapport à un enjeu [...] différent selon chaque acteur [...] [et] rarement équilibré. C'est plutôt un champ de force en tension qui recherche son point d'appui. [...] Face à la contrainte, lorsqu'elle se manifeste, les acteurs ont recours au concept de légitimité. Ainsi entendu, le pouvoir est plus une structuration de la relation qu'une imposition. On entre dans une relation de pouvoir pour obtenir de la coopération (Friedberg, 1993) » (Amblard *et al.*, 2005, p. 35).

Dans le présent travail, plusieurs relations de pouvoir se nouent. C'est le cas au sein de l'équipe de projet de l'Agence en charge de répondre à un appel d'offre, de concevoir un projet en concours, ou d'accompagner la mise en œuvre d'un projet. C'est aussi le cas au moment où les partenaires d'une équipe de maîtrise d'œuvre, notamment les AAUP et les bureaux d'études techniques *environnement* ou *développement durable*, viennent à coopérer. Il peut aussi exister différentes formes de pouvoir dans les relations qui se nouent entre commanditaires et AAUP, et ce dans les deux sens, puisque les compétences détenues par ces acteurs sont complémentaires. Les AAUP ne peuvent-elles pas dépasser ou se départir des exigences des MOA en termes de prise en compte du *développement durable* ? Ces rapports de pouvoir se jouent également au moment de la coopération entre équipes de maîtrise d'œuvre et promoteurs, entreprises et services de gestion des espaces livrés. Ainsi analysées, elles permettent de comprendre comment

les objectifs et moyens mis en œuvre au nom du *développement durable* naviguent au cours d'un projet depuis la réponse à appels d'offre à la construction de ce dernier.

Deux notions supplémentaires importantes sont le « raisonnement stratégique » et le « raisonnement systémique ». Face aux situations observées, il sera possible d'analyser les actions des concepteurs en tentant de comprendre leurs stratégies individuelles ou collectives, qui peuvent être bien souvent différentes de ce que les exigences auxquelles ils sont soumis seraient censées induire. Le raisonnement systémique implique lui d'appréhender les stratégies d'acteurs impliqués dans un système de relations, de contraintes, mais aussi de ressources. C'est la reconnaissance des composantes des systèmes dans chaque situation qui permet de comprendre la logique des actions et pratiques observées.

Une autre notion importante est bien sûr celle de rationalité limitée, pour rappeler que les actions des concepteurs sont régies par des contraintes cognitives. Les acteurs disposent-ils de tous les savoirs et savoir-faire nécessaires pour mettre en œuvre les champs d'intervention inhérents à la quête de durabilité ? Ce travail s'attachera à montrer que ce n'est pas le cas, loin s'en faut.

### **3.2 La sociologie de la régulation**

La sociologie de la régulation proposée dans les années 1980 par Jean-Daniel Reynaud, philosophe et sociologue français ayant notamment travaillé au Centre d'études sociologiques et plus récemment en tant que professeur de sociologie au Conservatoire National des Arts et Métiers, semble intéressante pour comprendre les pratiques professionnelles observées. Cette sociologie stipule que les comportements en entreprise peuvent être analysés comme un compromis entre deux efforts de régulation, l'un autonome et activé par les salariés, l'autre de contrôle, activé par la direction. J.-D. Reynaud postule l'existence de :

« plusieurs types de règles, plusieurs sources de régulation. Bien que ces différentes sources ne soient pas à égalité de légitimité ni de pouvoir, une analyse réaliste de la vie d'une organisation doit tenir compte de cette pluralité et essayer de comprendre les rapports entre les éléments qui la constituent. » (Reynaud, 1988, p. 6).

Cette approche s'avère complémentaire de la sociologie de l'acteur stratégique, en ce qu'elle cherche à comprendre, au-delà des stratégies, comment les actions collectives se construisent au sein des organisations, à la croisée de régulations autonomes et de contrôle.

Deux types de situations pourront être compris grâce à l'identification de régulations autonomes et de contrôle. Le premier est l'adhésion plus ou moins forte des salariés à la démarche mise en œuvre dans le cadre de notre contrat CIFRE. Il est ici possible de distinguer deux régulations de contrôle. La première est relative à la volonté du directeur de l'Agence de développer, au sein de l'organisation et pour tous les salariés,

une démarche de formation et/ou de réflexivité à l'égard du *développement durable*, et de la manière dont il est pris en compte dans les activités quotidiennes de l'Agence. Une autre régulation de contrôle est le cadre que nous avons participé à mettre en œuvre pour répondre à cette volonté dont les ateliers tiennent une place centrale. Ces derniers devaient être organisés toutes les deux à trois semaines. Les membres de l'Agence qui le souhaitaient/le pouvaient étaient invités à y assister. Un programme avait été pensé au préalable et dont nous avons vu qu'il avait évolué. Le rythme et les modalités de participation de chacun ont changé, tout comme le degré d'adhésion des salariés. Ces évolutions peuvent être comprises comme le fruit d'une négociation entre régulations de contrôle, et une ou plusieurs régulations autonomes, activées par les salariés.

Il existe une autre forme de régulation conjointe au sein des équipes de projet. La composition, par la direction, d'une équipe de projet dans laquelle les un(e)s sont désigné(e)s chefs de projet, les autres assistants, constitue une régulation de contrôle. Pour peu que le travail avance, il existe une liberté d'organisation et de répartition du travail qui permet aux membres de l'équipe d'activer une régulation autonome. Dans ce cas, la manière dont le *développement durable* est pris en compte résulte plus du choix de chaque équipe de projet et de régulations internes, que de prérogatives de la direction ou de moi-même.

## Conclusion de chapitre

Le Chapitre 2 s'est attaché à présenter les exigences extérieures (morales, éthiques, réglementaires, économiques, politiques, sociales, environnementales et techniques) auxquelles les AAUP doivent aujourd'hui répondre. Ces exigences sont en partie formalisées par des lois ou des réglementations diverses. Nous avons également vu qu'elles sont tout autant le fruit de principes normatifs qui dictent (pour peu qu'ils ne soient pas questionnés) les discours généraux sur la ville et les manières de la fabriquer. Parmi elles figure, bien-sûr, le *développement durable* qui a constitué un relai décisif pour de nombreux autres principes, dont l'histoire est parfois indépendante, mais qui gravitent aujourd'hui autour : mixité sociale, mixité fonctionnelle, cadre de vie, bien-être et qualité de vie, vivre ensemble, réduction de l'étalement urbain, renouvellement urbain, prise en compte des caractéristiques des territoires d'intervention, participation habitante, etc. La reconnaissance de ces exigences est décisive pour répondre aux questions de la présente recherche. L'analyse des situations observées doit également s'appuyer sur une connaissance des savoirs, savoir-faire, normes et valeurs véhiculées par les AAUP. Les savoirs et savoir-faire sont multiples, ne sont pas détenus de la même manière par les concepteurs, ne sont pas mobilisés avec la même intensité en fonction des activités réalisées, et sont enfin évolutifs. Les normes et valeurs sont tout aussi multiples, comme nous l'avons observé à travers les différents mondes auxquels les AAUP peuvent appartenir. Elles peuvent être contradictoires, sources de complexité, mais semblent aujourd'hui coexister. La troisième partie de ce chapitre a permis, enfin, de montrer que l'évolution des pratiques professionnelles au contact du *développement durable*, ne pouvait être comprise qu'en reconnaissant l'existence de marges de manœuvre des concepteurs, face à bien des contraintes auxquelles ils doivent faire face au quotidien.

À la suite, nous proposons d'interroger la place accordée au *développement durable* dans les activités concrètes de l'agence Lilas.

## DEUXIÈME PARTIE

### LES PRATIQUES QUOTIDIENNES À L'ÉPREUVE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

---

Dans cette deuxième partie, nous interrogeons la place accordée au *développement durable* par les concepteurs de l'agence Lilas dans leurs pratiques quotidiennes, particulièrement dans trois types d'activités centrales : les réponses à appel d'offre (Chapitre 3), les concours (Chapitre 4), et les projets en cours d'élaboration (Chapitre 5). Nous reconnaissons ici la diversité des activités menées dans les AAUP. Ces activités ont chacune leurs logiques, des enjeux propres, et nécessitent des compétences différentes. Une réponse à appel d'offre sera jugée pertinente si elle permet à l'Agence de remporter un marché, quel qu'il soit. À ce stade, il s'agit de séduire, par un langage approprié, par la complémentarité et la pertinence des partenaires mobilisés, par une première compréhension d'un territoire, par la méthode envisagée, et parfois par le prix des prestations proposées. Un projet présenté en concours sera jugé pertinent si l'Agence en est lauréate. Il s'agit là aussi de séduire, mais aussi de convoquer bien plus intensément les compétences d'analyse, de projection et de conception. Un projet conçu puis mis en œuvre pour devenir territoire sera jugé pertinent, pour de multiples raisons : pour la manière dont il sera approprié, vécu et pratiqué par les populations, géré et entretenu par les services compétents, pour ses impacts urbains, sociaux, économiques et environnementaux, pour la renommée qu'il pourra apporter à une agence et/ou à une ville, pour son coût, etc. Il ne s'agit plus à ce stade d'obtenir un marché, mais de garantir la faisabilité et de démontrer la capacité d'une équipe à traduire de manière concrète l'essence et les objectifs d'un projet.

Dans la partie précédente, nous avons esquissé les exigences extérieures qui peuvent orienter le contenu et les méthodes des AAUP, tout en ne niant pas *a priori* l'existence de marges de manœuvre qu'elles pourraient détenir et le rôle qu'elles pourraient jouer en retour sur leur environnement. Nous avons également dessiné le contour des normes, valeurs et compétences que peuvent porter les agences et en réponse leurs salariés ; sans nier les degrés de libertés que ces derniers peuvent détenir. Il s'agit dans cette partie, de comprendre comment les concepteurs répondent à ces différents types d'exigences, aux logiques de chacune des activités étudiées, et de se poser les questions suivantes : comment le *développement durable* est-il saisi, utilisé, approché en phases d'appel d'offre, en concours, ou au moment de mettre en œuvre des projets, ici urbains ?



Constitue-t-il un prisme de réflexion et d'action pour les concepteurs ou constitue-t-il davantage un outil de rhétorique pour rendre cohérents *a posteriori* les décisions prises et sujets abordés ? En quoi le *développement durable*, en tant qu'objet de réflexions et d'actions interroge-t-il la complémentarité des concepteurs et de leurs partenaires, et dès lors la spécificité des compétences professionnelles de chacun d'eux ? C'est à ces questions que les chapitres suivants tenteront d'apporter des éléments de réponses.

La méthode utilisée n'est pas la même dans ces trois chapitres. Dans le premier, nous nous appuyerons sur une méthode quantitative et qualitative pour mettre en avant la poussée du terme *développement durable* et ses dérivés dans les réponses à appel d'offre formulées par l'Agence entre 2003 et 2013. Pour compléter ces premiers éléments de réponse, nous nous appuyerons sur une analyse, plus qualitative encore, dans le chapitre suivant, consacré aux concours menés par l'agence Lilas entre 2011 et 2013. Nous développerons plus en détails la manière dont le *développement durable* est appréhendé, mobilisé, approprié et mis en résonance avec les spécificités de l'Agence, dans trois cas d'étude précis. Le chapitre consacré aux projets en cours de réalisation mobilisera des observations *in situ*, des entretiens menés avec deux concepteurs de l'Agence. Il s'appuiera de manière complémentaire sur l'analyse de deux projets extérieurs, « Lyon Confluence » et « Västra Hamnen » (Suède), pour lesquels une série d'entretiens semi-directifs a été réalisée.

Dans cette partie, nous avons fait le choix de ne pas consacrer de chapitre à la manière dont le *développement durable* est utilisé dans les activités de communication de l'Agence. Cela ne signifie pas qu'un tel sujet n'est pas abordé. Au contraire, il est fort présent dans les chapitres 3 et 4. Plutôt que d'analyser le contenu du site Internet de l'Agence, de plaquettes de communication (qui n'existaient pas entre 2010 et 2013), voire d'analyser le contenu des documents produits pour l'exposition organisée par l'Agence en 2013, nous avons préféré étudier la manière dont certaines activités (appels d'offre et concours notamment), sont sous-tendues par des pratiques et discours de communication. Un chapitre supplémentaire n'aurait *a priori* pas apporté de résultats supplémentaires.

## CHAPITRE 3.

### **LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES RÉPONSES À APPEL D'OFFRE : JEUX SÉMANTIQUES, JEUX DE COMPÉTENCES, JEUX DE STATUTS**

Ce chapitre analyse la manière dont le *développement durable* s'est diffusé dans les appels d'offre et les réponses proposées par l'Agence entre 2003 et 2013<sup>111</sup>. Il s'appuie sur deux ensembles de questions.

Reposant sur une analyse quantitative, le premier analyse l'évolution du degré d'utilisation du champ lexical du *développement durable*. Pour garantir la faisabilité de l'analyse à l'échelle d'un chapitre de thèse, nous limitons le champ lexical à certains de ses dérivés – *durable, durabilité, quartiers durables/écoquartiers*. Plusieurs questions sont posées : peut-on observer une évolution de la fréquence avec laquelle le terme *développement durable* et ses dérivés ont été employés durant cette période ? Quel rôle jouent le contenu des appels d'offre et les exigences des maîtres d'ouvrage dans la construction des discours de l'Agence à ce stade ? En outre, quels rôles (direct ou indirect) notre présence et plus généralement la démarche de collaboration engagée à partir de 2010 ont-ils joué dans le contenu des réponses proposées ? Ces premières questions permettent d'analyser le processus de diffusion du champ lexical du *développement durable* dans une activité importante des AAUP, et ici de l'agence Lilas. Elles permettent en outre de le comparer avec la manière dont ce même vocabulaire s'est propagé dans les appels d'offre et donc de comprendre le rôle des exigences des maîtres d'ouvrage dans la construction d'argumentaires et discours de l'Agence. Elles permettent en outre de porter un regard sur le rôle de la démarche mise en œuvre à notre arrivée dans les dynamiques observées. Ce rôle ne sera pas appréhendé comme un biais. Sa mise en valeur permettra au contraire d'affiner les analyses et d'apporter des éléments supplémentaires aux questions posées dans ce chapitre.

À ce stade néanmoins, les analyses quantitatives ne permettent pas de comprendre l'évolution des approches de l'Agence et de ses concepteurs. C'est le sens du deuxième

---

<sup>111</sup> C'est tout d'abord sur cette période que nous avons des données à disposition. Par ailleurs, mener une étude sur cette décennie nous est apparu fort intéressant, tant celle-ci a constitué, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, une période charnière dans la diffusion du *développement durable* dans les discours politiques, documents réglementaires et écrits scientifiques. Il paraissait pertinent de voir comment, dès lors, celui-ci apparaîtrait dans les appels d'offre et réponses formulées par l'Agence.

ensemble de questions posées : quelles approches du *développement durable* peut-on observer ? Celui-ci est-il mobilisé en tant que méthode ? Renvoie-t-il à des thématiques d'actions ou à des compétences ? Y a-t-il un lien entre le contenu des réponses et celui des appels d'offre ? Les approches apparaissent-elles uniformes, similaires dans les réponses analysées ? Ces questions permettront : 1) de caractériser les approches dominantes et plus minoritaires qui se sont construites et ont évolué au cours des années 2000 au sein de l'Agence ; 2) de comprendre le statut que les concepteurs accordent au *développement durable* lorsqu'ils utilisent ce terme et les stratégies de concurrence professionnelles qui se jouent derrière la prise en compte du *développement durable* ; 3) d'identifier le rôle des conditions de travail dans la formulation de ces approches.

À travers ce chapitre et les premiers résultats obtenus, nous souhaitons éclairer les trois axes de la présente thèse : 1) autour des approches, contenu des actions et statut(s) épistémologique(s) du *développement durable*, à l'échelle singulière des réponses à appel d'offre ; 2) autour des systèmes de valeurs portées par les concepteurs à l'épreuve du *développement durable*, en montrant comment les discours autour de la durabilité croisent des logiques de concurrence, de routine, des valeurs communes à l'échelle de l'Agence, mais aussi des positionnements parfois singuliers des concepteurs ; 3) autour des compétences et du rôle des concepteurs dans la fabrique urbaine au prisme du *développement durable*, en montrant comment le registre des compétences transparait dans les documents formalisés par l'Agence et ce qu'il dit des luttes de place entre partenaires de projet. Ces éléments de réponses ne constituent qu'une analyse partielle de la base de données constituée, et présentée ci-après. Celle-ci continuera d'être étudiée à la suite de la présente thèse, tant elle permettrait, centrée sur la place du *développement durable* ou dépassant celle-ci, d'affiner la radiographie de l'évolution du contenu des appels d'offre et des réponses d'une Agence au cours des années 2000 et 2010, période charnière comme nous le verrons dans ce chapitre ; d'autant que peu d'écrits ont été réalisés selon une telle méthode et à partir de ce matériau. Les éléments qui suivent ne sont donc que la première étape d'une analyse qui sera enrichie dans le futur.

---

## Encadré 6. Les appels d'offre au sein de l'agence Lilas

La formulation de réponses à appel d'offre constitue une activité essentielle des AAUP, et notamment de l'agence Lilas. Elle est le moyen principal d'accès à de nouvelles commandes et conditionne le degré et la nature des autres activités de l'Agence : concours, études pré-opérationnelles, mise en œuvre de projets. Elle est donc stratégique et, insérée dans un registre plus large de prospection, peut même constituer, en temps de crise économique, l'activité majeure d'une agence (Camus, 1998).

À l'agence Lilas entre 2010 et 2013, la rédaction de réponses à appel d'offre était la tâche principale, du moins une activité importante pour quelques salariés (deux ou trois). Selon l'évolution des plans de charge, d'autres sont intervenus ponctuellement. C'est ainsi que je participais (comme d'autres) à quelques réponses au fil de ces trois ans. Cette activité, continue ou ponctuelle, revenait la plupart du temps aux urbanistes et/ou paysagistes (« Les architectes ne savent pas écrire ! » disait bien souvent le patron de l'Agence, justifiant ainsi de ne pas les mobiliser dans cet exercice). Il existe plusieurs types de réponses à appel d'offre. On distingue souvent les candidatures et les offres : « la candidature [...] permet d'évaluer la capacité globale du candidat, puisqu'elle reprend son chiffre d'affaires, ses moyens humains, etc. L'offre, [...] constitue la réponse au besoin exprimé par la personne publique. Elle comprend, en particulier, le prix des prestations, les délais d'exécution, les moyens mis en œuvre pour réaliser la demande, etc.<sup>112</sup> ». Les candidatures sont des documents assez courts parfois réalisés en moins d'une journée. Les offres en revanche nécessitent plus de temps pour d'une part constituer une équipe puis formuler une méthodologie et montrer une première compréhension du site et du projet d'aménagement.

Le travail des salariés qui consacrent la majorité de leur plan de charge à cette activité est donc très rythmé. Pendant plusieurs semaines, ils peuvent avoir une (et parfois plusieurs) réponse(s) à rendre par jour, essentiellement des candidatures, et parfois, au milieu, des offres. Bien que plusieurs semaines séparent la date de publication d'un avis d'appel d'offre et celle du rendu, les dossiers sont souvent réalisés dans l'urgence. Les concepteurs mobilisent alors plusieurs logiques, dont celles issues des mondes « marchand » et « industriel ». Marchand tout d'abord parce que la phase d'appels d'offre est une étape de mise en concurrence forte. Il s'agit de convaincre les maîtres d'ouvrage, grâce aux compétences du groupement dont elles seront mandataires et à la pertinence de leurs premières analyses. Dans un tel monde, il s'agit « d'écouter, d'entendre réellement ce que disent les autres » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 249), et ici particulièrement les exigences des maîtres d'ouvrage. Au-delà des compétences et de la finesse des premières analyses, le prix annoncé de la prestation (pour les offres) est très important. Il constitue un critère majeur de sélection. Au moment de constituer une équipe et la méthodologie de travail, le mandataire, ici l'agence Lilas, doit définir les honoraires que touchera chaque partenaire du groupement. C'est une phase de négociation importante, qui

---

<sup>112</sup> <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F32144.xhtml>, (consulté le 16/03/2015).

rend compte de l'importance accordée aux différents acteurs, et à l'issue de laquelle un prix global est annoncé au commanditaire. En outre, une telle phase mobilise les logiques du « monde industriel », où la rationalisation du temps de travail est fort importante. Compte tenu des délais souvent courts pour répondre à toute candidature ou offre, tout gain de temps par quelque méthode que ce soit peut être utile. C'est la raison pour laquelle les « copier/coller » d'une réponse à l'autre sont une pratique courante ; notamment pour présenter l'Agence, un groupement qui avait déjà été constitué pour un autre projet. Certains paragraphes qui concernent l'approche en matière de *développement durable* par exemple, peuvent se retrouver dans des réponses différentes. La mobilisation répétée de partenaires dans plusieurs projets successifs pourra, en partie, être comprise comme la quête d'un gain de temps au moment de concevoir les équipes. Il s'agit aussi de construire un historique de collaboration qui peut être utile pour le bon fonctionnement d'une étude, ou la conception et la mise en œuvre d'un projet. Cet historique est en outre souvent demandé par les commanditaires. Ce que l'on peut qualifier de routine répondant au « monde industriel », répond donc aussi aux logiques du « monde marchand ». Mais on voit que ces deux mondes créent une certaine tension. Les « copier/coller » répondent, nous l'avons vu, aux principes du « monde industriel », mais peuvent, par abus être contraires aux principes du « monde marchand » qui exigent pour convaincre les maîtres d'ouvrage, de proposer des réponses adaptées aux caractéristiques, toujours singulières, de chaque territoire. C'est aussi et peut-être surtout contradictoire avec la logique du « monde de l'inspiration », dans lequel la routine est le lot des « petits », tandis que l'état de grand relève davantage de la capacité de création et donc de renouvellement des productions, quelles qu'elles soient.

---

## 1. Une méthode quantitative puis qualitative

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur une sélection de 72 appels d'offre et 96 réponses à appel d'offre formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013. Les documents des années précédentes ont été archivés sur format papier, archives auxquelles nous n'avons pas eu accès.

Plusieurs critères ont concouru à la sélection des documents finalement analysés : les projets d'urbanisme ont été préférés aux projets d'architecture<sup>113</sup> ; pour les appels d'offre, seuls les « cahiers des clauses techniques particulières » (CCTP) ont été retenus, et non les seuls « avis ». D'une longueur de 15 à 20 pages, les CCTP constituent en effet le cahier des charges précisant la nature, les objectifs du projet, les attentes de la maîtrise d'ouvrage à l'égard de l'équipe répondante (activités menées, composition de l'équipe, méthode, etc.). Les avis sont difficilement analysables. Ils sont très courts (2-3 pages) et ne contiennent pas toutes ces informations nécessaires à la présente analyse. Nous avons choisi en outre de ne sélectionner que les réponses suffisamment détaillées, qui présentent d'une part la méthodologie envisagée, et une première compréhension du territoire et de ses enjeux. De cette manière-là, il est possible de comprendre les modalités de coopération de l'Agence avec ses co-traitants ou sous-traitants, mais aussi son premier positionnement urbanistique, paysager voire architectural (même dans le cas de projets urbains). Dans ces deux domaines, il est alors possible d'observer la place accordée au *développement durable*. Les documents sélectionnés sont donc principalement des offres (plus détaillées que les seules intentions proposées par les candidatures)<sup>114</sup>.

Souhaitant analyser les liens entre l'évolution des appels d'offre et des réponses formulées, nous avons réuni un maximum de couples appels d'offre/réponses associés. Nous avons pu sélectionner 58 couples entre 2003 et 2013. Considérant que cela ne serait pas suffisant pour un traitement statistique même basique, nous avons décidé d'ajouter des appels d'offre (sans leurs réponses) ou des réponses (sans les appels d'offre)<sup>115</sup>. Limité par la base de données en notre possession, nous n'avons pu sélectionner d'appel d'offre en 2003 et 2004, seuls 2 en 2007, et 5 en 2013. De la même manière nous n'avons trouvé que 2 réponses en 2013.

---

<sup>113</sup> Il a semblé plus cohérent de ne pas mélanger, dans l'analyse, des projets urbains et des projets architecturaux dont les logiques sont fort différentes. Ce choix apparaissait d'autant plus pertinent que les chapitres suivants analysent également des projets urbains.

<sup>114</sup> « Le dossier de candidature à un marché public se décompose en deux parties : la candidature, qui permet d'évaluer la capacité globale du candidat, puisqu'elle reprend son chiffre d'affaires, ses moyens humains, etc. L'offre, qui constitue la réponse au besoin exprimé par la personne publique. Elle comprend, en particulier, le prix des prestations, les délais d'exécution, les moyens mis en œuvre pour réaliser la demande, etc. » (<http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F32144.xhtml>, consulté le 16/03/2015).

<sup>115</sup> Dans les dossiers de l'agence Lilas, certains ne contenaient que l'appel d'offre. Dans d'autres cas, seule la réponse était disponible, sans que le cahier des charges complet ne soit présent.

**Tableau 1. Nombre de documents retenus entre 2003 et 2013.**

	<b>Couples Appels d'offre/Réponses analysés</b>	<b>Appels d'offre analysés sans réponse</b>	<b>Réponses analysées sans appel d'offre</b>	<b>Total des appels d'offres analysés (% par rapport aux appels d'offres auxquels l'Agence a répondu<sup>116</sup>)</b>	<b>Total des réponses à appel d'offre analysés (% par rapport aux appels d'offres auxquels l'Agence a répondu)</b>
<b>2003</b>	0	0	8	<b>0 (0%)</b>	<b>8 (20%)</b>
<b>2004</b>	0	0	9	<b>0 (0%)</b>	<b>9 (23%)</b>
<b>2005</b>	7	2	2	<b>9 (23%)</b>	<b>9 (23%)</b>
<b>2006</b>	7	1	2	<b>8 (20%)</b>	<b>9 (23%)</b>
<b>2007</b>	1	2	7	<b>3 (8%)</b>	<b>8 (20%)</b>
<b>2008</b>	5	3	5	<b>8 (16%)</b>	<b>10 (20%)</b>
<b>2009</b>	9	0	0	<b>9 (15%)</b>	<b>9 (15%)</b>
<b>2010</b>	9	0	1	<b>9 (15%)</b>	<b>10 (17%)</b>
<b>2011</b>	9	1	1	<b>10 (14%)</b>	<b>10 (14%)</b>
<b>2012</b>	9	0	1	<b>9 (13%)</b>	<b>10 (14%)</b>
<b>2013</b>	2	5	2	<b>7 (47%)</b>	<b>4 (27%)</b>
<b>Totaux</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>72 (14%)</b>	<b>96 (18%)</b>

*Tribout, 2015*

Les documents à disposition forment un échantillon qui n'est pas suffisamment important pour établir des statistiques annuelles fines. Les résultats obtenus ne seront analysés que comme des tendances qu'il serait particulièrement intéressant de conforter par un échantillon plus important.

Comme précisé dans le Chapitre 1, les documents analysés ont trois statuts différents : la majorité a été produite avant notre arrivée en 2010, sans influence de notre part ; la majorité entre 2010 et 2013 a été réalisée sans intervention de notre part, mais en parallèle de la démarche de collaboration que nous avons engagée. Quelques documents ont été le fruit d'un travail auquel nous avons activement participé ; c'est le cas pour 4 projets en 2011 et 1 en 2012. Les paragraphes qui suivent rappelleront le statut des documents analysés.

<sup>116</sup> Les pourcentages ici présentés, sont le fruit d'une estimation, en fonction des documents à disposition du nombre d'appels d'offre auxquels l'Agence a répondu chaque année.

## **2. Une forte poussée du champ lexical du *développement durable* dans les réponses à appel d'offre**

Il s'agit ici de comprendre comment la thématique du *développement durable* et ses dérivés se sont diffusés dans les discours de l'agence Lilas en phase d'appel d'offre, et au même stade, dans les documents formulés par les commanditaires.

### **2.1 Les concepteurs, acteurs de la diffusion du *développement durable***

#### 2.1.1 Un taux de présence qui augmente dans le temps court

La part de réponses à appel d'offre ayant utilisé au moins une fois le terme *développement durable* a significativement augmenté entre 2003 et 2013<sup>117</sup>. Si au début des années 2000, son utilisation était minoritaire (environ 40% en 2003), il est depuis la fin des années 2000 quasi-systématiquement employé dans les réponses de l'Agence<sup>118</sup>.

On ne peut constater une tendance aussi claire dans les appels d'offre. Véronique Biau rappelait, au début des années 2000, la place de plus en plus importante du *développement durable* (via la Haute Qualité Environnementale) comme critère retenu par les maîtres d'ouvrage pour sélectionner les équipes de maîtrise d'œuvre ou du moins juger la qualité de leurs réponses ; critère qui aurait à l'avenir d'autant plus de poids compte tenu de la mise en œuvre de la loi SRU (Biau, 2002). Bien qu'on ne sache pas encore à ce stade si la prise en compte du *développement durable* constitue un critère de choix pour les maîtres d'ouvrage, la majorité d'entre eux mobilise aujourd'hui le terme dans leurs appels d'offre. Pour autant, sa présence n'est pas aussi systématique que dans les réponses formulées par l'Agence et varie fortement selon les années. La succession de croissances et de décroissances d'une année sur l'autre<sup>119</sup> montre une hétérogénéité

---

<sup>117</sup> Le taux nul en 2004 est sans doute un effet d'échantillonnage. Il est très probable que le terme soit apparu dans certaines réponses de l'Agence cette année-là.

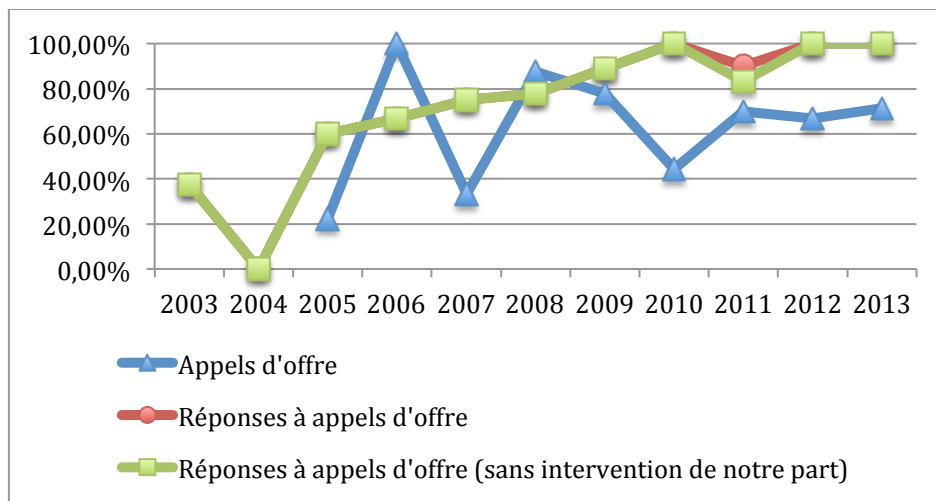
<sup>118</sup> En retenant seulement les réponses auxquelles nous n'avons pas participé, la moyenne en 2011, passe de 90 à 83 % et reste à 100% en 2012. Nous avons donc joué un rôle dans la mobilisation du terme dans les quatre réponses auxquelles nous avons participé en 2011. Pour autant, rien ne prouve qu'il ne serait pas apparu si nous n'y avions pas participé. En outre, il est probable que la démarche mise en œuvre au sein de l'Agence, à partir de fin 2010, a pu participer à la généralisation du terme *développement durable* dans les discours de l'Agence en phase d'appel d'offre. Néanmoins, notons que 9/10 des réponses analysées pour l'année 2010 ont été formulées avant notre arrivée. 100% de ces documents employaient déjà le terme *développement durable*. Les taux particulièrement hauts à partir de 2010 semblent au moins autant s'inscrire dans une tendance de hausse régulière depuis 2004.

<sup>119</sup> Les taux varient de 22 à 100% entre 2005 et 2006 puis redescendent à 33,33% l'année suivante et remontent en 2008 à 87,5%



des appels d'offre (sur l'utilisation qu'ils font ou non de ce terme) et derrière sans doute d'appropriation du *développement durable* selon les maîtres d'ouvrage<sup>120</sup>.

**Graphique 1. Part des appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas mentionnant au moins une fois le terme *développement durable* entre 2003 et 2013**



Tribout, 2015

Entre 2005 et 2013, on ne peut identifier de corrélation entre l'évolution des taux dans les appels et dans les réponses. À plusieurs reprises, les évolutions sont contraires. De plus, si l'on observe simplement les couples appels d'offre/réponse, le tableau suivant montre que : sur les 18 cas où le terme *développement durable* n'apparaît pas dans les appels d'offre, 15 réponses mobilisent quand-même ce terme.

**Tableau 2. Comparaison des présences ou absences du terme *développement durable* dans les couples appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas**

	Valeur absolue	Valeur relative
Dans les deux	35	60%
Dans les réponses et pas dans les appels	15	26%
Dans les appels et pas dans les réponses	5	9%
Dans aucun des deux	3	5%
Totaux	58	100%

Tribout, 2015

<sup>120</sup> Dans une analyse plus poussée encore, il serait intéressant d'établir s'il existe une corrélation entre le degré d'utilisation et de prise en compte du *développement durable* comme critère en fonction du degré de professionnalisation des maîtrises d'ouvrage.

Ces constats révèlent tout d'abord la diffusion récente mais (une fois enclenchée) rapide, du terme *développement durable* dans les documents produits par l'agence Lilas. Selon le graphique et le tableau précédents, nous pouvons aussi faire l'hypothèse que l'utilisation du *développement durable* n'est pas nécessairement une réponse directe aux exigences des maîtres d'ouvrage. L'utilisation de ce terme dépendrait ainsi au moins autant de la construction progressive d'un discours singulier au sein de l'Agence que d'une adaptation au contenu des appels d'offre associés.

### 2.1.2 Occurrences en hausse

Si l'on étudie à présent le nombre moyen d'utilisation du *développement durable* dans les réponses de l'Agence, on constate que celui-ci a été multiplié par 8 entre 2003 et 2013, confirmant le processus de diffusion mis en valeur précédemment<sup>121</sup>. Mis à part en 2007<sup>122</sup>, les réponses utilisent davantage le terme *développement durable* que les appels d'offre. Nous faisons ainsi l'hypothèse que les concepteurs participent à la diffusion de ce dernier dans les écrits et discours d'acteurs<sup>123</sup>.

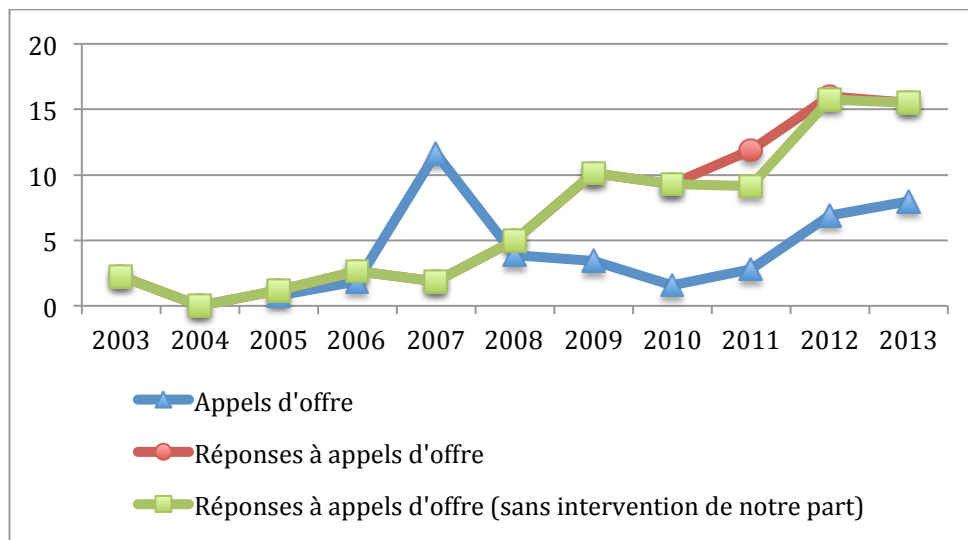
---

<sup>121</sup> Ces moyennes diminuent si l'on enlève des calculs les réponses auxquelles nous avons participé. Autrement dit, les réponses auxquelles nous avons participé en 2011 (4) et 2012 (1) contiennent un nombre moyen d'occurrence plus élevé que la moyenne annuelle correspondante. Ma présence dans les équipes en charge de répondre aux appels d'offre a donc certainement joué un rôle dans l'utilisation du terme *développement durable*. Pour autant, on peut remarquer que l'occurrence moyenne dans les réponses auxquelles je n'ai pas participé, a fortement augmenté en 2012. Là encore, la mise en œuvre de la démarche a peut-être joué un rôle sur le contenu des réponses auxquelles je n'étais pas associé. Pour autant, ces augmentations s'inscrivent dans une tendance de hausse engagée depuis 2004 confirmant un peu plus la diffusion continue du terme *développement durable* dans les discours de l'Agence.

<sup>122</sup> On peut ici se demander si ce n'est pas une question d'échantillonnage, tant l'occurrence au sein des appels d'offre cette année-là est fort différente des années précédentes et suivantes.

<sup>123</sup> Il semble que les courbes « Appels d'offre » et « Réponses à appel d'offre » suivent entre 2009 et 2012, des dynamiques quelque peu similaires. Cela pourrait laisser croire que l'utilisation plus ou moins forte du terme *développement durable* dans les réponses formulées par l'Agence serait liée à son degré d'utilisation dans les appels d'offre. À y regarder de plus près, il semble pourtant difficile de confirmer cette hypothèse. Nous avons comparé les occurrences du terme *développement durable* pour 36 couples d'appels d'offre et réponses (classés dans l'ordre chronologique) entre 2009 et 2012. L'objectif était de voir si, lorsqu'une occurrence dans un appel au temps  $t$  est supérieure à l'occurrence observée dans l'appel précédent ( $t-1$ ), l'occurrence dans la réponse au temps  $t$  est également supérieure à celle de la réponse précédente ( $t-1$ ). Dans ce cas-là, comme dans le cas où les occurrences diminuent entre  $t$  et  $t-1$ , les courbes croissent ou décroissent en parallèle et on peut faire l'hypothèse que plus le terme est utilisé dans un appel d'offre, plus il apparaît dans la réponse formulée et vice versa. Selon le graphique obtenu (Cf. Annexe 11), les deux courbes n'évoluent pas toujours de la même manière. Dans 66% des cas, les dynamiques sont même inverses. Cela laisse supposer que le nombre d'utilisations du terme *développement durable* par l'Agence n'est pas, dans la majorité des cas, lié au nombre d'utilisations dans les appels d'offre correspondants.

**Graphique 2. Occurrence moyenne du terme *développement durable* dans les appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013**



*Tribout, 2015*

À ce stade, il apparaît que la part de réponses utilisant le terme *développement durable* a fortement augmenté au cours des années 2000, tout comme l'occurrence d'utilisation de ce dernier. Ces tendances sont moins nettes et plus diverses dans les appels d'offre. Cela ne signifie pas que l'intégration du terme dans les appels d'offre, même inégale selon les maîtres d'ouvrage, n'a pas joué un rôle au fil des années sur le contenu des discours de l'agence Lilas. Néanmoins, les évolutions constatées dans les réponses sont au moins autant le fruit de la structuration progressive d'un ou plusieurs discours de l'Agence que de réponses directes aux exigences de chaque maître d'ouvrage. En cela, les concepteurs observés semblent acteurs de la diffusion du *développement durable*, quelles qu'en soient à ce stade les acceptations qu'ils en donnent.

## 2.2 Une diffusion concomitante des dérivés du *développement durable*

Qu'en est-il de l'utilisation de certains dérivés du *développement durable* ? Comment les termes *durable* (non compris dans l'expression *développement durable*), *durabilité* et *durablement* ont-ils intégré les discours des maîtres d'ouvrage et de l'agence Lilas en phase d'appel d'offre ? Que signifient ces évolutions ?

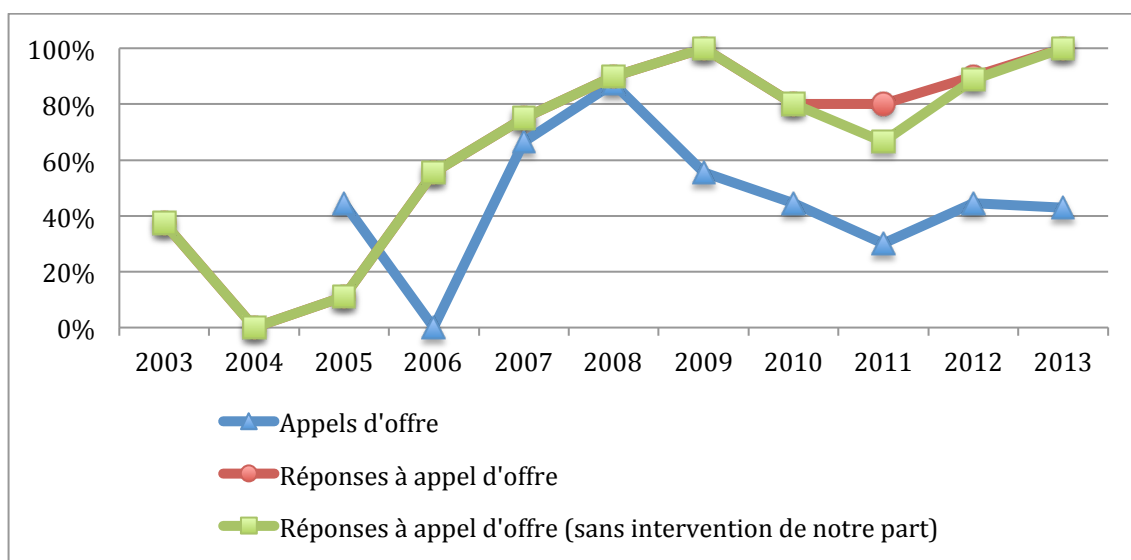
### 2.2.1 Des taux de présence en hausse

Ces termes ont intégré un nombre croissant de réponses entre 2003 et 2013. Ils sont utilisés pour qualifier, le plus souvent de manière positive, les territoires de projet (ex : « la ville », « le quartier », « le fonctionnement urbain »), certaines thématiques (ex :

« les mobilités », « les matériaux », « la qualité urbaine », « le cadre de vie », « les solutions », l'acte même de concevoir, d'aménager et de gérer (ex : « la conception », « l'aménagement », « la gestion »), ou des postures de projet (« l'approche paysagère et urbaine », « les principes »). Les champs ainsi qualifiés sont divers, preuve en est que le champ lexical de la *durabilité* s'est répandu, voire systématisé dans les réponses formalisées par l'Agence au stade de l'appel d'offre<sup>124</sup>.

En outre, les réponses mobilisant ces termes sont plus nombreuses que les appels d'offre, ce qui semble confirmer une forme d'autonomie des concepteurs observés dans la constitution de leurs discours sur la durabilité, vis-à-vis des appels auxquels ils répondent.

**Graphique 3. Part des appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas, mentionnant les termes *durable* (hors *développement durable*), *durablement*, *durabilité*, entre 2003 et 2013**



*Tribout, 2015*

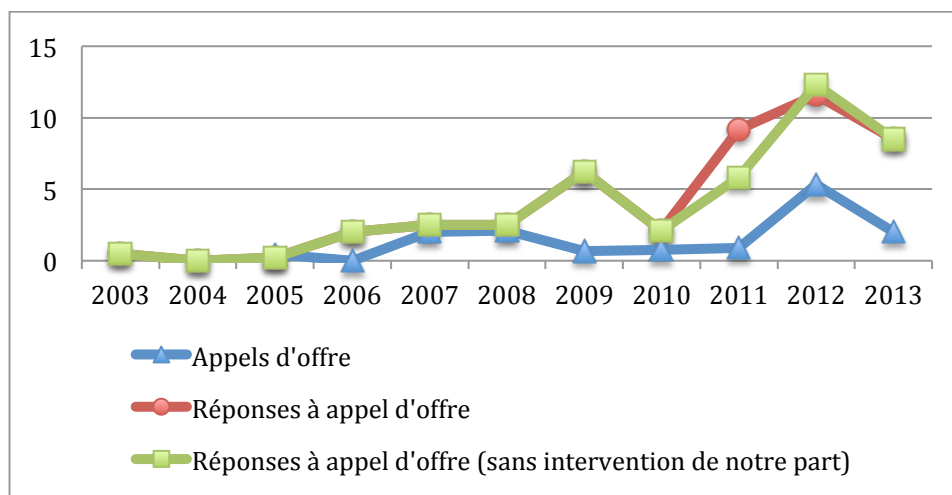
### 2.2.2 Une hausse significative des occurrences dans les réponses

Si l'on considère l'occurrence de ces termes dans les réponses à appel d'offre, celle-ci a également augmenté de manière significative entre 2003 et 2013. Jusque 2005 inclus, ils sont quasiment absents des réponses. Ils émergent progressivement à partir de 2006

<sup>124</sup> Le graphique suivant confirme en outre l'impact de notre participation sur le pourcentage de documents contenant les termes *durable* et ses dérivés. Du moins en 2011, où si l'on prend en compte les réponses auxquelles nous avons participé, le taux est de 80%, contre 67% dans le cas contraire. Néanmoins, en 2012 et 2013, les taux redeviennent identiques.

pour être employés en moyenne 12 fois dans chaque document en 2012<sup>125</sup>. Depuis cette même année, l'occurrence (moyenne annuelle) est toujours plus grande dans les réponses que dans les appels d'offre<sup>126</sup>. De tels termes semblent donc davantage utilisés dans les discours de l'Agence que dans ceux des maîtres d'ouvrage.

**Graphique 4. Occurrence moyenne des termes *durable* (hors *développement durable*), *durablement*, *durabilité* dans les appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas, entre 2010 et 2013**



*Tribout, 2015*

Cela confirme l'hypothèse précédemment formulée. Comme pour le *développement durable*, l'utilisation des termes *durable* et ses dérivés dans les réponses de l'Agence, ne semble pas liée au degré d'utilisation de ces derniers dans les appels d'offre correspondants<sup>127</sup>.

<sup>125</sup> Comme pour les courbes de fréquence, l'occurrence moyenne est en 2011 supérieure lorsque nous sommes intervenus dans les réponses. C'est l'inverse en 2012.

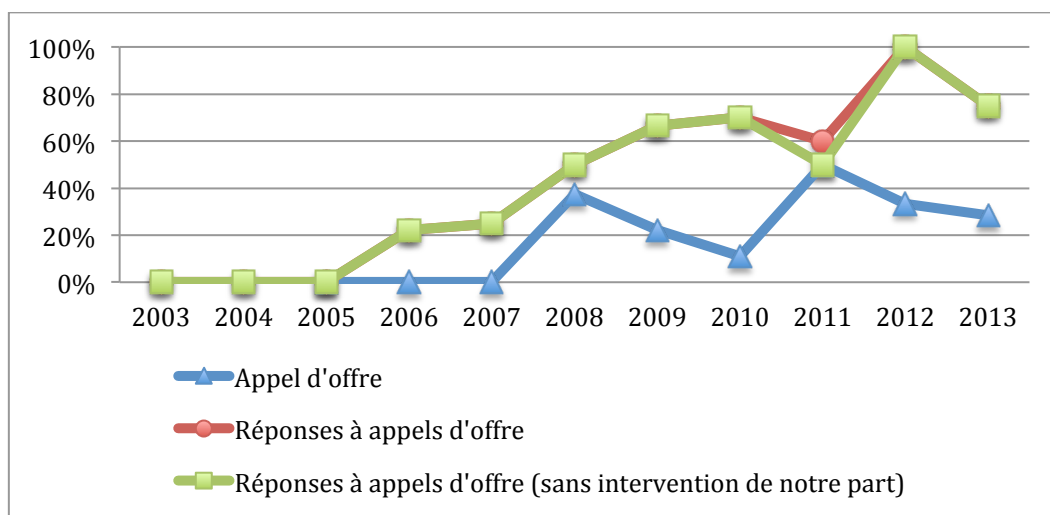
<sup>126</sup> La présente courbe montre par ailleurs que l'écart d'utilisation des termes entre les appels d'offre et les réponses augmente à partir de fin 2010, période à laquelle nous sommes arrivés à l'Agence. On peut supposer, sans certitude néanmoins, que la collaboration engagée à ce moment a pu jouer un rôle dans ce processus.

<sup>127</sup> L'évolution des courbes entre 2010 et 2013 semble suivre la même dynamique, ce qui pourrait laisser croire qu'il y aurait un lien entre le nombre d'utilisations des termes *durable* et ses dérivés dans les appels d'offre et les réponses associées. À y regarder de plus près, ces liens sont, là encore, loin d'être systématiques. Nous avons sélectionné l'ensemble des couples d'appels d'offre et réponse recueillis entre 2010 et 2013. Les courbes suivent la même tendance (croissance ou décroissance parallèle) dans seulement 26% des cas. Dans les trois quarts des cas donc, les tendances sont différentes (Cf. Annexe 12).

### 2.2.3 La multiplication des *quartiers durables* et *écoquartiers*

Comment, par ailleurs, ont évolué les fréquences d'utilisation et les occurrences des termes *quartier durable* ou *écoquartier*? Ces derniers sont absents des réponses analysées jusque 2005 (inclus). Ce n'est qu'à partir de 2006 qu'ils commencent à apparaître, pour être employés dans la majorité des documents à partir de 2008, voire systématiquement en 2012. Ces évolutions sont d'autant plus importantes qu'elles sont rapides (moins de dix ans). Là encore, les taux sont toujours plus élevés dans les réponses que dans les appels, l'utilisation de ces termes n'étant pas toujours liée (loin s'en faut) à leur degré d'utilisation dans les appels.

**Graphique 5. Part des appels d'offre et réponses, formulées par l'agence Lilas, mentionnant les termes *quartier durable* ou *écoquartier*, entre 2003 et 2013**

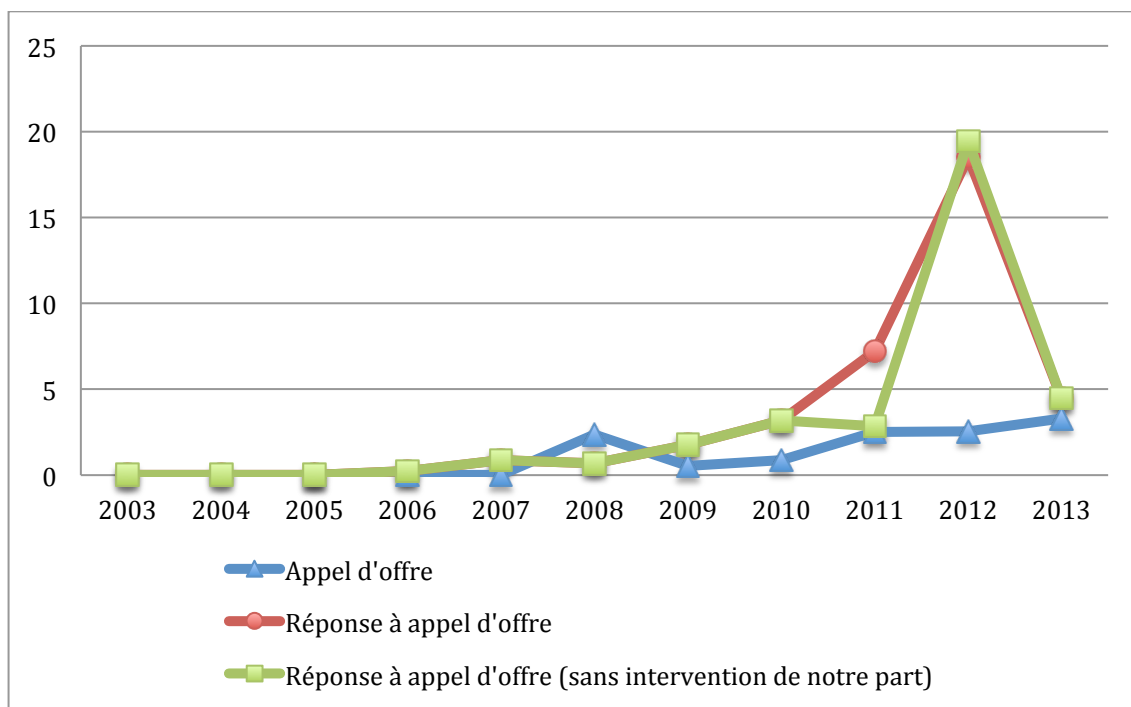


*Tribout, 2015*

En outre, après une faible mais régulière hausse, le nombre moyen d'utilisations a augmenté de manière importante à la fin des années 2000 (Cf. graphique 8)<sup>128</sup>. Ici encore, le nombre moyen d'utilisations est, hormis en 2008, toujours plus fort dans les réponses que dans les appels.

<sup>128</sup> À partir de 2011 si l'on prend en compte les réponses auxquelles nous avons participé, à partir de 2012 si on ne les prend pas en compte.

**Graphique 6. Occurrence moyenne des termes *quartier durable* et *écoquartier* et dérivés dans les appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013**



Tribout, 2015

Il apparaît ainsi que le *développement durable*, ses dérivés et les termes *écoquartiers* ou *quartiers durables* se sont très largement diffusés dans les réponses à appel d'offre formulées par l'Agence. Alors qu'ils étaient souvent absents au début des années 2000, ils sont depuis 2010 presque systématiquement présents dans les documents analysés. Leur occurrence a aussi très largement augmenté. L'intégration de ces nouveaux termes dans les discours des concepteurs s'est donc opérée dans le temps court de quelques années. Nous avons en outre constaté que notre participation lors des réponses à appel d'offre avait pu jouer un rôle dans le degré d'utilisation de ces termes et que celle-ci n'avait fait que renforcer une dynamique plus générale de diffusion du champ lexical de la durabilité dans les discours écrits de l'agence Lilas (ici au stade des appels d'offre).

Ces dynamiques confirment ce que plusieurs écrits ont déjà montré sur la diffusion du *développement durable* dans les discours et pratiques des acteurs de la fabrique urbaine (Biau, Tapie, in Biau, Tapie, 2006 ; Hamman, Blanc, 2009 ; Villalba, 2009 ; Béal, Gauthier, Pinson, 2011). La diffusion importante à partir des années 2000 est certainement liée, au moins en partie, à l'évolution du cadre réglementaire (depuis la loi SRU au Grenelle de l'environnement<sup>129</sup>) ayant contribué à l'institutionnalisation du *développement durable* dans les politiques publiques d'aménagement. Ces différentes

<sup>129</sup> Cf. Chapitre 2.

lois, au-delà de leur caractère prescriptif voire coercitif ont participé à la diffusion d'un mot d'ordre, ou au moins d'un ensemble de termes (même flous, nous le verrons), utilisés par les acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme, et notamment les concepteurs. Les écrits, scientifiques ou non<sup>130</sup>, et plus généralement, l'ensemble des médias qu'ils consultent régulièrement, ont pu jouer un rôle dans cette dynamique. C'est aussi le cas des appels d'offre, qui sont en partie le reflet d'un monde plus large que celui de la maîtrise d'ouvrage, dans lesquels, même si leur utilisation n'est pas systématique, le *développement durable* et ses dérivés reviennent fréquemment, contribuant ainsi à leur donner une place plus importante encore dans l'espace public et l'environnement des agences de conception. L'agence Lilas construirait au moins en partie ses discours en réponse aux exigences de son environnement.

Néanmoins, les données montrent que l'utilisation du champ lexical du *développement durable* ne dépend pas toujours (au contraire) de sa présence dans les appels d'offre associés. En cela, nous faisons l'hypothèse que les écrits et discours de l'Agence dépendent aussi d'une rhétorique et d'un positionnement que son directeur et/ou ses salariés ont pu construire progressivement. Le degré d'utilisation d'un tel champ lexical, plus important dans les réponses que dans les appels, montre en outre que les concepteurs (au moins ceux de l'agence Lilas) participeraient aussi à sa diffusion. Il confirme ainsi que les organisations ne sont pas que des réponses à un environnement, mais qu'elles participent aussi à le construire (Crozier, Friedberg, 1977). Selon Bruno Villalba, l'appropriation collective bien que différenciée du *développement durable* se décompose en deux phases, une première de « formulation (plus ou moins théorisée) du concept<sup>131</sup> » suivie d'une phase de « diffusion, via des réseaux d'acteurs spécifiques » (Villalba, 2009, p. 15). Ici, les liens qui se créent entre maîtres d'ouvrage et concepteurs, par la lecture des documents qu'ils s'adressent mutuellement construisent une forme d'interdépendance entre acteurs, qui formulent, comme nous allons le voir, des conceptions singulières du *développement durable* et participent à leur diffusion.

Le champ lexical de la durabilité s'est donc largement diffusé, notamment dans les discours de l'Agence, en phase d'appel d'offre. Pour autant à ce stade, on ne sait pas ce que les concepteurs associent à ce dernier, et si finalement cette poussée infuse les discours, les argumentaires voire les valeurs des acteurs ou constitue simplement une forme de plaquage sémantique. C'est ce que nous proposons d'analyser à présent, en constatant tout d'abord qu'il est fréquemment associé à un ensemble de compétences requises.

---

<sup>130</sup> Nous reviendrons, dans la troisième partie de la thèse, sur la porosité entre mondes opérationnel et scientifique.

<sup>131</sup> Bien que nous ne considérons pas à ce stade que le *développement durable* soit un concept. S'il en était ainsi, nous ne l'avons en tous cas pas encore démontré.



### **3. La mise en valeur de compétences internes et externes autour du développement durable**

#### **3.1 Exigences imprécises des maîtres d'ouvrage ?**

La majorité des appels d'offre demande aux concepteurs de composer des équipes aux compétences pluridisciplinaires. Économistes de la construction, programmistes, bureaux d'études techniques spécialisés sur les questions de « voirie et réseaux divers », « génie civil », ingénierie, etc. sont souvent demandées, aux côtés des compétences en urbanisme, architecture et paysage. Les maîtres d'ouvrage exigent régulièrement des compétences en matière de *développement durable*. Celles-ci sont parfois définies clairement : « le BET<sup>132</sup> élabore sur la base de l'esquisse d'aménagement le schéma de principe des réseaux, et propose, en lien avec le concepteur des dispositifs d'assainissement intégrés, dans une perspective de "développement durable" » ; compétences exigées en matière d'« écoexemplarité et innovation urbaine, constructions durables »<sup>133</sup>, etc. Elles renvoient dans ce cas-là à des compétences avant tout techniques. La plupart du temps, elles ne sont pas définies, le maître d'ouvrage exigeant des « expériences » ou « compétences » en matière de *développement durable*, sans davantage de précision.

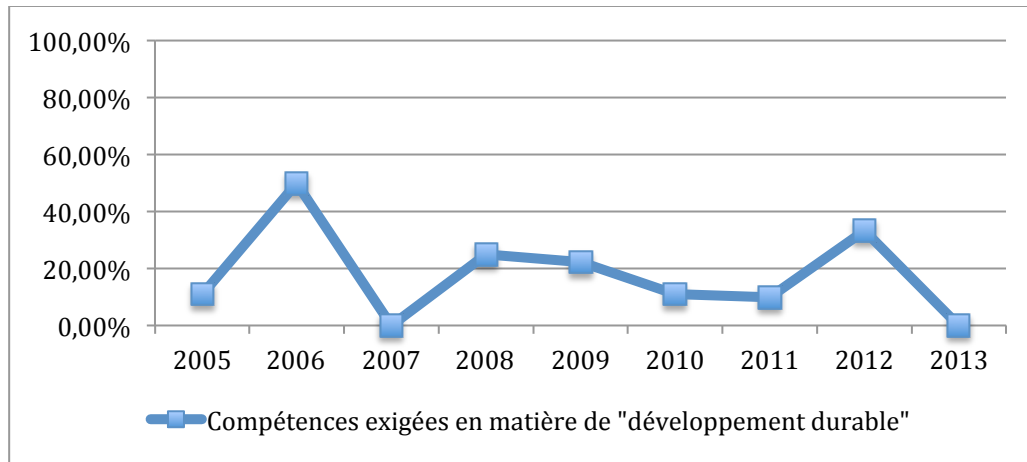
La part des appels d'offre exigeant des compétences dans ce domaine est minoritaire entre 2005 et 2013. Le graphique suivant ne révèle pas, en outre, d'évolution claire dans le temps. Ces fluctuations peuvent s'expliquer par la pluralité des missions et des maîtres d'ouvrage qui ont formulé ces appels d'offre. De telles compétences sont peu exigées dans le cadre d'études réalisées très en amont d'aménagements éventuels (ex : « étude de faisabilité d'un schéma commercial de proximité » ; « réflexion programmatique »). Elles le sont davantage dans les missions de conception et d'accompagnement de la mise en œuvre de projets urbains. Pour autant, même dans ce type de missions, plus longues, complexes et nécessitant une pluralité d'acteurs, il arrive que des compétences en *développement durable* ne soient pas clairement exigées.

---

<sup>132</sup> Bureau d'Études Techniques.

<sup>133</sup> Il s'agit là d'extraits d'appels d'offre.

**Graphique 7. Part des appels d'offre exigeant des compétences en matière de *développement durable*, entre 2005 et 2013<sup>134</sup>**



*Tribout, 2015*

La lecture de ces documents montre néanmoins que de nombreux maîtres d'ouvrage exigent des compétences en *environnement* : « ingénierie en environnement », « bureau d'études techniques en environnement », « expert environnement », etc. Là aussi, les compétences sont rarement définies. Lorsqu'elles le sont, on constate qu'elles rejoignent souvent les compétences en matière de *développement durable*, voire en « écologie urbaine », comme le montre le tableau suivant.

---

<sup>134</sup> Dans les légendes du présent graphique et des suivants, il n'a pas été possible, sur Excel, de mettre les termes *développement durable*, *environnement*, et *écologie urbaine*, en italique. Les fonctionnalités du logiciel ne le permettent pas à notre connaissance. Exceptionnellement, nous avons placé ces termes entre guillemets.

**Tableau 3. Exemples de thèmes associés aux compétences en matière de *développement durable*, *environnement* ou *écologie urbaine* issus des appels d'offre entre 2005 et 2013**

<i>Développement durable</i>	<i>Environnement</i>	<i>Écologie urbaine</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Techniques alternatives d'aménagement, construction, stationnement... »</li> <li>- « Architecture (éco-exemplarité et innovation urbaine, constructions durables, références et formations en PassivHaus souhaitées...), ingénierie thermique (références et formations en PassivHaus souhaitées, modélisation bioclimatique, thermique et dynamique), ingénierie des fluides (gestion des réseaux d'eau et de gaz, aspect hydraulique) »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Compétences liées plus particulièrement à l'hydraulique et à la gestion alternative des eaux pluviales, aux questions acoustiques, à l'ensoleillement et à la gestion de l'énergie »</li> <li>- « Ingénieur en environnement (eau, hydraulique, déplacements) »</li> <li>- « Ingénierie environnementale, notamment gestion alternative des eaux pluviales, énergie, biodiversité, bruit et vibrations ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Techniques alternatives d'aménagement, construction, stationnement... »</li> </ul>

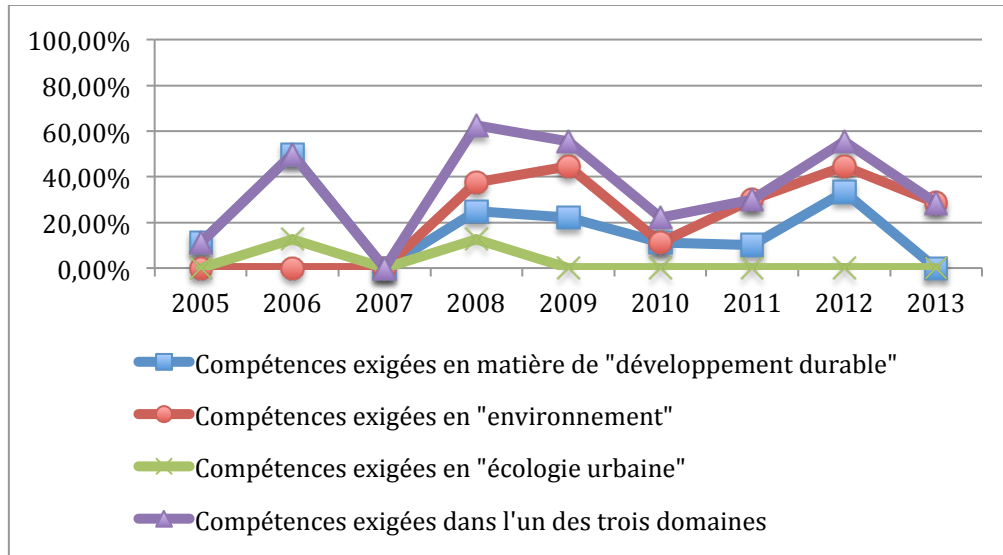
*Tribout, 2015*

Les techniques alternatives de construction sont présentes dans les trois domaines, la question énergétique dans les compétences en matière de *développement durable*, et d'*environnement*, tout comme les questions hydrauliques. Lorsqu'elles sont définies, ces compétences sont avant tout techniques et l'on voit qu'elles n'apparaissent pas toujours sous le même chapeau. La distinction entre *développement durable*, *environnement* et *écologie urbaine* n'est pas nécessairement claire et partagée entre les maîtres d'ouvrage, confirmant que les processus d'appropriation même collectives ne sont pas homogènes, ne donnent pas les mêmes résultats selon les institutions et à l'intérieur, selon les agents et services (Voiron-Canicio, Saint-Armand, in Villalba, 2009).

Le graphique suivant présente la part des appels d'offre faisant appel aux compétences en matière de *développement durable* (pour rappel), d'*environnement* et d'*écologie urbaine*. Une quatrième courbe (violette) présente la part des appels d'offre faisant appel à des compétences dans au moins l'un de ces trois domaines. Il apparaît que les compétences *écologie urbaine* (2/72) et en *développement durable* (14/72) sont moins demandées que celles en matière d'*environnement* (17/72). Au final, ce sont près de 38% des appels d'offre (27/72) qui font appel aux compétences associées à l'un des trois domaines. Souvent similaires, elles renvoient à des domaines techniques, dont

l'objectif est avant tout de réduire l'impact des actions aménagistes sur l'environnement.

**Graphique 8. Part des appels d'offre exigeant des compétences en matière de *développement durable, environnement, écologie urbaine* ou dans l'un des trois domaines, entre 2005 et 2013**



*Tribout, 2015*

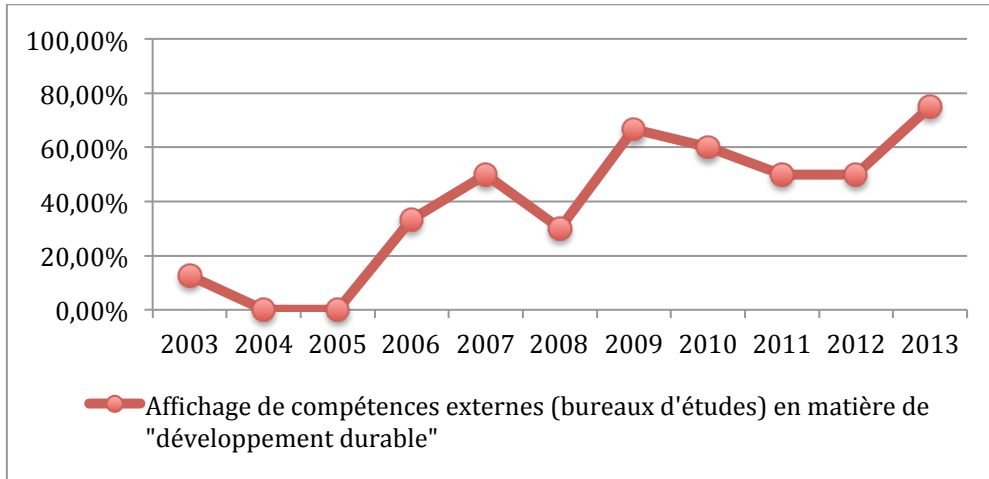
Face à ces exigences, comment sont alors affichées les compétences des groupements formés dans les réponses analysées ?

### 3.2 La mobilisation croissante des bureaux d'études techniques spécialisés en *développement durable*

Entre 2003 et 2013, 36 réponses à appel d'offre ont proposé une équipe associant des compétences externes en matière de *développement durable*<sup>135</sup>. 21 bureaux d'études différents ont alors été mobilisés. Plusieurs enseignements peuvent déjà être tirés. Certains bureaux d'études ont été mobilisés plusieurs fois. Cela renvoie aux habitudes de collaboration, qui nous le verrons fonctionnent souvent par cycle. En outre, cela signifie que les bureaux d'études se disant compétents en matière de *développement durable* ont été intégrés dans près de 38% des documents analysés. Pour autant, la mobilisation de ces acteurs dans le temps n'est pas homogène. Elle a fortement augmenté depuis le milieu des années 2000, pour devenir majoritaire à partir de 2009.

<sup>135</sup> Souhaitant nous limiter à l'analyse de ce que les concepteurs entendent lorsqu'ils emploient le terme *développement durable*, nous n'avons retenu que les partenaires mobilisés pour leurs compétences en la matière, ne retenant pas ceux affichant seulement des compétences en *environnement* ou *écologie urbaine*.

**Graphique 9. Part des réponses formulées par l'agence Lilas, intégrant des bureaux d'études affichant des compétences en matière de *développement durable*, entre 2003 et 2013**



*Tribout, 2015*

En quelques années, de tels acteurs ont intégré une part croissante des équipes composées par l'Agence. Leur présence ou l'affichage de ces compétences spécifiques, n'est pas toujours une réponse directe aux exigences des maîtres d'ouvrage. Certains bureaux d'étude affichent des compétences en matière de *développement durable* même quand cela n'est pas demandé. Cela arrive le plus souvent, quand, aux côtés de compétences exigées par la maîtrise d'ouvrage et affichées par les bureaux d'étude (voirie et réseaux divers, hydraulique, etc.), ces derniers affichent, « en prime », « en plus », des compétences en matière de *développement durable* qu'ils ont intégrées progressivement.

En analysant l'identité des bureaux d'études, on observe des effets de cycle. En 2009 par exemple, un même cabinet d'ingénierie apparaît dans 4 des 6 réponses ayant mobilisé un bureau d'étude spécialisé en *développement durable*. Ce phénomène se répète avec d'autres bureaux en 2010, 2011 et 2012. Cela peut s'expliquer par des habitudes de collaboration, souvent mises en valeur pour garantir la qualité du travail d'équipe. Cela peut en outre s'expliquer par des effets de routine dans les pratiques du petit noyau de concepteurs en charge de répondre aux appels d'offre ; ces derniers ont souvent peu de temps sur chaque dossier. Or, il est plus rapide de mobiliser, dans ce cas, un acteur connaissant l'Agence que de chercher à chaque fois de nouveaux collaborateurs. Notons également que les équipes proposées dans les réponses ne mobilisent pas toujours un seul bureau d'études. Ils sont parfois jusqu'à trois. Cela montre que de tels acteurs, rangés souvent sous la même casquette n'apportent pas nécessairement les mêmes compétences. Ce que nous allons voir à présent.

Les bureaux d'études mobilisés ont presque tous été créés dans les années 1990 ou 2000. Ce sont donc des acteurs qui construisent progressivement l'expertise qu'ils

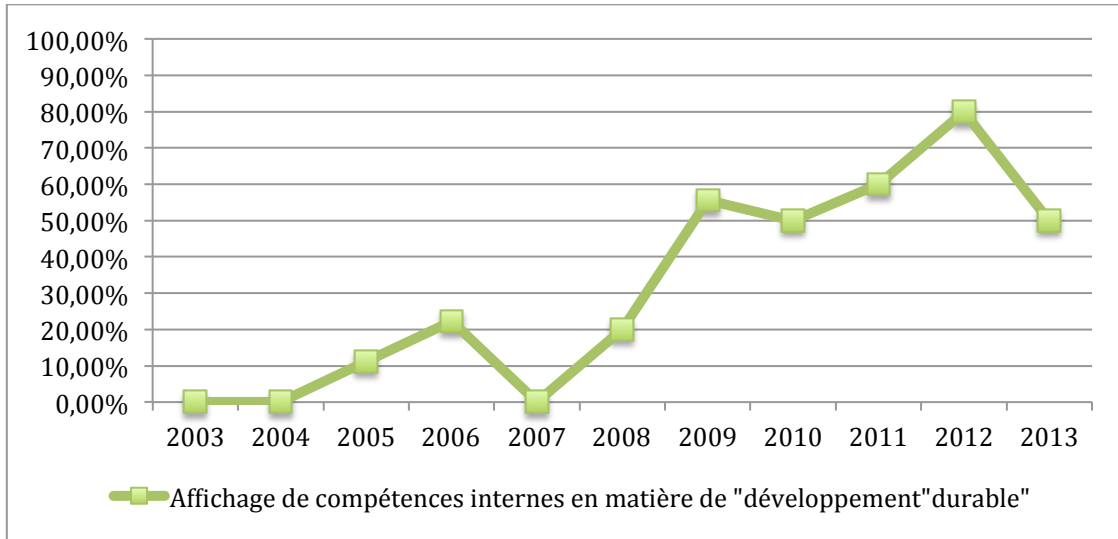
peuvent apporter en matière de *développement durable*. Ces acteurs se distinguent en fonction de la nature des compétences qu'ils possèdent et qu'ils mettent en avant. Pour une majorité, ils intègrent dans leur champ de compétences le conseil, notamment auprès des maîtres d'ouvrage, et l'« ingénierie de réalisation », c'est-à-dire l'accompagnement technique au moment de la conception et de la mise en œuvre des projets. Certaines structures, moins nombreuses, associent en leur sein des ingénieurs, mais aussi des architectes, urbanistes et/ou paysagistes et se sont historiquement construites autour de la complémentarité de champs disciplinaires différents. Ces acteurs peuvent ainsi apporter des compétences techniques mais aussi conceptuelles. Le spectre des activités proposées est donc large.

Néanmoins, les compétences des bureaux d'études mises en avant dans les réponses à appel d'offre, sont en grande majorité techniques (ex : gestion et assainissement des eaux pluviales, valorisation des énergies renouvelables, traitement des sols pollués, collecte et traitement des déchets, biodiversité) et s'inscrivent à différentes échelles (aménagement urbain, architecture, génie civil). Leur rôle est ainsi d'assurer l'« évaluation environnementale » ou « énergétique » des projets, les « diagnostics techniques », « les études d'impact », les « études de faisabilité », etc. Nous allons voir que la réduction technique des compétences de tels bureaux d'ingénierie peut constituer un moyen de limiter leur portée, et maintenir, pour les concepteurs, leur rôle conceptuel.

### **3.3 Les compétences internes : enjeu de concurrence interprofessionnelle**

C'est à la fin des années 2000 que l'affichage de compétences internes en matière de *développement durable* va se généraliser aux côtés de compétences externes. Issues de formations suivies par les concepteurs, ou de leur participation à des projets « exemplaires » (*infra*), ces compétences sont affichées comme des éléments constitutifs de l'identité et la culture même de l'Agence. Peu affichées jusque 2008, elles sont mises en avant dans la majorité des réponses à partir de 2009.

**Graphique 10. Compétences en matière de *développement durable* affichées par les concepteurs dans les réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013**



Source : Tribout, 2015

### 3.3.1 La quête d’internalisation de compétences techniques

À partir de 2009, l’Agence indique régulièrement dans ses réponses avoir :

« engagé un processus d’approfondissement continu de ses connaissances en matière de *développement durable* en projet urbain et en architecture en ayant fait participer l’ensemble de ses salariés à des formations spécifiques délivrées par des organismes spécialisés et agréés » (agence Lilas).

À cette étape, le contenu n’est pas précisé. La participation de « l’ensemble des salariés » montre qu’il ne s’agit pas de spécialiser certains d’entre eux mais de renforcer la culture commune de l’Agence<sup>136</sup>. Par ailleurs, l’acquisition de « connaissances en matière de “développement durable” en projet urbain et en architecture » montre une approche multiscalaire du *développement durable* et de ce fait la capacité de l’Agence à répondre à ses exigences à toutes les échelles du projet. Le contenu des Curriculum Vitae joints aux réponses révèle différents types de formations : « 2008 - Formation Développement Durable (groupe Moniteur) (7 jours) : Comment intégrer la QEB<sup>137</sup> à ses opérations : du *développement durable* à la qualité environnementale » ; « 2008 - Formation Développement Durable du groupe Moniteur : Intégration de la HQE aux opérations d’aménagement, Comment concevoir et construire les éco-quartiers ? Conception de bâtiments basse consommation, Écoconstruction – choix raisonné des matériaux ». On retrouve ici une orientation avant tout architecturale, technique et à fort

<sup>136</sup> Pour autant, tous les salariés n’ont pas participé à ces formations.

<sup>137</sup> Qualité Environnementale d’un Bâtiment.

caractère environnemental, proche finalement des domaines de prédilection des bureaux d'études techniques, et pour lesquels les concepteurs disent manquer de compétences<sup>138</sup>.

Les formations externes, par leur affichage, répondent à la logique marchande dans laquelle se situent les AAUP. L'organisation est mise en valeur par les compétences qu'elle détient et par sa capacité à les renouveler. Mais ces formations s'inscrivent en outre dans la problématique de l'articulation des champs d'intervention propres aux concepteurs et aux bureaux d'études. Elles sont pour les premiers un moyen d'acquérir un langage commun avec les deuxièmes, pour favoriser une collaboration de plus en plus nécessaire. Elles peuvent aussi être lues comme un outil pour internaliser certaines compétences qu'il ne sera plus nécessaire d'aller chercher ailleurs, réduisant ainsi la difficulté de coordination d'acteurs toujours plus nombreux et réduisant la contrainte du partage des honoraires. L'intégration de nouveaux savoirs et savoir-faire constitue aussi une forme de renouvellement des compétences de l'Agence, dans l'optique de maintenir l'autonomie des concepteurs et leur spécificité vis-à-vis d'acteurs dont le rôle s'est renforcé depuis le début des années 2000. Nous reviendrons en détails, et de manière transversale sur les stratégies de complémentarité et de concurrence entre concepteurs et ingénieurs dans les chapitres 7 et 8 de la partie suivante. Les formations externes s'inscrivent ainsi dans deux formes de concurrence à la fois économique et professionnelle. Une spécificité de l'Agence a été de les compléter par un processus interne de « réflexions et formation collaboratives » mis en place en 2010.

### 3.3.2 Dépasser les formations ponctuelles

Au-delà de formations extérieures, la démarche interne mise en œuvre va être présentée dans de nombreuses réponses à appel d'offre à partir de 2011. Plusieurs points seront alors valorisés : 1) la structure mise en place pour cette collaboration, que le patron de l'Agence avait souhaité qualifier de « département de recherche » ; 2) les dispositifs : « les séances de travail autour des enjeux relatifs au développement urbain durable » (agence Lilas) ; 3) le porteur de la démarche, nous-même, « urbaniste [...] [en] thèse CIFRE », « jeune chercheur menant un doctorat sur les quartiers durables », parfois qualifié aussi de « consultant ».

La présentation de la structure, des dispositifs et du porteur montre l'importance du champ lexical de la recherche. Une telle activité semble constituer une éventuelle caractéristique (du moins en devenir) de l'identité de l'Agence, et un atout à mettre en avant au moment des appels d'offre. Ce sont, outre, et au moins autant, les apports (cognitifs et opérationnels) de la démarche qui sont valorisés dans les documents. Ils renvoient tout d'abord à sa capacité à mobiliser des « recherches », des « références bibliographiques et retours d'expériences exemplaires », à apporter des « connaissances

---

<sup>138</sup> L'échelle urbaine est aussi mise en avant, mais plus comme un contenant que comme un sujet interrogé et questionné.



sur les quartiers durables », et à produire des « réflexions prospectives », un « regard singulier et critique à l'égard de la durabilité urbaine, des enjeux qui gravitent autour ». Ils renvoient également à la capacité de la démarche à « nourrir l'ensemble des projets », à « faire des projets menés par l'Agence, des exemples de ce que pourrait être un développement urbain réellement durable, issu d'une pensée construite et constamment renouvelée<sup>139</sup> ».

On retrouve en outre la mise en valeur de la démarche dans les Curriculum Vitae de certains salariés : « 2011 : Ateliers *développement durable* ; « Depuis novembre 2010 : Cycles de séminaires autour du *développement durable*, des enjeux inhérents et des outils à développer au sein des projets conçus et réalisés par l'Agence [...] ». Comme pour les formations extérieures, la démarche de collaboration entre 2010 et 2013 a pu être valorisée comme source d'acquisition de compétences à la fois pour qualifier et mettre en valeur l'Agence, mais aussi les salariés (à la discrétion de ces derniers). Tout comme pour les formations (extérieures) dispensées par des organismes certifiées, nous pouvons faire l'hypothèse que la position d'universitaire ou de jeune chercheur, a été mise en avant comme une source visiblement légitime de certification des compétences de l'Agence.

### 3.3.3 L'expérience de projets « exemplaires » comme outil de valorisation de l'Agence

Au-delà des formations externes et internes, les compétences en matière de *développement durable* sont, depuis 2008, régulièrement mises en valeur à travers la présentation de quelques projets urbains « exemplaires » en la matière. Plusieurs projets vont ainsi revenir régulièrement, au point de constituer les références de l'Agence en matière de développement urbain durable. Quelques évolutions intéressantes sont apparues entre 2008 et 2013.

Dans de nombreuses réponses, au moment de présenter l'Agence, un paragraphe présente plusieurs projets qu'elle a participé à concevoir et mettre en œuvre. S'en suit un paragraphe présentant le nom d'« opérations d'urbanisme phares en matière de *développement durable*. Dans ce cas-là, trois projets reviennent quasi-systématiquement. Il s'agit de projets urbains oscillant de 15 à 80 hectares. Ils ne sont pas détaillés mais constituent des outils d'affichage des compétences, bien qu'à ce stade, rien ne permet de comprendre en quoi l'Agence considère qu'ils sont exemplaires en matière de *développement durable*. Néanmoins, elle distingue ces derniers d'autres

---

<sup>139</sup> La grande majorité des passages ici cités a été écrite, au départ, par moi-même. Tout d'abord lorsque le patron de l'Agence me demanda, quelques semaines après notre arrivée, de rédiger un texte de deux ou trois pages présentant le « département », ses objectifs, et les activités qui y seraient menées. Ces passages n'ont pas été rédigés par les salariés de l'Agence. Leur existence est liée à la démarche de collaboration engagée entre 2010 et 2013. Néanmoins, ces mêmes paragraphes, en totalité ou en partie, ont été régulièrement intégrés dans des réponses auxquelles je n'ai pas participé. Leur présence résulte du choix des concepteurs eux-mêmes qui y ont donc trouvé un sens, quel qu'il soit.

projets réalisés en parallèle. Cela participe à rendre d'autant plus spécifiques les projets urbains durables, à les mettre en lumière, voire, d'une certaine manière à en faire des objets « fétiches ». Cette distinction montre en outre que si l'Agence a depuis quelques années « engagé un processus d'approfondissement continu de ses connaissances en matière de “développement durable” », la prise en compte de ce dernier reste spécifique de certains projets. Elle n'est donc pas généralisée et normalisée.

À partir de 2012, un quatrième projet intègre la liste des « projets exemplaires ». Celui-ci, conçu au début des années 2000 et construit à partir de 2007, faisait partie, jusque-là, des projets non qualifiés comme tels. Il le devient donc, au moment où il est reconnu au palmarès « ÉcoQuartiers » lancé par le Ministère de l'environnement et du *développement durable* entre 2009 et 2011. Ce que ne manque pas de préciser l'Agence dans les réponses aux appels d'offre étudiés. Cette évolution montre que les discours à l'égard du *développement durable*, s'appuient en partie sur la mise en récit, *a posteriori*, de pratiques professionnelles qui participent à construire l'identité de l'Agence, comme nous allons le voir.

### 3.3.4 Les compétences comme outil de construction identitaire

« L'Agence [...], grâce à une équipe complémentaire et riche de compétences variées, [...] développe des projets urbains aboutis qui prennent en compte le *développement durable*, les particularités climatiques et culturelles » (agence Lilas). Ce passage, régulièrement présent dans les réponses analysées, renvoie à un savoir-faire global, qui traverserait l'ensemble des projets qu'elle participe à concevoir et à mettre en œuvre. Dans les mêmes réponses ou dans d'autres, « la réalisation de cahiers de prescriptions HQE et de *développement durable* en architecture et en espaces publics » est bien souvent annoncée comme appartenant au « spectre des activités » de l'Agence « en matière d'études d'urbanisme ». Il s'agit là aussi d'un savoir-faire, plus ponctuel, que l'Agence détiendrait en matière d'architecture mais aussi d'espaces publics. Le *développement durable* est en outre lié aux savoir-faire détenus par certains de ses membres, grâce aux projets qu'ils ont coordonnés en tant que chef de projet, aux savoirs qu'ils mobilisent dans le cadre d'enseignements effectués en parallèle ; qu'ils ont pu acquérir dans le cadre de formations externes ou internes.

À partir de 2011, de nombreuses réponses nous intègrent en tant que « géographe urbaniste, doctorant, [...] [intervenant] en qualité de consultant sur le *développement durable* et les espaces publics », ou en tant que « doctorant spécialiste écoquartier ». Avoir à disposition, en interne, des personnes compétentes en matière de *développement durable*, semble ainsi être, à ce moment-là, un atout vendeur et complémentaire de compétences extérieures à l'Agence. Nous avons pu être présenté comme « géographe urbaniste [...] [apportant] son expérience et ses connaissances sur les quartiers durables et [...] [contribuant] à nourrir les réflexions prospectives et opérationnelles menées au sein de l'Agence sur la durabilité urbaine ». Ici, ce n'est pas tant la compétence d'une

personne qui est mise en avant que la manière dont l'Agence construit ses réflexions, ses compétences en interne, au service ensuite des maîtres d'ouvrages, commanditaires et clients.

L'affichage de compétences internes semble finalement répondre à deux enjeux majeurs pour l'Agence. Le premier est de mettre en valeur le groupement auprès de la maîtrise d'ouvrage. Dans le cas où cette dernière exigeait certaines compétences en la matière, c'est une manière d'y répondre ; dans le cas contraire, c'est une manière de dépasser la commande initiale. Le deuxième enjeu est d'affirmer le rôle que peut jouer l'Agence dans ce domaine aux côtés des partenaires extérieurs, souvent ingénieurs. C'est donc affirmer une spécificité de ses compétences par rapport à celles, plus techniques des bureaux d'études. On constate en effet une distinction claire des compétences. La conception architecturale, urbaine et paysagère reste aux mains de l'Agence, la plupart du temps mandataire, tandis que les bureaux d'études dits spécialistes en *développement durable*, garantissent la faisabilité et la qualité technique des orientations qui seront proposées. Pour autant, les bureaux d'études précisent qu'ils interviendront tout au long du projet, et en collaboration étroite avec l'Agence mandataire, ce qui semble logique tant les choix énergétiques, de gestion des eaux pluviales, de déplacements, etc. peuvent avoir un impact sur les choix architecturaux, paysagers et urbanistiques. Ce qui est donc affiché, c'est bien la complémentarité des expertises, et la capacité de chaque groupement à co-concevoir une étude et/ou un projet voire à le mettre en œuvre. Tout dépend du type de mission associée à chaque appel d'offre. Pour autant, nous verrons dans le chapitre suivant, consacré à l'analyse de concours, première étape réelle de conception urbaine, paysagère et/ou architecturale, que les collaborations entre l'Agence observée et les bureaux d'études techniques ne sont pas toujours aisées.

## 4. Une évolution des approches du développement durable ?

### 4.1 Le développement durable : terme isolé, approche implicite ou explicite ?

Parmi les 96 réponses à appel d'offre analysées entre 2003 et 2013, 69 ont mobilisé au moins une fois le *développement durable*. Dans 30% de ces dernières (20/69), il est impossible de savoir ce qu'entendent, par ce terme, les personnes ayant écrit le document. Il peut apparaître comme : 1) un objectif général mais non défini : « l'équipe élaborera [...] les premières esquisses du plan d'aménagement [...] en portant une attention toute particulière à la notion de développement durable » ; 2) une thématique : « L'intervention pour l'aménagement urbain et paysager [...] nécessite une approche pluridisciplinaire qui concerne à la fois : la composition et la programmation urbaine, le paysage, l'approche technique et environnementale, l'éco démarche intégrant la notion de *développement durable* et de Haute Qualité Environnementale » ; 3) l'objet des formations engagées par l'Agence ; 4) une mission accomplie par l'Agence : « l'Agence [...] [définira] la stratégie de "développement durable" ». Dans toutes ces réponses, le *développement durable* n'est pas défini et constitue davantage un mot clef, qu'il semble de plus en plus important de mobiliser, même sommairement.

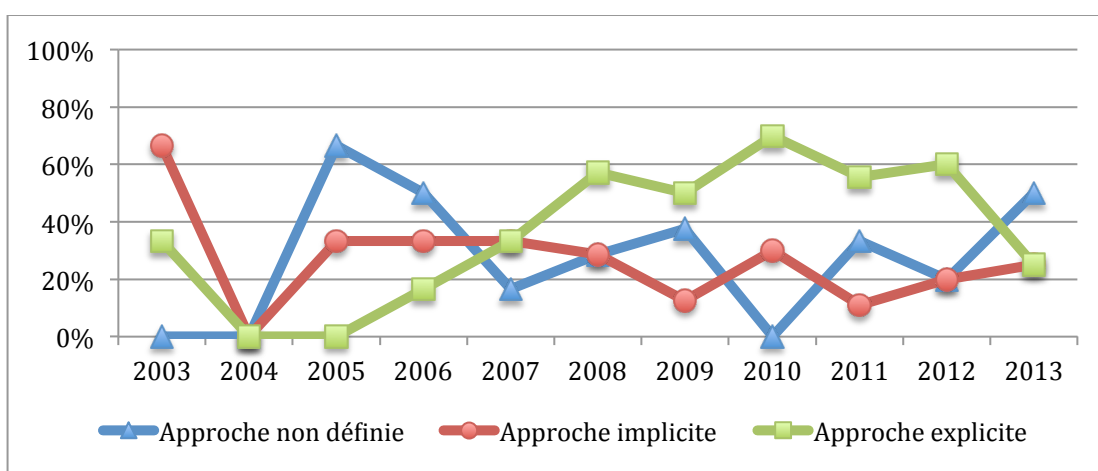
Pour les 49 réponses restantes, nous posons les questions suivantes : à quels moments les concepteurs donnent-ils une définition explicite de leur approche du *développement durable* ? Dans quels cas celle-ci demeure-t-elle implicite, au détour d'une phrase, d'un paragraphe ? Comment a évolué la place de ces approches implicites et explicites entre 2003 et 2013 ? Que disent les évolutions sur le processus de construction d'argumentaires de la part de l'Agence et donc sur la place accordée au *développement durable* dans les discours des concepteurs en phase d'appel d'offre ?

Il existe en effet des documents où une (sous-)partie est explicitement consacrée à l'approche de l'Agence ou du groupement en matière de *développement durable*. Dans ce cas-là, elle est présentée de manière explicite. Dans d'autres réponses, une telle approche ne fait pas l'objet d'une partie en tant que telle, mais un paragraphe lui est consacré. On retrouve ce type de démarche dans près de 45% des documents analysés (31/69). À l'inverse, 25% des réponses (18/69) laissent entrevoir une certaine approche du *développement durable*, sans que celle-ci soit explicite. C'est le cas par exemple du paragraphe suivant : « Intégrer le *développement durable* au cœur même de l'aménagement afin que le parc puisse afficher à tous une véritable prise en compte de la démarche dans le respect de l'environnement proche et notamment des bois classés » (agence Lilas, 2010). Le *développement durable* n'est pas explicitement défini. Pour autant, le paragraphe laisse entrevoir une approche davantage environnementale qu'économique ou sociale.

Cette catégorisation permet de comprendre la place qu'accordent et affichent les concepteurs au *développement durable*. Le graphique suivant exprime la part de

chacune des trois catégories proposées et leur évolution. Entre 2005 et 2006, les réponses employant le terme *développement durable* sans le définir sont majoritaires, tandis que celles proposant une approche explicite sont minoritaires. Suivant une courbe croissante à partir de 2005, les réponses explicitant clairement leur conception du *développement durable* deviennent majoritaires à partir de 2007. Cette évolution laisse penser que l'Agence s'est progressivement appropriée ce terme et/ou cette injonction pour construire un discours singulier, expliciter le statut qu'elle lui accorde et les dimensions qu'elle lui associe.

**Graphique 11. Part des réponses formulées par l'agence Lilas, proposant des approches implicites, explicites ou aucune approche du développement durable entre 2003 et 2013**



Tribout, 2015

Pour autant, les réponses qui ne proposent pas une définition explicite du *développement durable* (courbes rouges et bleues) restent présentes avec une certaine régularité jusque 2013. Ainsi, un ou plusieurs discours se construisent autour du *développement durable* dans une majorité de réponses, certes, mais ne sont pas relayés dans la totalité des documents. Cela peut être lié au type de projet concerné, ou à la nature de la commande telle qu'elle apparaît dans les appels d'offre à l'origine de ces réponses. Cela peut montrer également une hétérogénéité des approches selon les concepteurs de l'Agence, et donc les marges de liberté dont ces derniers semblent disposer face à un discours d'agence qui pourrait se mettre en place progressivement. En poursuivant, on peut se demander si le fait qu'une majorité propose une définition explicite du *développement durable* est le fait d'un discours de fond qui se construit ou d'un effet de routine et de « copier/coller » particulièrement forts dans ce type d'activités. Mais même dans ce cas-là, cela signifie que présenter clairement la manière dont le *développement durable* est appréhendé fait sens pour les concepteurs qui peuvent y voir un atout supplémentaire dans leur méthodologie. Il convient, à présent, d'analyser le contenu de ces approches, explicites ou implicites.

## 4.2 Des approches avant tout environnementales, plus substantielles que procédurales

Dans les réponses approchant implicitement le *développement durable*, ce dernier est parfois mais de manière minoritaire, considéré en tant que processus qui s'inscrit sur toute la durée du projet et de manière transversale. Ponctuellement toujours, certains paragraphes précisent que celui-ci renvoie aux dimensions environnementale, certes, mais aussi économique et sociale. À cette dernière, ils associent la quête de confort (thermique, d'usage, de déplacement), la qualité des ambiances créées, et parfois, la participation habitante.

Néanmoins, la plupart du temps, le *développement durable* est associé à des actions environnementales : réduction du taux d'imperméabilisation, réduction de la consommation d'énergies, gestion des eaux pluviales, matériaux de construction, traitement des déchets, respect de la biodiversité, etc. Les démarches de Haute Qualité Environnementale (HQE) reviennent également à de nombreuses reprises.

Considérons à présent les approches explicites. Jusque 2009, tous les paragraphes présentant les conceptions de l'Agence en matière de durabilité étaient différents. À partir de 2010 certains vont revenir à plusieurs reprises. Il existe certaines constantes dans les paragraphes étudiés. Pour une majorité d'entre eux, une démarche de *développement durable* s'inscrit à toutes les étapes du projet. En outre, bien que certaines rappellent la nécessité d'accorder une place importante aux dimensions sociale et économique, quasiment toutes les approches s'appuient sur un socle environnemental fort, pour « réduire au maximum les impacts négatifs sur l'environnement, voire [...] l'améliorer ». Cet « environnement » est régulièrement annoncé comme « élément fondateur et valorisant du projet », « clé de réussite de l'opération », à l'origine d'une « approche environnementale de l'urbanisme ». La recherche d'« une excellence environnementale » a été très souvent annoncée. L'expression suivante apparaît aussi plusieurs fois : « démarche de qualité environnementale ou plus globalement de développement durable ». Elle montre la place centrale accordée à l'*environnement* dans une démarche de *développement durable*, qui passe systématiquement par l'identification de « cibles » ou « axes » : l'« éco-construction » et l'« éco-gestion des bâtiments », « le confort hygrométrique », la « gestion économe des énergies », la « gestion des déchets », la « gestion des eaux pluviales », la création d'« ambiance végétale forte en s'appuyant sur le patrimoine existant », le « patrimoine naturel et la biodiversité », les « déplacements/transports », la « gestion optimisée des stationnements pour laisser la priorité aux espaces piétons et modes doux », les démarches « chantier vert ». Ces axes donnent parfois lieu à la définition d'« indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs [...] [permettant] d'évaluer les niveaux de performances ciblés ». Parfois :

« les ambitions environnementales ne sont pas exprimées seulement en valeurs absolues mais en principes d'aménagement territorialisés selon une démarche

spatialement différenciée. Elles sont représentées sous forme de cartographies à deux et trois dimensions et de schémas. C'est là un instrument majeur de l'évaluation de la qualité environnementale du projet ».

En 2013, une réponse (à laquelle nous avons participé), présentait l'outil « d'aide à la conception et à l'évaluation de projets urbains », réalisé en interne dans le cadre des ateliers de travail.

La prégnance d'outil d'évaluation en cours ou *a posteriori* peut être comprise comme la première étape vers une certification, une labellisation environnementale ou au moins comme affichage de performances valorisant le projet, l'équipe qui a participé à le concevoir et le mettre en œuvre, et enfin son porteur, le maître d'ouvrage. Ces constats rappellent que les discours qui attestent de la prise en compte de principes de *développement durable* répondent aux logiques marchandes et de l'« opinion » pour les agences mais aussi pour les villes inscrites dans des processus de compétition nationale et internationale (Emelianoff, 2004 ; Souami, 2009, Béal *et al.*, 2011, etc.). Et, dans ces discours, les indicateurs de performances et plus généralement les grilles jouent un rôle majeur, même s'ils ne sont pas uniquement quantitatifs. Ces outils, au-delà des logiques de concurrence qu'ils servent, peuvent être compris comme outils de rationalisation des processus de conception. En accompagnant les concepteurs ou en définissant à l'avance les objectifs auxquels ils appellent à répondre, ils constituent un moyen de réduire l'incertitude, que Jean-Jacques Terrin considère comme une « source d'inertie [et un] frein à l'innovation » (Terrin *et al.*, 2012, p. 48). Cette incertitude est d'autant plus importante que les savoirs et savoir-faire des concepteurs en matière d'énergie, de gestion des eaux pluviales, de sauvegarde de la biodiversité, etc. sont, nous le verrons, relativement instables. En tentant de réduire l'incertitude et d'objectiver la qualité des projets proposés, les concepteurs répondent ici aux logiques du « monde industriel ». Plusieurs auteurs ont néanmoins questionné la pertinence de l'évaluation par les grilles (Gori, 2011 ; Cassin, 2014) ou des processus d'« estampillage des territoires marqués du sceau de la durabilité » à travers une série de critères désignés à l'avance (Emelianoff, 2004, p. 17). Les premiers postulent que ces méthodes participent à une parcellisation de la pensée en items, et dès lors à une forme de simplification, de réduction de son contenu puisque ce dernier « n'est pas objectivement notable » (Cassin, Gori in Cassin, 2014, p. 15). Ils concluent plus généralement à une décomposition des métiers, des savoirs, des processus, des relations et du sens des actions. Cyria Emelianoff met en exergue les risques des processus d'estampillage qui appellent à ne retenir des projets que ce qui servira à l'évaluation et donc à réduire ce dernier « au plus petit dénominateur commun » de ce qui apparaît maîtrisé (Emelianoff, 2004, p. 17). Suivant les auteurs, nous faisons l'hypothèse que dans une quête d'affichage (répondant aux logiques marchandes et de l'« opinion ») et de rationalité (répondant aux logiques industrielles), la production de grilles et l'identification de cibles et objectifs par les concepteurs et/ou par leurs commanditaires participent à la construction d'approches thématiques et sectorielles de la durabilité, dont nous constatons qu'elles sont avant tout tournées vers des critères environnementaux.

Dans l'ouvrage coordonné par O. Coutard et J.-P. Lévy (2010), intitulé *Écologies urbaines*, Jacques Theys<sup>140</sup> rappelle « trois conceptions irréductibles de l'environnement » : l'une « objective et biocentrique », l'autre « subjective et anthropocentrique », et la troisième « technocentrique ». Lorsque la dimension environnementale est appréhendée à travers les questions d'économie d'espace, de réduction des dépenses énergétiques, de gestion des déchets, des eaux pluviales et usées, ou encore autour des questions de transport, elle renvoie avant tout à une conception « technocentrique » :

« l'environnement est alors à la fois dans et autour de la société. Dans cette optique, la société et l'environnement sont des coproductions et s'imposent des contraintes mutuelles. [...] L'activité humaine est à l'origine de problèmes et de risques environnementaux, qui doivent être gérés par une adaptation de l'activité » (Theys, in Coutard, Lévy, 2010, p. 17).

La réduction des impacts négatifs des projets sur l'environnement, à travers différents dispositifs pour certains particulièrement techniques (gestion énergétique à l'échelle du bâti, gestion des eaux pluviales, etc.), s'inscrivent bien ici dans la reconnaissance de « problèmes et risques » dont l'activité humaine serait à l'origine, et la volonté, à travers le projet urbain, de les limiter au maximum.

Lorsque les réponses appréhendent l'environnement à travers l'amélioration du cadre de vie, la sensibilisation des usagers, ou les modes de vie, ils renvoient davantage à une conception subjective et anthropocentrique :

« qui fait de l'environnement un ensemble de relations entre les hommes et les milieux où ils vivent (usages, prélèvements, aménagement, accès, rejets...). L'environnement ne se conçoit ici que relativement à des sujets (individus, groupements humains, institutions...) et ne se définit que dans un système de sens, un système social, une culture qui le symbolisent différemment et permettent, par exemple, de définir ce qu'est la "qualité de la vie" » (*Ibid.*, 2010, p. 17).

La majorité des réponses à appel d'offre approche le *développement durable* par sa dimension environnementale (à la fois technocentrique, mais aussi subjective et anthropocentrique). Le *développement durable* est appréhendé à travers les actions qui seront à développer en son nom. On peut parler ici de conception plus substantive que procédurale c'est-à-dire renvoyant davantage à un contenu programmatique qu'à un processus et une méthode de projet.

Si l'on regarde la part des réponses mobilisant le terme *environnement* depuis 2003, on se rend compte que celui-ci a été mobilisé davantage que celui de *développement durable*. Il était déjà employé dans une majorité de réponses à appel d'offre en 2003, et très certainement avant cette date<sup>141</sup>. Si l'on regarde le nombre d'occurrences par appel

---

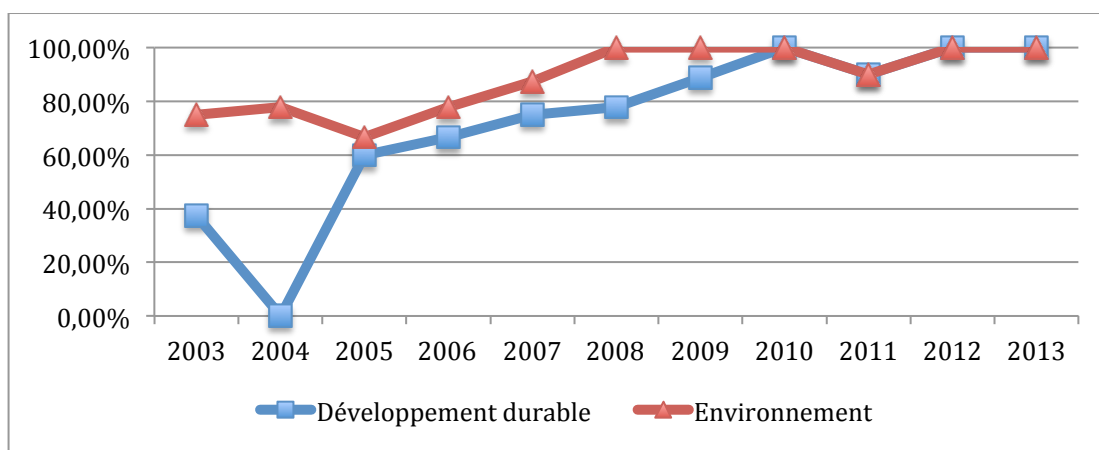
<sup>140</sup> L'auteur avait déjà présenté ces trois conceptions plusieurs années auparavant, en 1993, dans une note de méthode de l'Institut Français de l'Environnement, intitulée « L'environnement à la recherche d'une définition ».

<sup>141</sup> On ne peut que le supposer, compte tenu de l'absence de données antérieures.



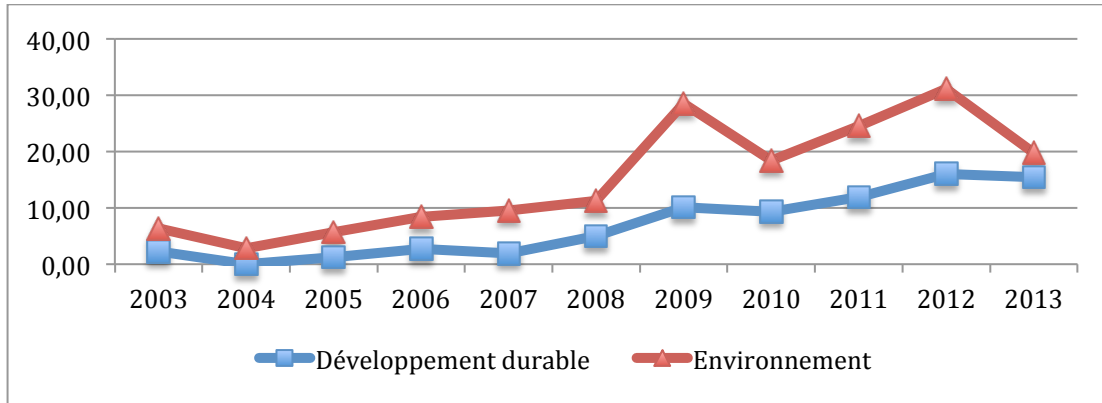
d'offre, les tendances sont similaires. Ces graphiques montrent que l'environnement, depuis le début des années 2000, est davantage présent que le terme *développement durable* dans les réponses à appel d'offre. Ainsi, la construction de discours sur le *développement durable* ne renvoie pas tant à la création d'une nouvelle culture professionnelle qu'à l'articulation (sous un terme générique *développement durable*) de champs d'action déjà ancrés au moment où ce dernier a émergé. On peut faire l'hypothèse que ce qui était fait au nom de logiques environnementales auparavant est aujourd'hui mené au nom d'une quête de *développement durable*. Cela n'empêche pas certains enrichissements, ne serait-ce que dans les approches de l'environnement. La qualité de vie, le bien-être en ville, l'approche sensible des espaces construits (espaces bâti et espaces publics) constituent une dimension sinon centrale du moins importante de la conception architecturale, paysagère et plus généralement urbaine. Ce qui semble davantage évoluer est la technicité de certaines actions (Biau in Terrin *et al.*, 2012), notamment énergétiques ou liées à la gestion des eaux pluviales. Au cours des années 2000, c'est donc l'approche technocentrique de l'environnement qui a semblé prendre davantage d'importance dans les discours et les modes de faire des concepteurs observés.

**Graphique 12. Part des réponses formulées par l'agence Lilas, utilisant les termes *environnement* et *développement durable* entre 2003 et 2013**



Tribout, 2015

**Graphique 13. Occurrences des termes *environnement* et *développement durable* dans les réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013**



*Tribout, 2015*

### 4.3 Cas particuliers

Aux côtés de ces approches majoritaires, d'autres plus ponctuelles apparaissent. C'est notamment le cas pour une réponse formulée en 2009 et qui préconisait une « durabilité contextuelle et concertée », souhaitant « dépasser les conceptions déterministes des Éco-quartiers vues sous les seuls aspects environnementaux », et considérant que la « problématique de durabilité n'est plus de savoir en quoi elle consiste (il suffit de regarder les différents tableaux de bords développés dans différents projets) mais comment la mettre en œuvre dans un contexte spécifique ». Une telle approche dénonce tout d'abord les conceptions strictement environnementales d'une grande majorité d'« éco-quartiers », et les conceptions sectorielles et thématiques de la durabilité. En posant la question du « comment », c'est bien l'affirmation que celle-ci relève aussi du processus de conception et d'intervention. Cette « approche méthodologique » propose de croiser :

« une approche descendante du “développement durable” et de ses principes reconnus (économie + social + environnement) et une approche ascendante qui part de la réalité du site et du contexte du projet pour faire émerger les enjeux du “développement durable” qui lui sont propres ».

Elle dépasse ainsi les conceptions environnementales, reconnaît l'importance d'interventions pensées par la connaissance du terrain : « les thématiques de *développement durable* seront donc à contextualiser ». Cette phrase montre la volonté de ne pas définir précisément ces thématiques au stade de l'appel d'offre, qui le seront au fur et à mesure de l'avancement du projet. Une telle approche renvoie davantage à une méthode de conception qu'à des actions prédéterminées et à caractère environnemental. Se distinguant d'une conception rationaliste du processus de conception, elle propose, sans le dire, une démarche plus itérative et implémentale. Elle

s'inscrit au moins en rupture vis-à-vis des conceptions plus courantes que nous avons présentées ci-avant. Elle montre, malgré certaines conceptions dominantes, la diversité des approches du *développement durable* au sein de l'Agence.

Une autre approche est celle qui a été développée à partir de 2011, au croisement des échanges menés durant les ateliers et de notre propre conception du *développement durable*.

Au cours d'une réponse à appel d'offre, je proposais de définir notre approche comme « exhaustive » (et non strictement environnementale et technique), « systémique » (en reconnaissant les liens existants entre les différentes actions proposées, et les dimensions à la fois écologiques, économiques et sociales de chacune d'entre elle), « territorialisée » (où « ce ne sont pas les thématiques potentiellement développées qui orientent le contenu de notre projet, mais l'identification d'un certain nombre d'enjeux territoriaux qui a permis de définir les champs d'intervention pertinents et les moyens de les mettre en œuvre ») et « phénoménologique » (considérant qu'un territoire durable ne pourrait l'être sans que les populations qui le composent ne développent des pratiques adéquates, que de nouvelles pratiques ne se décrètent pas et que les populations concernées [...] doivent participer à la construction d'un territoire portant des principes nouveaux). Cette proposition fut acceptée sans que cela ne suscite de débat avec le chef d'Agence alors en poste, et qui m'avait demandé de participer, avec elle, à la formulation de la réponse.

Cette dernière approche a évolué au cours de la démarche de collaboration, mais c'est sur cette base qu'un discours sur l'approche de l'Agence en matière de *développement durable* s'est progressivement construit. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant mais aussi dans le chapitre 6 de la thèse.

Ainsi, les conceptions de l'Agence en matière de *développement durable* ont été rendues plus explicites au cours des années 2000, révélant la nécessité d'afficher son positionnement en la matière. Nous avons constaté l'existence d'une approche dominante, avant tout environnementale et technique qui, si elle s'est diffusée dans les réponses, participe à ajouter ou mettre en valeur certains champs d'intervention, davantage qu'elle ne reformule les argumentaires et positionnements architecturaux, paysagers et urbanistiques des concepteurs. Dans ce cas, le *développement durable* est plus un objet associé à différents champs d'actions, qu'une théorie ou un nouveau paradigme traversant et bouleversant en profondeur les modes de penser et d'agir des acteurs observés. En revanche, la conception qui s'est dessinée au fur et à mesure de la démarche de « réflexions et formation collaboratives » et qui s'est diffusée progressivement dans les réponses à appel d'offre, auxquelles nous avons participé ou non, est plus englobante et plus paradigmatique. Pour autant, sa mise en valeur dans les documents analysés reste peu engageante au stade de l'appel d'offre. On peut penser qu'elle répond peut-être à une nouvelle manière d'appréhender le *développement durable* et plus largement l'aménagement, mais aussi qu'elle constitue un moyen de valoriser l'Agence.

## Conclusion de chapitre

Ce chapitre, consacré à la place accordée au *développement durable* dans les réponses à appel d'offre de l'agence Lilas entre 2003 et 2013, montre un certain nombre d'évolutions opérées dans un temps très court.

Absents ou peu présents au début des années 2000 dans les réponses formulées, les termes *développement durable*, *durable*, *durabilité*, *quartiers durables*, et *écoquartiers*, étaient présents dans la quasi-totalité des réponses au début des années 2010. Ils sont donc entrés dans le vocabulaire commun des concepteurs de l'Agence, en phase d'appel d'offre. De la même manière, leur occurrence était très faible au début des années 2000, elle a continuellement augmenté jusque 2013 (le terme *développement durable* est, en moyenne, huit fois plus utilisé en 2013 qu'en 2003). Ces évolutions ne suivent pas totalement les tendances observées dans les appels d'offre, beaucoup moins claires et plus fluctuantes. Les pratiques ne serait-ce que discursives des concepteurs, ne sont donc pas simplement une réponse directe aux exigences des maîtres d'ouvrage, auxquels ils doivent pourtant répondre. Elles semblent être le fruit de la construction de discours au sein de l'Agence. Nous avons vu qu'elles pouvaient répondre à un environnement politique, réglementaire, informationnel voire scientifique plus global, qui a lui-même évolué fortement dans les années 2000 et 2010 : à travers la multiplication des cadres législatifs impactant les concepteurs de l'échelle urbaine à l'échelle architecturale, à travers également la diffusion du champ lexical de la durabilité dans les médias divers, à travers enfin la multiplication d'articles, revues et ouvrages scientifiques ou non sur le *développement durable*. Les discours de l'Agence ont pu en outre évoluer, se préciser voire s'affiner à travers les postures de son directeur et des concepteurs qui ont pu mûrir progressivement durant une décennie. En cela, notre recrutement et la mise en place d'une démarche de « réflexions et formation collaboratives », peuvent être lus comme une étape importante du processus d'affirmation et de spécialisation de l'Agence autour du *développement durable*, favorisant, entre autre, la construction d'une culture commune, et d'un positionnement enrichi à l'égard de ce dernier (Cf. chapitre 6).

En effet, les réponses présentant clairement l'approche de l'Agence en matière de *développement durable* sont devenues majoritaires à la fin des années 2000, bien qu'une part constante et non négligeable continuait en 2013 à mobiliser le champ lexical de la durabilité sans en définir clairement les termes. Mais qu'elles soient floues, implicites ou explicites, la plupart d'entre elles révèlent une approche avant tout environnementale du *développement durable*, associé parfois à la qualité du cadre de vie, la sensibilisation des usagers, et les modes de vie, et souvent à un ensemble de techniques à mettre en œuvre, pour réduire l'impact des actions aménagistes sur l'environnement. Dans un cas comme dans l'autre, il apparaît que la diffusion du *développement durable* dans les

discours de l'Agence est plus que la création d'une nouvelle culture professionnelle, une nouvelle manière discursive d'articuler des champs d'actions auparavant associés à la thématique environnementale. Pour autant, nous avons vu que dans certaines réponses, l'argumentaire pouvait être très différent tout comme les approches proposées (plus transversales, moins normatives et relevant davantage d'une posture méthodologique que de la mise en œuvre, *a priori*, de champs d'action prédéfinis). Ces autres types d'approches rappellent la diversité des conceptions selon les acteurs et surtout la possibilité laissée à ces derniers de proposer d'autres visions projectuelles. Cette diversité révèle en outre les degrés différents d'appropriation du *développement durable* que bien des concepteurs disent avoir du mal à saisir et à définir (Cf. Chapitres 7).

De cette utilisation toujours plus importante et parfois affinée du *développement durable* et ses dérivés, nous pouvons ainsi faire l'hypothèse que les concepteurs participent au processus de diffusion du champ lexical de la durabilité dans les discours des acteurs de l'aménagement. Pourtant, cela ne les empêche pas de porter un regard fortement critique sur celui-ci, ou du moins sur les projets qu'il peut susciter, ce que montrent les échanges observés au cours des ateliers de travail (Cf. Troisième partie). Nous verrons notamment que les sensibilités et approches des concepteurs sont plus diverses, parfois plus radicales et en tout cas plus critiques que celles qui apparaissent dans les réponses à appel d'offre. Une première raison est que les ateliers ont donné la parole à des concepteurs qui n'interviennent pas au stade des appels d'offre. D'autre part, les ateliers constituent des dispositifs qui autorisent facilement les prises de position (Cf. Chapitre 6). À l'inverse, les réponses à appel d'offre répondent à certaines logiques en partie normatives. À ce stade, il s'agit de séduire et convaincre. Le vocabulaire choisi n'est jamais anodin. Les approches de l'Agence, relativement consensuelles, rarement tranchées et donc peu risquées, peuvent être comprises comme une manière de ne pas heurter le commanditaire à ce stade.

Les compétences affichées en matière de *développement durable*, tout autant externes (par l'intégration de bureaux d'études) qu'internes (par le suivi de formations et par les expériences antérieures de projet), confirment quant à elles la volonté de l'Agence de s'adapter au contexte concurrentiel dont elle fait partie. Ces compétences, sans jamais être définies clairement par les concepteurs, participent à mettre en valeur la structure et à certifier aux maîtres d'ouvrage leur capacité d'agir en faveur de la durabilité. Elles sont un moyen d'affirmer le rôle qu'elle serait à même de jouer face à la diffusion massive de ce mot d'ordre et d'affirmer la spécificité des compétences professionnelles que peuvent détenir les concepteurs en la matière, notamment et peut-être surtout vis-à-vis des bureaux d'ingénierie. La préservation de la compétence de conception urbaine, paysagère et architecturale apparaît dans ce contexte, le principal enjeu. Notre recrutement peut donc aussi être compris comme un outil de certification (non agréée

mais s'appuyant, vis-à-vis à l'extérieur, sur la figure d'autorité du chercheur universitaire<sup>142</sup>) des compétences de l'Agence.

---

<sup>142</sup> Cela n'empêche pas que cette même figure n'a pas toujours fait autorité en interne durant trois ans (Cf. Chapitre 6).



## CHAPITRE 4.

### **LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES CONCOURS : OUTIL PÉRIPHÉRIQUE DE CONCEPTION**

Dans ce chapitre nous analyserons trois situations de concours menées par l'agence Lilas entre 2011 et 2013, dont deux auxquelles nous avons participé, l'« Île-sur-Saône », et « Techno-polis ». Le troisième projet est l'« Écoquartier du Troisième ». Nous mobiliserons pour cela les cahiers des charges et documents rendus, mais aussi pour les deux premiers, les observations quotidiennes réalisées.

L'intitulé de ces projets est fictif, pour respecter les règles d'anonymat souhaitées dans ce travail, même si nous avons conscience que cette ligne de conduite réduit le degré d'informations écrites et graphiques qui facilitent souvent voire sont essentielles pour la compréhension d'un territoire, d'un projet en train de se faire et de son contexte institutionnel. Néanmoins, il ne s'agira pas tant d'analyser ces trois projets dans leur totalité, mais de les approcher à partir de plusieurs ensembles de questions.

Un premier concerne le rôle joué par le *développement durable* dans les processus de conception des projets analysés : comment est-il mobilisé dans les échanges ? Des orientations de projet (matérielles ou immatérielles) sont-elles envisagées explicitement au nom du *développement durable* ? Des orientations peuvent-elles se rapprocher de certains principes de durabilité sans être définies en son nom ? Que disent ces constats sur le processus de diffusion du *développement durable* dans les pratiques des concepteurs en phase de concours et sur le(s) statut(s) épistémologique(s) qu'il revêt ? Ces premières questions permettent de nourrir le troisième axe de la présente recherche dont nous rappelons ainsi l'intitulé : « Approche, contenu des actions et statut(s) épistémologique(s) du *développement durable* ».

Un deuxième ensemble de questions concerne les processus de collaboration entre ingénieurs spécialisés sur les questions d'*environnement* ou de *développement durable* et architectes, urbanistes et paysagistes, au moment de concevoir le projet urbain. À quelles dimensions du projet les ingénieurs participent-ils concrètement ? Que disent les éléments de réponses obtenus sur la diversité des logiques d'acteurs, et sur les stratégies de conservation des spécificités professionnelles des concepteurs ? Ces questions nourriront le deuxième axe de la présente recherche autour des compétences et du rôle des concepteurs dans la fabrique urbaine au prisme du *développement durable*.



Un troisième ensemble de questions concerne la comparaison entre les orientations de projet retenues, leur formalisation dans les rendus, et les exigences des maîtres d'ouvrage : comment la question du *développement durable* apparaît-elle dans les rendus analysés ? Comment, plus généralement, les postures proposées par l'agence Lilas et ses collaborateurs s'articulent avec les exigences des maîtres d'ouvrage, telles qu'elles apparaissent dans les cahiers des charges ? Que disent ces convergences ou divergences sur les marges de liberté que peuvent détenir les concepteurs vis-à-vis de leurs commanditaires sur les questions de durabilité ? Cet ensemble de questions renvoie aux valeurs mobilisées par les concepteurs à une étape importante et souvent décisive pour les agences. Le concours est à la fois un moment de conception, mais aussi un moment de concurrence et de séduction des maîtres d'ouvrage. Il renvoie au premier axe de la recherche (« Les systèmes de valeurs portées par les concepteurs à l'épreuve du *développement durable* »).

Comme dans le précédent chapitre, nous faisons l'hypothèse que la présence formelle du terme *développement durable* dans les échanges et les écrits d'acteurs éclaire la manière dont ce dernier constitue (ou non) un cadre de référence et de justification des choix opérés par ces derniers (*a priori* ou *a posteriori*). Néanmoins, nous ne nous arrêterons pas à cette approche « formaliste » et tenterons de comprendre comment certaines actions, même lorsqu'elles ne sont pas mises en œuvre au nom du *développement durable*, peuvent néanmoins révéler le processus de diffusion devenue implicite d'un tel terme, objet ou paradigme.

Les trois projets ont été retenus pour leur complémentarité. Le degré de notre participation n'a pas été le même, et n'a donc pas donné accès aux mêmes informations. Pour l'« Île-sur-Saône », nous analyserons le contenu des cahiers des charges et du mémoire de rendu, la manière dont celui-ci s'est construit, et les relations nouées avec le bureau d'études spécialisé en la matière. Nous avons été bien plus impliqué dans le concours « Techno-polis », ce qui permettra de présenter plus en profondeur le processus de conception et ainsi d'analyser comment le *développement durable* a été intégré (ou non) aux discussions, échanges avec les partenaires et la conception du projet, et comment sa prise en compte éventuelle a été traduite dans les rendus. N'ayant pas participé au projet de l'« Écoquartier du Troisième », notre analyse portera essentiellement sur les cahiers des charges et le contenu des rendus. Plus d'un an et demi s'est écoulé entre le début du premier et la fin du troisième projet. C'est, dans la vie d'une agence, une période courte, mais au cours de celle-ci, la démarche de « réflexions et formation collaborative » s'est mise en œuvre petit à petit. Elle a donné lieu à la construction d'outils internes (Cf. Chapitre 6), dont nous pourrions voir comme ils ont, ou non, été utilisés (et ce que cela signifie) pour concevoir et présenter les projets. Parce qu'ils ont été réalisés successivement, cela permettra en outre d'identifier certaines évolutions et transformations ou au contraire des tendances récurrentes dans les modes de penser et de faire des concepteurs.

---

## Encadré 7. Les concours au sein de l'agence Lilas

Moins nombreux que les réponses à appel d'offre, les concours s'inscrivent dans un temps plus long, souvent plusieurs mois, au cours desquels une équipe en interne est constituée, selon les plans de charge de chacun. Un chef de projet (ou deux parfois) est désigné. Sachant obligatoirement dessiner, celui-ci est, la plupart du temps, au moins architecte et/ou paysagiste. À ses côtés, ce sont souvent deux, trois, quatre personnes qui sont désignées comme assistants pour tout d'abord participer aux réflexions en matière de conception, mais aussi pour produire des documents graphiques et écrits. Tout comme pour les appels d'offre, les observations montrent que ce sont régulièrement les mêmes personnes qui participent aux concours de l'Agence. D'autres, en revanche, ne sont quasiment jamais intégrés à cette phase, confirmant la division du travail qui peut s'exercer dans de telles structures (bien que des modes de fonctionnement puissent être très différents selon les agences, leur taille et leur culture).

Ces temps de concours sont des moments qui rythment et marquent certaines périodes d'une agence, les relations entre salariés, mais aussi entre l'agence et ses partenaires. À mesure que l'échéance s'approche, le travail devient plus intense, les journées plus longues et les premières « charrettes » commencent, avant de devenir quasi-quotidiennes dans les derniers jours. Celles-ci ne résultent pas tant d'un manque d'organisation (quoiqu'une fois de plus, toutes les agences fonctionnent différemment), que d'un passage obligé, emblématique des concours (et d'autres types d'activités lorsqu'un rendu important est exigé). À ce stade, le travail répond à différentes logiques (convergentes ou contradictoires), issues notamment du « monde de l'inspiration », dans lequel le geste créatif, parfois même sans réel fondement, peut trouver une certaine légitimité. Ce geste, qui se traduit dans les croquis, le plan-masse ou les premières volumétries, répond à la nécessité d'attirer rapidement l'attention du jury par une image claire et/ou marquante. Convaincre en quelques secondes ou quelques minutes est un exercice tout aussi difficile que nécessaire à ce stade. Le dessin revêt une place majeure, alors que le texte qui habille le projet, l'accompagne et peut éventuellement le justifier, y tient un rôle certes important mais délicat. Quelques paragraphes trop longs (6-7 lignes), et c'est le risque que le texte ne soit pas lu. Les canons d'expression et de présentation favorisent ici l'instantanéité du propos. La frontière entre discours concis et discours simplificateurs voire caricaturaux est alors ténue. En outre, l'accompagnement du projet urbain par un argumentaire est nécessaire. Certains maîtres d'ouvrage et concepteurs (pas tous dans les deux cas) peuvent aussi être attachés à une certaine rationalisation du projet, en ce qu'il dépasserait le seul geste pour trouver des fondements parfois scientifiques. On s'inscrit ici davantage dans la logique du « monde industriel » où ce n'est pas le hasard (propre au « monde de l'inspiration ») qui fonde les décisions, mais une forme de rationalité et de justification au moins en partie scientifique. Nous nous attacherons dans ce chapitre à révéler les tensions qui peuvent exister entre ces logiques et les valeurs qu'elles sous-tendent.

---

# **1. L' « Île-sur-Saône » : le développement durable comme ensemble de thèmes sectorisés**

## **1.1 Un projet de requalification en cœur de ville**

Ce premier concours auquel nous avons participé a démarré en juin 2011 et fut rendu le 14 novembre 2011. Il concerne la reconversion d'un quartier de trois hectares situé sur une île en cœur de ville traversée par la Saône. Un hôpital, dont les activités sont sur le point de déménager, compose le quartier. Son réaménagement, après rachat des terrains par la collectivité doit renforcer les liens :

« entre la ville ancienne située sur la rive droite, et la ville de l'extension rive gauche [...] La réappropriation des berges de Saône est également un élément majeur qui participera au remodelage de cette partie de ville » (Document programmatique<sup>143</sup>).

Le site de projet appartient au Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur de la ville (PSVM). Il est également en zone inondable, contraint de ce fait par le Plan de Prévention des Risques d'Inondation (PPRI). Les constructions sur le site y sont soit interdites, le long des berges, soit règlementées à l'intérieur du quartier. Les missions de l'équipe lauréate seront les suivantes :

« Conception et actualisation du plan guide ; élaboration des dossiers d'autorisation administrative et assistance à l'élaboration des documents d'urbanisme réglementaire ; coordination du projet d'ensemble et des différentes maîtrises d'œuvre ; appui aux démarches de concertation et communication ; études techniques particulières ; conception des espaces publics structurants » (Document programmatique).

Le marché doit durer 6 ans. Il s'étend des études pré-opérationnelles jusque l'encadrement des constructions de chaque lot bâti et de l'espace public. Il s'agit d'intervenir sur le bâti existant, doté de fortes valeurs patrimoniales, de concevoir plusieurs îlots neufs suite à quelques démolitions, et de penser un espace public tout autant à l'intérieur du quartier que le long des berges, au sud.

## **1.2 Le développement durable, objet d'exigences périphériques**

Avant d'analyser la manière dont le *développement durable* a pu être pris en compte dans le projet conçu par l'Agence et ses partenaires, arrêtons-nous sur les exigences de la maîtrise d'ouvrage. Plusieurs documents ont été analysés : 1) le règlement de concours qui rappelle les « critères de jugement des projets », mais aussi le contenu des documents à remettre. Ces passages sont intéressants pour comprendre la place accordée

---

<sup>143</sup> Nous faisons le choix de ne pas référencer cet extrait comme une citation normale, en y indiquant la page, puisque, anonymisée, cette source ne peut pas être retrouvée.

par la maîtrise d'ouvrage au *développement durable*<sup>144</sup>. 2) Le cahier des charges des missions réalisées pour l'équipe lauréate du concours<sup>145</sup>. 3) Le « document programmatique » qui présente le contexte dans lequel s'inscrit le projet, le périmètre d'étude, le cadre réglementaire, les démarches déjà engagées et le programme d'aménagement envisagé<sup>146</sup>. Ces deux derniers documents permettent de comprendre la place accordée au *développement durable* dans les missions et objectifs du projet.

### 1.2.1 Le *développement durable*, absent des critères de jugement

Le règlement du concours ne définit pas de critères explicites en matière de *développement durable*. Au-delà de son « insertion dans la ville », de sa « qualité urbaine, architecturale et paysagère », du « respect des contraintes hydrauliques et patrimoniales », de son phasage et de son coût, le projet sera évalué en fonction des ambitions environnementales affichées. Ces dernières ne sont pas définies à ce stade. Il faut lire les exigences de contenu du mémoire, principale pièce du rendu attendu, pour comprendre ce que la maîtrise d'ouvrage entend par *environnement* et la place qu'elle lui donne.

### 1.2.2 L'*environnement* comme volet à part, le *développement durable* comme thématique périphérique

Le mémoire devra présenter les propositions globales d'aménagement, puis opérer certains zooms thématiques autour de l'approche patrimoniale, la prise en compte des contraintes d'inondation et le « volet environnemental ». Après avoir présenté le coût du projet et le phasage général, il pourra enfin :

« apporter des informations techniques ou générales relatives à différents thèmes : patrimoine, “développement durable”, montages opérationnels, partenariats, exemples d'aménagements dans d'autres opérations similaires, etc. » (Règlement de concours).

Les ambitions environnementales font donc l'objet d'un volet du mémoire. Il n'est pas demandé qu'il soit consubstantiel des propositions d'aménagement. Il s'agit davantage de présenter des objectifs de performances « *a minima* » autour de « la stratégie énergétique, la prise en compte de l'architecture bioclimatique, le rapport entre surfaces perméables et imperméables, les modalités de gestion de l'eau » (Règlement de concours). Reprenant la catégorisation de J. Theys, ces exigences révèlent une conception « technocentrique » de l'environnement, où celui-ci ne doit pas être trop impacté par le projet proposé. Cela ne signifie pas que les autres dimensions de

---

<sup>144</sup> Les citations qui en sont issues seront suivies de la mention « (Règlement de concours) ».

<sup>145</sup> Les citations qui en sont issues seront suivies de la mention « (Cahier des charges de missions) ».

<sup>146</sup> Les citations qui en sont issues seront suivies de la mention « (Document programmatique) ».

l'environnement - sociale, sensible, subjective - n'ont pas de place dans le projet. Cela signifie simplement qu'elles ne sont pas intégrées à l'environnement tel que la maîtrise d'ouvrage le conçoit. Ce qui est attaché à l'environnement renvoie à ce qui peut faire l'objet de mesures de performances, dont on peut penser qu'elles seront ensuite affichées comme éléments qualitatifs du projet. Cette réduction de l'environnement peut être comprise aussi comme un outil de mise en valeur du projet et donc de la ville qui l'accueille. Ce que dit également le contenu attendu du mémoire, c'est que le *développement durable* est appréhendé comme un thème sur lequel il sera possible, si les concepteurs le souhaitent, de s'exprimer. Non défini et périphérique, il semble constituer davantage un objet qu'une théorie qui traverserait l'ensemble du projet.

### 1.2.3 Le *développement durable* diversement appréhendé par la maîtrise d'ouvrage

Selon le « cahier des charges de missions », l'équipe lauréate devra tout d'abord concevoir un plan guide assorti d'un cahier des préconisations urbaines, architecturales, paysagères et environnementales. Ce cahier concerne l'espace public mais aussi les constructions qui devront reposer sur certains principes de *développement durable*<sup>147</sup>. Ces derniers sont les mêmes que les ambitions environnementales décrites plus haut auxquelles s'ajoutent les notions plus qualitatives de confort et de qualité des vues. Le *développement durable* est ici appréhendé essentiellement dans sa dimension environnementale et technique, sans être réellement défini, sauf à travers quelques thématiques qui lui sont associées.

Enfin, dans le « document programmatique », celui-ci est associé à des problématiques de renouvellement urbain, de prise en compte et de valorisation de l'existant<sup>148</sup>. L'approche est en partie différente par rapport aux documents précédemment analysés. La notion d'*environnement* y tient toujours une place importante mais selon différentes conceptions. Lorsqu'il s'agit de respecter le « caractère naturel et sauvage des berges », « intégrer [...] les enjeux hydrauliques du site », « minimiser l'impact du projet sur l'environnement et la santé », de réduire « l'impact des bâtiments sur l'environnement », on est toujours dans une approche technocentrique qui reconnaît l'impact potentiellement négatif de l'homme sur l'environnement, dont la

---

<sup>147</sup> « Les principes relevant du développement durable applicables aux opérations, ainsi que des recommandations pour leur mise en œuvre, en particulier sur les aspects suivants : poids des énergies renouvelables dans les choix énergétiques, objectif de consommation d'énergie et d'eau, objectif de confort thermique et phonique, qualité des vues. » (Cahier des charges de missions).

<sup>148</sup> « Le projet est l'occasion de promouvoir un développement urbain durable via un recentrage de la ville sur elle-même, la reconversion d'une friche hospitalière et la revalorisation des quartiers existants. Les candidats devront présenter un ensemble de propositions qui intègrent au mieux les futures constructions dans la ville et le site, au profit du confort des usagers et d'une limitation de l'empreinte écologique : réflexions sur des formes urbaines durables et adaptées au climat et au site ; orientations des bâtiments ; production d'énergies renouvelables, etc. » (Document programmatique).

reconnaissance implique de faire preuve de précaution. Quand il s'agit « de créer des espaces publics paysagers en lien avec la ville et l'eau favorisant le confort, la qualité, l'accessibilité, on est davantage dans une approche « subjective et anthropocentrique », où l'approche sensible de l'environnement est mise en avant.

Finalement, il apparaît que le *développement durable* tient une place périphérique dans les exigences des commanditaires. De plus, il fait l'objet d'approches différentes, renvoyant soit à des enjeux généraux tels que le renouvellement urbain, l'intervention sur l'existant et la prise en compte des caractéristiques du site, soit à des sujets techniques, liés à l'énergie ou à l'eau. De manière plus périphérique encore il renvoie à une dimension sociale autour de la quête de confort et de qualité du cadre de vie. Le *développement durable* ne fait pas l'objet d'une définition précise et stabilisée, pour la maîtrise d'ouvrage. Il constitue davantage un mot-clef périphérique, associé à des enjeux ou champs d'action qui varient selon les documents ou paragraphes. On peut penser que ces derniers ont été rédigés par des personnes différentes, ce qui confirme dans ce cas la diversité d'appropriation du *développement durable* selon les membres d'une même institution, leur difficulté voire l'absence de volonté de le définir. L'*environnement* quant à lui est davantage mobilisé, mais de la même manière peut renvoyer tout autant à une dimension technique qu'à sa dimension sociale et sensible.

Comment la réponse de l'Agence a-t-elle été formulée sur la base des exigences du commanditaire ? C'est ce que nous allons voir à présent.

Pour répondre à ce projet, l'équipe de maîtrise d'œuvre est coordonnée par l'agence Lilas. Armand<sup>149</sup>, architecte, est chef de projet, assisté par Antony, Ambre-Ursule-Paola, Ushi et moi-même<sup>150</sup>. Sept co-traitants aux compétences variées complètent l'équipe : architecture du patrimoine, conception lumière, programmation urbaine, bureaux d'études techniques spécialisé en « HQE, Fluides et Environnement », ou en « bâtiment », en « voirie et réseaux divers et gestion de l'eau », économiste.

---

<sup>149</sup> Nous rappelons ici que les prénoms commençant par A désignent les Architectes ; par U, les urbanistes ; par P les paysagistes. Les prénoms composés désignent des concepteurs de double ou triple formation.

<sup>150</sup> Je devrai intervenir en tant que « consultant » (pour reprendre un terme souvent employé par le patron) autour des questions de *développement durable*. Urbaniste de formation, et ne dessinant pas, je participerai aux réflexions globales sur la conception du projet et à la rédaction des documents de rendu.

### 1.3 Une approche explicite dans les documents rendus

Le mémoire est introduit par un texte d'une page présentant l'approche de l'Agence en matière de *développement durable*. Celle-ci se veut exhaustive<sup>151</sup>, systémique<sup>152</sup>, territorialisée<sup>153</sup>, et partagée<sup>154</sup>.

Ce préambule avait été écrit par moi-même. Celui-ci correspondait à un discours en train d'émerger à travers les ateliers. Il avait été réalisé à la demande du directeur et de certains salariés, qui souhaitaient qu'un document présentant la conception officielle de l'Agence soit formalisé et soit facilement réutilisable en d'autres occasions. Ce préambule se situe à la convergence de réflexions collectives, et de ma propre conception de ce que pourrait être un développement urbain durable. C'est donc au moins autant son existence que son contenu qui importait.

Le besoin d'avoir à disposition un texte présentant l'approche de l'Agence en matière de *développement durable* révèle finalement un manque et une aspiration à l'origine entre autre de notre venue : l'absence d'un discours unifié sur les questions de durabilité. Autrement dit, c'est la reconnaissance de conceptions fort différentes aux dépens d'une approche collective qui a poussé à la construction de cet argumentaire. Comme l'analyse des appels d'offre l'avait montré, le projet de l'« Île-sur-Saône » constitue un exemple de la volonté de l'Agence ou de certains de ses membres, d'explicitier de plus en plus clairement leur approche en matière de *développement durable*.

Outre le préambule, la structure du mémoire fait apparaître un chapitre consacré au *développement durable* : « Argumentation du projet », présentant la compréhension du contexte et le positionnement de projet ; « Principes d'aménagement » ; « Volet "développement durable" » ; « Phasage général » ; « Chiffrage du projet ». Le volet *développement durable* présente les objectifs et moyens mis en œuvre pour répondre aux sujets suivants : « écologie et technique, gestion des déplacements, approche sociale et écologique de l'espace ouvert, gestion de l'éclairage urbain, implication habitante ».

Consacrer un chapitre à la question du *développement durable* avait alors été pensé comme un moyen de répondre à une exigence de la maîtrise d'ouvrage, celle de présenter différentes ambitions en matière d'environnement, tout en la dépassant pour parler davantage de *développement durable*. Ce qui permettait d'être cohérent

---

<sup>151</sup> ... intégrant au-delà de sujets avant tout « écologiques et techniques », des questions de bien-être et de qualité de vie, de mixité sociale et fonctionnelle, de mise en valeur du patrimoine architectural, urbain et paysager.

<sup>152</sup> ... pour « mettre en lien les différents champs d'action et [...] en mettant en avant l'idée selon laquelle chaque action révèle différents enjeux à la fois écologiques, économiques et sociaux ».

<sup>153</sup> ... considérant que « ce ne sont pas les thématiques potentiellement développées qui ont orienté le contenu du projet, mais l'identification d'enjeux territoriaux qui a permis de définir des champs d'intervention pertinents et les moyens de les mettre en œuvre ».

<sup>154</sup> ... proposant de dépasser les « seules participations aux réunions publiques » pour tendre vers des initiatives d'« auto-promotion » ou « la mise à disposition de jardins partagés » où les habitants auraient un rôle à jouer dans la conception puis la gestion d'une partie du quartier.

avec le préambule du mémoire, ce qui permettait également de traduire le travail et les réflexions menées depuis novembre 2010 à l'Agence. Pour ce qui concerne l'écologie et la technique, plusieurs propositions ont été formulées sur la gestion des eaux usées, des eaux pluviales, et des contraintes d'inondation, tout comme autour des conceptions bioclimatiques, de la stratégie énergétique, et la gestion des déchets.

## 1.4 Des principes à la morphologie

### 1.4.1 Des champs d'action classiques orientant le design du projet

Parmi les sujets abordés au nom du *développement durable*, nous constatons tout d'abord qu'une partie d'entre eux renvoie à des champs d'intervention peu nouveaux. C'est le cas du traitement des espaces ouverts, publics, semi-publics et privés. Les objectifs affichés sont la création d'espaces « sources d'appropriation » et non voués au seul transit, la perméabilité entre les espaces de statuts différents, l'articulation entre espaces intimistes ou plus ouverts. Cette conception de l'espace ouvert s'inscrit en partie en rupture avec la conception plus fragmentée et fonctionnelle des espaces urbains défendue par le mouvement progressiste (Choay, 1965) d'après-guerre. Elle est une forme de réponse à la demande sociale de qualité de vie en ville, exprimée comme nous l'avons abordé dans la première partie de la thèse, dès les années 1960 (Busquet, 2008), avant l'émergence du *développement durable*. L'aménagement envisagé des espaces ouverts joue ici un rôle important dans la structure du projet, le traitement des sols, des barrières physiques ou symboliques, des placettes, des berges, l'intégration ponctuelle de kiosques, de jeux pour enfants, etc.

L'organisation des déplacements au sein du projet urbain n'est pas non plus un sujet nouveau. Ce qui l'est peut-être davantage, c'est la place plus importante accordée aux modes doux au dépend de l'espace dédié à la voiture. Ces interventions, répandues en France dans la majorité des projets d'aménagement<sup>155</sup>, répondent à la fois au souhait de réduire l'impact environnemental de l'utilisation de véhicules polluants. Elles permettent en outre de repenser l'organisation de l'espace public, et ont un impact sur l'organisation du projet d'ensemble et de ses pourtours.

La gestion des eaux usées et pluviales, tout comme la gestion des déplacements, est davantage innovante dans la manière dont elle est abordée qu'en tant que sujet, présent de plusieurs siècles. Les eaux usées étaient évacuées au Moyen-Âge, via des caniveaux au centre des rues, jusque vers les points bas souvent à l'extérieur de la ville ou « dans des mares ou "puits perdus" situés derrière les maisons ». Vinrent ensuite les travaux de canalisations enterrées des eaux durant la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle et le

---

<sup>155</sup> Les Plans de Déplacement Urbains (nés en 1982 suite à la loi d'Organisation des Transports Intérieurs, rendus obligatoires en 1996 par la loi sur l'Air et l'Utilisation Rationnelle de l'Énergie), la loi SRU, et le Grenelle de l'environnement qui a renforcé le rôle des SCOT et PLU dans l'identification d'objectifs en matière de déplacements, ont joué un rôle majeur dans le renouvellement des approches de la mobilité urbaine, et la mise en valeur des modes doux.



développement du « tout-à-l'égout » (CERTU, 2003). Ce n'est que plus tard, au cours de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, que plusieurs lois (1964, 1992)<sup>156</sup> permettent l'assainissement des eaux usées avant rejet dans les espaces naturels, pour réduire les risques de pollution liés aux rejets sans traitement préalable. Le réseau unitaire récupère aujourd'hui les eaux usées mais aussi pluviales pour les acheminer jusqu'aux stations d'épuration. Cet assainissement a un coût important. Ce qui change depuis quelques années, c'est bien la volonté de proposer des systèmes intégrés de récupération des eaux usées et/ou pluviales pour les gérer à l'échelle de chaque parcelle, réduisant, de fait, les volumes à épurer pour les stations concernées. C'est ce que propose le présent projet, auquel il associe un « programme de prétraitement » des eaux usées avant de les rejeter dans une venelle du quartier aménagé, ainsi que dans l'une de ses voies de desserte. Il s'agit de ce fait de limiter l'envoi des eaux usées dans un réseau unitaire dont la station d'épuration était en 2011 largement saturée. La gestion des eaux pluviales et usées, considérée au moment de la conception du projet, a de fait un impact sur la constitution de l'espace public (création de noues – espaces en creux, permettant de récupérer, stocker, parfois traiter et infiltrer ou stocker les eaux pluviales ou usées) mais aussi sur la composition architecturale du bâti, qui devait accueillir à la parcelle, des cuves de rétention des eaux de toiture par exemple. La prise en compte des risques d'inondation a enfin poussé l'équipe de maîtrise d'œuvre à faire certains choix d'implantation du bâti, de types de matériaux résistants aux inondations, de type de structures, davantage flottantes le long des berges, etc.

Enfin, plusieurs actions ont été proposées en faveur de l'efficacité énergétique du bâti, avec des objectifs dépassant largement la réglementation en vigueur, particulièrement pour le bâti neuf (bâtiments à énergie zéro ou positive selon les possibilités en termes d'énergie renouvelable). À ce stade, les annonces en matière de performances énergétiques et d'utilisation de certaines énergies renouvelables ont un certain impact sur le design de projet (hauteurs et orientations de bâti) :

Les orientations de bâtiments ont été pensées pour renforcer l'ensoleillement et favoriser la conception bioclimatique du bâti. Les hauteurs de bâti ont été pensées pour créer des jeux d'ensoleillement et d'ombrage. En outre, le projet propose l'« intégration de centrales d'énergies renouvelables », et la mise en valeur des filières locales d'énergies.

Néanmoins, à ce stade, elles n'exigent pas d'entrer en profondeur dans les détails architecturaux. Seules les annonces priment. Ces exemples montrent que la construction de discours autour de la durabilité amène les concepteurs à mobiliser des sujets historiquement ancrés dans leurs pratiques, qui à un moment donné, viennent à être développés ou dont l'importance a pu être renforcée au nom du *développement durable*. Ce dernier devient un nouvel outil de justification des choix de conception, censé garantir la qualité du résultat. Sa prise en compte peut amener les concepteurs à

---

<sup>156</sup> Loi relative au régime et à la répartition des eaux et à la lutte contre leur pollution – 1964 ; Loi sur l'eau – 1992.

renouveler la manière d'approcher certains d'entre eux. On assiste ici à une appropriation singulière du *développement durable* qui s'incarne dans des sujets et pratiques existantes, antérieures à son émergence (Villalba, 2009). C'est ici le cas des mobilités urbaines, de la gestion des eaux pluviales et usées ou des questions énergétiques.

Dans les trois cas, les aménagements répondent à plusieurs objectifs en même temps. Dépassant un aspect fonctionnel lié au cheminement des eaux d'un côté, aux mobilités de l'autre, ou à l'efficacité énergétique, ils répondent aussi à des objectifs paysagers et sociaux, par la nature des espaces publics ainsi créés, environnementaux (ex : réduction des consommations énergétiques) mais aussi économiques (ex : réduction des volumes à traiter par les stations d'épuration). En reconnaissant les interrelations dans les choix d'aménagement et dès lors leur complexification, ils incarnent une forme de raisonnement systémique (Biau, in Terrin *et al.*, 2012) auquel peuvent contribuer les tentatives de traduction opérationnelle du *développement durable*. Ces sujets sont d'autant plus complexes qu'ils impliquent souvent la mise en œuvre de techniques innovantes (*Ibid.*) Nous avons vu en outre que ces sujets avaient tous un impact sur l'organisation spatiale du quartier et des espaces qui le composent.

Nous allons voir à présent que d'autres thématiques retenues, apparaissent à la fois moins éprouvées, mais pour la plupart, n'ont qu'un impact réduit sur le design du projet. C'est notamment le cas du traitement de l'énergie, des déchets, et des dispositifs de mobilisation habitante proposés.

#### 1.4.2 De nouveaux sujets impactant peu le design de projet

Le projet propose certaines actions en matière de traitement des déchets et d'implication habitante. La gestion des déchets prend de plus en plus de place dans les propositions des concepteurs. De nombreux projets s'en emparent au nom d'une approche écologique, voire écosystémique de la ville (Terrin, 2014), ou ici au nom du *développement durable*. Les dispositifs proposés peuvent même être mis en scène pour valoriser ces démarches. C'est par exemple le cas de Bo01 à Malmö que nous étudierons dans le chapitre 5.

L'implication habitante est, en outre, considérée par de nombreux auteurs comme un outil en faveur de la mise en œuvre, procédurale, du *développement durable* aux différentes échelles de l'aménagement (ex : Biau, Tapie, in Biau, Tapie, 2009 ; Hamman, Blanc, 2009 ; Maljean-Dubois, 2009 ; Bacqué, Gauthier, 2011). D'autres voient dans les tentatives d'opérationnalisation du *développement durable* et la mise en œuvre de dispositifs de participation, des facteurs de renouvellement de l'aménagement et de l'urbanisme (Gauthier, Gariépy, Trépanier, 2008).

Au stade du concours, notons que la gestion des déchets n'engage que peu les concepteurs et n'a pas d'impact majeur sur l'organisation générale du projet, tout comme les outils proposés pour favoriser l'implication habitante.

Pour l'« Île-sur-Saône », une micro-déchetterie a été prévue dans le quartier, devant faciliter le tri des déchets et la réutilisation de certains d'entre eux (vêtements, meubles, etc.) plutôt que de les jeter définitivement. Des lieux de compostage devaient également être mis à disposition dans les jardins privés, partagés et familiaux. La réservation de parcelles dédiées à des jardins communautaires et les propositions formulées, incitant à développer pour certains lots, non définis dans le projet, des démarches d'auto-promotion devaient favoriser l'implication des habitants dans la construction et la gestion d'une partie de leur quartier. Ces propositions (déchets et implication habitante) ont été pensées quasiment indépendamment de la conception du plan d'ensemble. Elles ont réellement trouvé leur place au moment de rédiger le mémoire.

Ces propositions constituent des champs d'intervention moins ancrés que le traitement de l'espace public, la gestion des eaux pluviales ou de l'énergie à l'échelle du bâti. Elles intègrent progressivement (pour les déchets) et ponctuellement (pour l'implication habitante) les projets de l'agence Lilas. L'un comme l'autre n'a pas joué de rôle majeur dans la conception spatiale du projet. De ces constats, deux hypothèses peuvent être formulées. La première est qu'au moins une partie des actions mises en œuvre au nom du *développement durable* n'ont pas d'impact sur le cœur de l'activité de conception (la formalisation du plan-masse) en phase de concours. La deuxième, qui suit la précédente, est que ce mot d'ordre amène les concepteurs à appréhender le projet autrement que par sa spatialité et sa forme. Si tel était le cas, le plan-masse ne deviendrait pour les concepteurs, plus qu'un mode de représentation du projet parmi d'autres, ce qui inévitablement interrogerait la place du dessin et de la formalisation graphique dans leurs pratiques quotidiennes, et dès lors la place du texte comme outil complémentaire et réaffirmé de construction de la pensée et de présentation du projet. Plus généralement, c'est le rapport entretenu par ces acteurs à l'instantanéité d'une part, et d'autre part (sinon à l'opposé) à la complexité qui est questionné. Et l'on peut se demander si cette complexité, dont nous avons vu qu'elle était même inconsciemment reconnue dans les propositions des acteurs observés, n'entre pas en contradiction avec la culture instantanéiste de la fin du XX<sup>ème</sup> et du début du XXI<sup>ème</sup> siècle (Ost, in Jollivet (dir.), 2001 ; Gori, 2011), mais aussi avec les logiques propres à l'activité de concours, pour laquelle la forme du rendu est au moins aussi importante que son contenu. Comment alors se traduit cette apparente contradiction ? Bien des projets observés, et notamment celui de l'« Île-sur-Saône », sont encore très souvent présentés si ce n'est pensés de manière sectorielle et thématique. La complexification et la technicisation se dessinent, comme nous l'avons vu, à l'échelle de chaque thématique. En revanche, leur mise en lien est beaucoup moins formalisée, révélant une traduction réelle mais partielle des incantations à la complexité et au systémisme souvent associés en théorie, au *développement durable*.

## 1.5 La collaboration interprofessionnelle au défi du *développement durable*

S'il fallait déjà mettre en œuvre les thèmes annoncés dans le présent mémoire, cela nécessiterait des connaissances techniques importantes. Mais ce n'est pas le cas à ce stade. Le bureau d'études techniques spécialisé sur les questions de *développement durable* n'a quasiment pas participé à la conception du projet. Ce n'est qu'une fois le plan-masse stabilisé que des premiers échanges ont eu lieu. Nous lui avons demandé en toute fin de projet d'apporter son regard critique sur les gabarits et l'implantation des bâtiments, mais aussi de nous aider à la conception d'une stratégie énergétique et de gestion des déchets. Les documents reçus furent jugés peu satisfaisants et éclairants, ils n'ont pas été utilisés en l'état.

Nombreux sont les concepteurs qui, en interne, dénoncent le trop faible apport des bureaux d'étude spécialisés sur les questions de développement durable. Néanmoins, comment attendre un apport conséquent lorsque le bureau d'études est mobilisé à la fin du processus de conception ? Pourquoi n'a-t-il pas été mobilisé plus tôt ?

Celui-ci a exigé de n'intervenir dans le projet que lorsqu'il serait avancé. Cette exigence révèle tout d'abord, chez les ingénieurs, une « culture comptable » et un « rapport [différent] aux missions assumées [...] où la mission s'arrête quand le temps de travail prévu et rémunéré est écoulé » (Biau, 2002, p. 91). À ce stade, les ingénieurs répondent davantage aux logiques d'efficacité du « monde industriel », tandis que les concepteurs répondent (d'autant plus au moment des « charrettes ») aux logiques du « monde de l'inspiration ». On peut donc voir derrière les difficultés constatées, un conflit de mondes et de logiques professionnelles. Il faut néanmoins aller plus loin pour y voir également une difficulté d'ordre cognitif. Les acteurs de l'ingénierie, nous l'avons vu, n'ont construit que récemment leurs compétences en matière de *développement durable*, si bien qu'ils sont parfois eux-mêmes dépassés par les dispositifs techniques dont il leur est demandé de vérifier le fonctionnement (Grether, 2012). Parce que ces acteurs de l'ingénierie n'interviennent que depuis peu sur cette question, le socle commun permettant une collaboration réelle avec les concepteurs est encore ténu. Autrement dit, alors que la prise en compte du *développement durable* dans sa complexité exige des compétences très pointues (que détiennent notamment les ingénieurs) et des compétences plus généralistes (que détiennent les concepteurs), celles-ci ne sont pas articulées. Le *développement durable* interroge ainsi la chaîne de conception, l'articulation des savoirs et compétences, et dès lors le rôle de l'interdisciplinarité et de l'interprofessionnalité (Evette, 2001 ; Symes, 2001 ; Hamman, Blanc, 2009 ; Béal, Gauhtier, Pinson, 2011 ; Terrin, 2014). Le chapitre 8 de la thèse est consacré à ces questions qui, nous le verrons, traversent la plupart des concours et projets analysés, mais aussi les nombreux échanges observés au cours des ateliers de travail. Ces constats interrogent en outre la capacité de l'« idéal » de *développement durable* (Pinson, Béal, Gauhtier, 2011) à produire une forme d'éthique collaborative, alors que concepteurs et ingénieurs sont pris dans des logiques de concurrence à la fois marchande et professionnelle.

Les difficultés observées révèlent une articulation délicate des compétences spécifiques des ingénieurs et concepteurs que le chapitre précédent avait déjà abordée. Elles révèlent également les attentes parfois ambiguës de ces derniers.

Faire intervenir les ingénieurs une fois le projet ficelé, c'est considérer que les bureaux d'études techniques n'ont pas à intervenir dans l'acte même de conception et qu'ils n'ont d'intérêt que pour garantir la faisabilité et le faible impact des projets sur l'environnement. C'est donc considérer les actions techniques en matière d'*environnement* ou de *développement durable* comme importantes (par exemple pour des questions de performances et/ou d'affichage) mais dont la prise en compte est postérieure, structurellement secondaire, et éventuellement superficielle. Le faible apport peut être dénoncé par les concepteurs, mais on peut se demander si ces derniers n'en sont pas, aussi, consciemment ou inconsciemment responsables. En effet, la non-mobilisation des ingénieurs pourrait être un moyen de garder la main sur la spécificité professionnelle des architectes, urbanistes et paysagistes, celle de concevoir les espaces urbains. On peut en outre se demander si l'attitude des bureaux d'études techniques n'est pas aussi une réponse au faible taux de rémunération des études qu'ils seraient censés produire, et à un mode de travail « à la chaîne »<sup>157</sup>.

L'analyse de ce premier concours a permis de constater une certaine hétérogénéité des conceptions de l'*environnement* et du *développement durable* dans les cahiers des charges des maîtres d'ouvrage. S'il n'est pas défini précisément et s'il apparaît avant tout comme un mot clef périphérique, ce dernier est soit associé à des enjeux généraux, soit à des sujets plus techniques. Face à ces exigences peu précises, et dans un contexte de démarche de « réflexions et formation collaboratives », la conception officielle de l'Agence en matière de *développement durable* a fait l'objet d'une présentation explicite, pour ensuite donner lieu à diverses propositions thématiques présentées les unes après les autres. Nous avons vu que la plupart d'entre elles renvoyait à des champs historiquement ancrés dans les pratiques de conceptions mais dont certains se voient aujourd'hui questionnés et traités quelque peu différemment, du fait notamment de la diffusion du *développement durable* comme mot d'ordre. Cette évolution se traduit surtout par une complexification et une technicisation des sujets traités. D'autres en revanche, n'ont que peu d'impact sur la conception spatiale et morphologique du projet. En cela, la traduction opérationnelle du *développement durable* amènerait les concepteurs à proposer des actions dont la dimension spatiale est peu importante voire absente (au moins au stade du concours). Deux évolutions seraient alors possibles. Soit ces nouvelles orientations sont confortées et c'est alors la place historiquement accordée à la spatialité des projets qui est sinon bouleversée du moins réinterrogée, tout comme dès lors la place du dessin (comme outil de construction de la pensée et de formalisation graphique) et d'une certaine manière la valeur de l'instantanéité. Réduite, celle-ci

---

<sup>157</sup> C'est ce que nous avons remarqué sur d'autres concours où les documents envoyés pour donner leur point de vue sur un projet en cours de conception, ressemblaient à bien des égards à un texte à trous rempli en fonction du contexte.

pourrait laisser davantage de place à la complexité du propos et du projet. À l'inverse, parce que cette culture instantanéiste est fortement ancrée dans les pratiques des concepteurs, qu'elle est renforcée par les logiques inhérentes aux activités de concours mais aussi par un mode de pensée propre à la société occidentale contemporaine, la complexité et le systémisme prônés par le *développement durable* pourraient en être freinés et réduits, comme d'ailleurs nous l'avons observés dans ce premier concours.

Nous avons vu enfin que malgré un contexte de multiplication des intervenants dans les processus de projet, les processus de collaboration, notamment entre concepteurs et ingénieurs *développement durable* semblent connaître certaines difficultés, et révéler des logiques de concurrence professionnelle qui dépassent aujourd'hui le caractère théoriquement fructueux de la coopération interprofessionnelle.

À présent, nous proposons d'analyser une deuxième situation de concours. Elle concerne le projet « Techno-polis ». Notre implication plus importante dans ce deuxième concours, permet d'affiner l'analyse proposée jusqu'alors, grâce à une observation au plus près du processus même de conception.

## **2. « Techno-polis », ou la mise en récit d'une approche paradigmatique ?**

### **2.1 Un quartier résidentiel et industriel desservi par le Grand Paris Express**

Le projet dénommé ici « Techno-polis » est situé au sud d'une ville d'environ 60 000 habitants, en première couronne d'Île-de-France. Il s'étend sur près de 60 ha. Accueillant en 2012 une ancienne zone industrielle aux nombreuses parcelles mutables, ainsi qu'un parc de haute technologie, il est bordé au nord et à l'ouest par différents quartiers résidentiels, composés de tissus pavillonnaires ou de logements collectifs de petite taille. Il est, au sud et à l'est, longé par l'Autoroute A6. Au cœur du périmètre d'intervention, est prévue l'implantation dans le courant des années 2020, d'une station du Grand Paris Express. Le site de projet est situé à environ deux kilomètres du centre historique de la commune qui l'accueille.

Ce projet doit pour la maîtrise d'ouvrage, ici la ville, répondre à des enjeux d'échelles métropolitaine et locale. Il s'agit tout à la fois de favoriser la constitution d'un technopole (axé notamment sur les biotechnologies), et donc un nouveau pôle d'innovation, intégré dans un réseau de pôles économiques en cours de développement dans la région. Mais il s'agissait, en parallèle, de construire un nouveau modèle d'activités industrielles de pointe, non plus fermées à leur environnement, mais au contraire intégrées à la vie urbaine qui l'entoure et qui s'y développerait : le projet prévoit en effet la construction de logements, équipements et commerces, et l'implantation d'une gare du Grand Paris Express. L'objet du concours était de proposer une « vision prospective », de « concevoir et surtout illustrer le futur quartier » par « un

schéma d'aménagement [...] intégrant son impact sur les quartiers environnants ». En complément d'un projet urbain, paysager et architectural (au moins dans ses grandes lignes), il s'agit d'effectuer plusieurs zooms : sur le pôle gare, autrement dit la manière dont la gare et son environnement seraient intégrés dans le futur quartier ; sur les relations tissées avec les quartiers limitrophes et l'évolution de ces derniers à moyen et long termes. Il est demandé à chaque équipe concourante de fournir un mémoire présentant le projet et une série de panneaux illustrant celui-ci.

## **2.2 Le développement durable dans les cahiers de charges : entre démarche transversale et thématiques opérationnelles**

Plusieurs documents ont été analysés : le règlement de « concours restreint » et le cahier des clauses particulières. Le premier s'adresse à toutes les équipes de maîtrise d'œuvre souhaitant proposer une offre en vue d'être sélectionnées pour concourir. Le deuxième est le cahier des charges reçu une fois la participation au concours acceptée.

### 2.2.1 Le règlement de concours

Ce document précise « la nature et la consistance de l'ouvrage à réaliser », le « contenu de la mission », le type de rendu attendu en phase de candidature, la forme que devra prendre le groupement, la composition du jury, les modalités de participation et d'organisation du concours, les critères de sélection des candidats en vue de participer à concourir, mais aussi les critères de sélection du ou des lauréats à l'issue du concours à proprement parler. Ce document précise que pour concourir, les groupements devront disposer de compétences diverses : « Urbanisme, aménagements paysager et urbain », « Développement économique des territoires et Immobilier d'entreprises », « Transports et infrastructures », « Maîtrise des spécificités des opérations de renouvellement urbain », et « Développement durable, aspects environnementaux des projets urbains et de construction ».

Le *développement durable* renvoie ici à un ensemble de compétences spécifiques, non précisées. Néanmoins, ces dernières apparaissent au même niveau (ce qui ne signifie pas nécessairement avec la même importance) que les compétences en urbanisme, en paysage, en développement économique, en transport, etc., et sont *a priori* tournées vers une dimension environnementale à l'échelle urbaine et architecturale.

Pour répondre à cette demande, un bureau d'études techniques spécialisé sur les questions de *développement durable*, notamment d'énergie, fut intégré à l'équipe. Sans que j'en sois averti d'ailleurs, je fus intégré dans la réponse à appels d'offre, en tant que « consultant sur les aspects "développement durable" du projet urbain ».

Il apparaît ici une forme de complémentarité recherchée entre des compétences générales à l'échelle urbaine, mobilisées en interne de l'Agence via notre présence, et des compétences plus techniques garanties par un bureau d'ingénierie.

Le même document précise les critères pondérés d'évaluation des projets en phase de concours. La qualité des réflexions urbaines et leurs illustrations sont notées sur 50. Le schéma d'organisation générale et la capacité d'articulation des différentes échelles du projet, locale et métropolitaine est noté sur 25, tout comme les principes proposés en matière d'innovation et de *développement durable*. Il est précisé que ces principes peuvent renvoyer tout autant à la méthodologie proposée, à la programmation, aux équipements, à l'environnement, etc. Cette pondération révèle l'importance accordée au *développement durable*, appréhendé ici de manière transversale, substantielle quand il est relié aux questions de programmation, d'équipement ou d'environnement, mais aussi procédurale, quand il est associé aux méthodes envisagées par les équipes concourantes. Contrairement au concours précédent, le *développement durable* tient une place plus importante pour la maîtrise d'ouvrage.

### 2.2.2 Le cahier des clauses particulières

Le cahier des clauses particulières, c'est-à-dire le cahier des charges sur lequel l'Agence s'est appuyé une fois qu'elle avait été sélectionnée pour participer au concours, semble aller dans le même sens. Il précise tout d'abord que les préoccupations d'innovation et de *développement durable* devront constituer « l'identité du projet d'aménagement souhaité ». Plus loin, le *développement durable* est présenté comme une des « problématiques générales à illustrer », comme une « démarche qui doit évidemment être traduite dans toutes les dimensions de l'opération » où « chaque proposition ou réflexion architecturale, urbaine ou environnementale doit être appréhendée au travers de ce prisme ».

Le *développement durable* ne renvoie pas ici à quelques sujets spécifiques, mais à une démarche, un prisme à travers lequel doit être pensé et conçu le projet. Pour la maîtrise d'ouvrage, « c'est la recherche de l'inscription de la performance et de la qualité urbaine, fonctionnelle et programmatique dans la "durabilité" qui doit accompagner le projet urbain et non de simples objectifs de labellisation ». La quête de durabilité semble ici devoir servir l'ensemble du projet, et non s'appuyer sur l'affichage de labels ponctuels. Une telle conception diffère de celle proposée dans le concours précédent. Elle confirme la diversité des exigences auxquelles les concepteurs doivent répondre, selon les maîtres d'ouvrage. Mais on rencontre cette diversité à l'intérieur d'un même document, provenant donc d'un même maître d'ouvrage. Dans le présent cahier des charges, les problématiques de durabilité sont présentées au même niveau que « l'intensification urbaine », la « diversité et mixité des fonctions urbaines », le « transport et la mobilité ». Si le *développement durable* constituait un prisme réellement transversal, on pourrait penser que les problématiques ci-dessus s'inscriraient à l'intérieur et non à côté de celui-ci. De la même manière, il est dit plus loin que les lauréats devraient mener diverses études dans les « domaines » du « développement économique », des « transport et déplacement, de l'habitat », du « développement



durable », de l' « insertion urbaine et paysagère » et des « équipements publics ». Là encore, le *développement durable* est un domaine non pas englobant mais à côté d'autres. Ces documents révèlent une certaine ambiguïté dans l'approche qu'ils proposent du *développement durable*. Celui-ci est tantôt appréhendé comme une démarche, une méthode générale, englobante voire paradigmatique, et tantôt appréhendé comme un domaine d'actions, un objet parmi d'autres.

Cette ambiguïté montre le long processus d'appropriation du *développement durable* qui touche aux pratiques professionnelles, aux habitudes de travail, aux savoirs et compétences des acteurs (Villalba, in Villalba, 2009). Par son caractère encore bien flou, sa diffusion s'opère selon des chemins singuliers. Elle donne lieu à des attentes souvent diverses, pas toujours partagées et parfois contradictoires selon les membres d'une même institution (Rumpala, in Villalba, 2009).

### **2.3 Au cœur du processus de conception : le rôle périphérique du *développement durable* comme outil de justification**

L'agence Lilas était mandataire du projet pour lequel, Pierre, paysagiste de formation (se présentant également comme urbaniste), Uliana-Pia, urbaniste-paysagiste ont été nommés chefs de projets. Deux architectes (Armand et Antony), un urbaniste (Ushi) et moi-même, sommes intervenus en tant qu'assistants. Aux côtés de l'Agence, plusieurs co-traitants ont composé le groupement : un économiste, un spécialiste de la mobilité et des transports, un consultant autour des questions relatives aux problématiques de renouvellement urbain, et un bureau d'études techniques spécialisé sur les questions d'*environnement* et de *développement durable*. Le rendu attendu était un mémoire écrit accompagné de panneaux illustrant le projet à l'échelle de son périmètre opérationnel, des quartiers limitrophes (susceptibles d'évoluer au contact d'un tel projet) et de « l'espace du pôle gare ».

Nous avons choisi de présenter et tirer des éléments d'analyse des différentes étapes de conception, en respectant l'ordre des différents temps de réflexion et réunions qui se sont succédés. Cette méthode permet d'entrer au cœur du processus et de suivre son cheminement progressif.

Trois grands temps (qui se sont en partie chevauchés) ont composé la période dédiée à ce concours, démarrée le 23 avril et clôturée le 5 juillet 2012 par l'oral de présentation. Un premier temps a été consacré à la prise de connaissance du territoire, aux réflexions internes et aux réunions avec les co-traitants, pour définir les orientations du projet. Progressivement, un deuxième temps a émergé : celui des premières esquisses du plan-masse, c'est-à-dire la structure bâtie et viaire, la programmation, et les premières orientations concernant la hauteur du bâti. Plusieurs allers et retours ont été effectués avec les co-traitants, pour avoir leur point de vue sur le plan-masse qui, petit à petit, se dessinait, mais aussi pour affiner différentes dimensions du projet (programmation, faisabilité économique, phasage, approche environnementale, etc.). Un troisième temps a ensuite concerné la formalisation des documents à rendre (mémoire et panneaux). En parallèle de ces trois temps, une

« grille d'aide à la conception de projets urbains durables » fut mobilisée à plusieurs reprises (*infra*).

Il s'agissait ainsi d'analyser le projet par le prisme de cette grille, et de comprendre comment il se positionnait par rapport aux questions posées. Stabilisée au moins temporairement avant le démarrage du présent concours, il fut décidé collectivement qu'elle pourrait servir de « guide » tout au long de la conception du projet. Elle devait constituer, pour l'équipe, une sorte d'application des réflexions engagées depuis près de deux ans, dans une activité centrale de l'agence Lilas : la conception de projets urbains.

---

### **Encadré 8. La « grille d'aide à la conception de projets urbains durables », un outil d'accompagnement au stade des concours**

Dans le cadre des ateliers de travail, il fut décidé, à l'issue de la première année, de construire des outils qui accompagneraient les concepteurs au quotidien. Ces derniers considéraient que les ateliers réalisés jusque-là, ne permettaient pas, en l'état, de trouver des applications concrètes dans les activités quotidiennes de l'Agence, et en outre n'avaient pas encore abouti à la formulation d'un discours collectif à l'égard du *développement durable*. Le processus de construction d'outils internes sera présenté et surtout analysé, pour ce qu'il dit et révèle, dans la partie 3 (Cf. Chapitre 6).

Après plusieurs semaines de discussions et débats, une « grille d'aide à la conception de projets urbains durables »<sup>158</sup> fut construite. Chaque partie qui la composait correspondait à une dimension de la conception que nous nous faisons collectivement du *développement durable*. Celle-ci était : « territorialisée », « multiscalaire », « multitemporelle », « exhaustive » (sociale, économique et environnementale), « partagée », et de manière transversale, « systémique ». Pour chacune de ces dimensions, plusieurs questions ont été formulées, une quarantaine au total. Ces questions reposaient sur l'hypothèse que les acteurs en situation, sont dotés d'une rationalité limitée, au sens qu'en ont donné J.-G. March et H. Simon à la fin des années 1960, travaillée quelques années plus tard par M. Crozier et E. Friedberg. Nous considérons que des sujets pouvaient ne pas être développés, non par choix des concepteurs mais parce que ces derniers, peuvent passer à côté, les prendre en compte trop tard et donc de manière peu argumentée, ou oublient simplement de les mobiliser. En phase de concours par exemple, il ne s'agirait pas

---

<sup>158</sup> Pour respecter les règles d'anonymat, et ne pouvant pas rendre public l'ensemble du document, qui constitue un outil interne, nous avons fait le choix de ne pas intégrer la grille générale en annexe.

de répondre à chaque question<sup>159</sup>, encore moins de la même manière, mais de permettre aux concepteurs d'interroger en continu, le contenu et les modalités de conception de leurs projets. Chaque question était associée à un dossier comprenant des documents de tout type (littérature scientifique, retours d'expériences, etc.). Cette partie devait permettre d'importer et partager des éléments de connaissances et de réflexions que chacun pourrait s'approprier à sa manière.

---

---

<sup>159</sup> Territorialisée : « Le projet prend-il en compte l'identité du territoire d'intervention ? Le projet se préoccupe-t-il des pratiques habitantes actuelles et futures ? »

Multiscalaire : « Pour qui est réalisé le projet ? Les habitants, les usagers ? Est-il réalisé pour nous ? Pour nos clients ? Le projet a-t-il un impact négatif sur les territoires limitrophes ? »

Multitemporelle : « Le projet est-il adaptable dans le temps ? Le projet fait-il l'objet d'une évaluation continue ? »

Sociale : « Comment le projet améliore-t-il le cadre de vie des habitants ? Le projet prend-il en compte les ressentis et le sensible des habitants ? Comment le projet traite-t-il la question de la mixité sociale (taille des ménages, revenus, âges, etc.) ? Le projet favorise-t-il le vivre-ensemble ? Le projet favorise-t-il le faire-ensemble ? »

Économique : « Le projet favorise-t-il la mixité fonctionnelle ? Le projet occasionne-t-il des préjudices financiers à certaines catégories sociales ? »

Environnemental : « Le projet est-il susceptible de mettre en valeur les milieux naturels ? Le projet améliore-t-il le cadre de vie des habitants ? Le projet est-il économe de l'espace ? Le projet intègre-t-il une conception bioclimatique du bâti construit ou réhabilité ? Le projet prend-il en charge un traitement des eaux pluviales ? »

Partagée : « Comment le projet prévoit-il une co-construction des enjeux et objectifs avec l'ensemble des acteurs du projet ? Le projet permet-t-il une compréhension et une appropriation des objectifs par les acteurs institutionnels ? Le management favorise-t-il l'implication des usagers ? Selon quelles modalités ? Quand ? Le projet prend-il en compte les inégalités d'accès au débat ? »

### 2.3.1 Une première réunion interne : réflexions urbaines et méthodologiques

Quelques jours après le démarrage du concours, une première réunion est organisée avec les concepteurs de l'Agence (sans les partenaires). Autour d'un plan du territoire, un échange s'engage et fait ressortir des premières réflexions opérationnelles et méthodologiques. Les réflexions portent sur l'organisation spatiale des fonctions résidentielle, tertiaire, industrielles, les commerces et les équipements, mais aussi sur les aménagements possibles du réseau viaire. La place de la voiture y est questionnée. La manière dont le projet s'intégrera à son environnement immédiat, les coutures existantes et à créer, mais aussi l'enfouissement éventuel d'une ligne à très haute tension font l'objet d'une attention particulière.

Ces éléments renvoient aux réflexions sur la mixité des fonctions en ville, sur la place accordée aux différents modes de transport, à la capacité du projet à prendre en compte les caractéristiques du territoire qui l'accueille, et enfin à la qualité paysagère d'un site éventuellement libéré d'infrastructures électriques fort présentes jusqu'alors. Il s'agit de réflexions contemporaines majeures, présentes dans la plupart des projets urbains, et qui, par ailleurs, sont bien souvent associées au mot d'ordre du *développement durable*. C'était d'ailleurs le cas dans le concours de l'« Île-sur-Saône ». Ici en revanche, le terme *développement durable* n'a jamais été employé et mobilisé pour justifier de telles réflexions. Ces constats montrent que la diffusion du *développement durable*, comme objet ou mot d'ordre, aurait contribué à renforcer la place de certaines thématiques, qui ont par ailleurs leur propre histoire, nous l'avons vu dans la première partie, et qui aujourd'hui ne seraient plus nécessairement, ou pas toujours, mobilisées en son nom.

Plusieurs points de méthode sont ensuite discutés, autour notamment de l'utilisation de la « grille d'aide à la conception de projets urbains durables ». Pour Pierre, ce document est « pas mal pour lancer les concours, car il permet de lancer des idées ». Pour Uliana-Pia et Ushi « cela doit devenir systématique d'utiliser cette grille » (Carnet de terrain – 02 mai 2012).

Les concepteurs, chargés d'analyser et définir un grand nombre de propositions en peuvent ainsi trouver un double intérêt à être accompagnés dans leur travail. La grille permettrait pour Pierre de nourrir l'inspiration. Pour Uliana-Pia et Ushi, elle pourrait être mobilisée de manière systématique et donc presque industrielle pour concevoir des projets urbains. Ces attentes, qui sont quelque peu différentes sans être contradictoires (renvoyant aux logiques des mondes « industriel » et de l'« inspiration ») seront analysées en détails dans le chapitre 6 de la thèse. Nous verrons que les processus de construction d'outils internes révèlent des tensions que les concepteurs exercent en mobilisant des logiques issues de mondes différents : « inspiration », « industriel », mais aussi « marchand », « civique » et de l'« opinion » (Boltanski, Thévenot, 1991).

### 2.3.2 Une deuxième réunion autour de la question des transports

Une première rencontre est organisée avec le bureau d'étude spécialisé en *transports et mobilité*, quelques jours après le démarrage du concours. Les échanges tournent autour de plusieurs thématiques, la localisation des activités notamment industrielles, les profils de voie à l'intérieur du quartier, le traitement des avenues, le stationnement, les caractéristiques de la gare Grand Paris Express, la place réduite de l'automobile et des poids lourds au cœur du quartier.

Comme au cours de la réunion précédente, la question du *développement durable* ne fut jamais abordée en tant que telle. Pour autant, les questions traitées renvoient là aussi à la qualité du cadre de vie, à la mise en valeur transports en commun et modes doux, au traitement des espaces publics, à la mixité fonctionnelle.

### 2.3.3 La réception d'un premier rapport d'analyse environnementale qui interroge les modalités de coopération interprofessionnelle

Le 11 mai 2012, l'Agence reçoit la première version d'un rapport d'« analyse environnementale du site » de la part du bureau d'études techniques compétent en matière d'*environnement* et de *développement durable*.

Le document d'une cinquantaine de pages traite tour à tour des caractéristiques du milieu physique et naturel, des ressources locales et réseaux présents, des contraintes locales et d'urbanisme, et des possibilités de recours aux énergies renouvelables. Une synthèse de quelques lignes présente le traitement des eaux pluviales, les performances thermiques et acoustiques des bâtiments, l'accessibilité par les transports en commun ou « doux », et l'insertion du projet dans le tissu urbain, comme des enjeux importants à développer.

Ce document est alors perçu en interne comme trop généraliste. Son apport pour la conception même du projet est jugé assez limité. Peu de propositions apparaissent à ce stade, outre certains enjeux déjà identifiés en interne.

Cette situation illustre la collaboration peu évidente entre l'Agence observée et les bureaux d'étude en ingénierie. Elle questionne plus largement les attentes des concepteurs à ce sujet. L'apport d'un diagnostic environnemental du territoire, trop généraliste et distancié, ne convient pas. Cette situation illustre ainsi les « tensions et conflits » qui peuvent naître de la double prise en charge par des « spécialistes dotés de savoirs “durs” » et par les « professionnels déjà en place », d'expertises sur des domaines, comme le *développement durable*, qui nécessitent des « compétences encore non-formalisées ». Dans ce cas, Véronique Biau et Guy Tapie montrent que les premiers peuvent reprocher « aux seconds leur méconnaissance du modèle original, et les seconds aux premiers le manque de prise en compte des réalités du terrain » (Biau, Tapie, in Biau, Tapie, 2009, p. 187-188). C'est ce qui se passe ici. Pourtant, nous verrons que lorsque les ingénieurs se montrent force de propositions, celles-ci ne sont pas nécessairement prises en compte, révélant une forme de protection et de maintien de l'expertise conceptuelle par les acteurs observés.

#### 2.3.4 La poursuite de réflexions internes ou l'émergence des premières orientations spatiales

En interne, l'équipe continue de pousser les réflexions sur le projet, ses enjeux, ses objectifs et ses premières orientations spatiales.

Il apparaît que le projet avance à travers la définition des grandes masses physiques et la répartition des fonctions. Elles concernent donc avant tout les aspects morphologiques et programmatiques, c'est-à-dire les aspects visibles du projet : le quartier accueillera avant tout des activités tertiaires et de haute technologie dans sa partie sud, qui est longée par un axe autoroutier important. Deux intérêts majeurs à cela : créer une vitrine économique du quartier et par extension de la ville pour les automobilistes, protéger des nuisances autoroutières la partie nord du quartier, où la majorité des logements sera implantée. Entre les fonctions résidentielles et industrielles de pointe, la gare Grand Paris Express trouve progressivement sa place, bordée de commerces et équipements. Cette place constitue une rotule entre les différents secteurs du projet. Une telle répartition permet en outre de créer une transition progressive : du nord au sud, les quartiers limitrophes au périmètre opérationnel, essentiellement pavillonnaires, laissent place à un nouvel ensemble résidentiel allant du petit collectif de faible hauteur à du collectif plus imposant en cœur de quartier. Au sud de la gare, émergent des hauteurs et emprises bâties plus importantes pour les activités de haute technologie.

En quoi ces différentes orientations intègrent-elles explicitement ou implicitement certains principes du *développement durable* ? Ici comme dans les réunions précédentes, le terme n'a pas été employé. Les concepteurs semblent ne pas avoir besoin de celui-ci, ni en tant qu'objet, ni en tant que théorie d'aménagement pour travailler les questions de mise en valeur du territoire par la création de vitrines architecturales, la réduction des nuisances sonores, olfactives et visuelles de l'autoroute pour les quartiers existants ou futurs, l'aménagement d'une nouvelle centralité multi-fonctionnelle, et la réduction de discontinuités architecturales et morphologiques trop fortes entre l'habitat pavillonnaire entourant le site et les constructions proposées.

Une première analyse du projet, à partir de la grille, est réalisée à ce moment-là, par moi-même et à mon initiative, puis mise à disposition des membres de l'équipe.

L'analyse du projet par le prisme de la grille, montre que ce sont avant tout les questions associées aux dimensions territoriale, multiscalair et prospective qui ont été développées. Les questions de mixité sociale, de vivre ensemble, de faire ensemble, ainsi que différents sujets autour de l'énergie, des déchets, de la gestion des eaux pluviales et usées sont encore peu ou pas travaillées. Nous remarquons ici la place toujours aussi centrale, même avec des principes et des valeurs aménagistes qui ont évolué durant les dernières décennies (Martouzet, 2002b), de la dimension matérielle du projet urbain, au moins dans les premiers temps de sa constitution. Celle-ci, lorsqu'elle prend trop de place, a pu être critiquée par de nombreux architectes. Christian Devillers dénonçait les dangers sociaux de la réduction de la ville à une composition graphique (Devillers, 1994). Selon François Grether, interrogé en 2012, le plan-masse n'est qu'une réduction, simplification du projet. Au sein de l'agence Lilas, plusieurs concepteurs ont

dénoncé la place trop importante accordée à la dimension physique puis graphique du projet : « je me rends compte que bien des membres de l'Agence pensent que l'on dessine trop vite, et que le plan passe avant le projet, bien qu'eux-mêmes fassent cela » (Carnet de terrain, 09/01/2013). Le directeur présenta, au cours d'un atelier, une expérience de projet menée avec Rem Koolhaas, au cours de laquelle il avait été séduit par la capacité de l'équipe à retarder le passage au dessin pour penser et formaliser les réflexions menées par l'équipe :

« Ce travail a une autre capacité, c'est de ne pas surdéterminer le dessin trop tôt. Parce que le processus humaniste, c'est la surdétermination, c'est ce que j'appelle la surdétermination ou la surexposition pour combler une angoisse, un vide. Finalement, cette surdétermination peut à partir du moment où il n'y a plus de convention très claire, devenir un poids pour la maturation du projet et son développement. [...] Une autre dimension de l'approche koolhaassienne est la question de la beauté qui est mise de côté. L'esthétique du projet, est l'esthétique du process » (Directeur de l'agence Lilas, 05/03/2012).

Cette question n'a constitué qu'un thème parmi d'autres du présent atelier. Pour autant, le fait que le directeur la développe montre qu'il s'agissait pour lui d'une démarche originale qu'il pourrait être intéressant d'intégrer dans les méthodes de son Agence. Malgré ces avis convergents sur les limites du dessin, comme formalisation mais aussi comme outil de construction de la pensée, le projet « Techno-polis » rappelle l'ancrage de certaines pratiques situées au cœur du métier de concepteur. Ainsi, les principes de *développement durable* éventuellement pris en compte, explicitement ou implicitement, sont en premier lieu ceux qui sont spatialisables. Cette dimension constitue un filtre sélectif dans la quête de durabilité et confirme « l'influence des espaces cognitifs [...] antérieurs » des acteurs dans les « parcours de l'appropriation », de « la notion du "développement durable" » (Villalba, in *Villalba*, 2009, p. 24).

### 2.3.5 La mixité sociale au défi de la faisabilité économique du projet

Quelques jours plus tard, une réunion est organisée avec le bureau d'études chargé des questions de *renouvellement urbain*. Celui-ci présente alors un premier diagnostic rappelant les objectifs du Plan Local pour l'Habitat, le rôle attendu de la ville dans la production de logements, et le nombre de logements attendus dans le quartier. La question du logement social est alors abordée.

La question du logement social est appréhendée en premier lieu par le coût que sa mise en œuvre susciterait pour la ville, alors même que l'équilibre de l'opération est un enjeu majeur du projet. En effet, selon le consultant, le logement social « ne rapporte rien et coûte cher. La politique [...] [du maire est] sûrement contre l'introduction d'HLM dans l'opération ». Il apparaît en outre que « la question de l'équilibre financier de l'opération [constitue un] enjeu stratégique en matière de logement » dans la mesure où il est prévu que la ville fasse appel à un aménageur privé, dont le bilan devra être équilibré ou excédentaire, et qui aura « besoin pour faire venir la promotion privée de développer l'activité économique ».

Ici, c'est bien la faisabilité voire la rentabilité économique du projet qui est mise en avant pour justifier les choix de programmation, notamment en termes de logements sociaux.

Plusieurs points sont alors évoqués, autour des typologies de logement à intégrer, sur la mise en compatibilité future avec le règlement du Plan Local d'Urbanisme, sur les équipements et services à implanter ou renforcer compte tenu de l'accroissement attendu de la population sur un tel secteur. Le phasage des opérations commence alors à être discuté, au croisement des possibilités liées à la répartition des surfaces rapidement mutables, et des programmes à développer en priorité pour « lancer » l'opération.

Ce qui semble déterminant dans l'avancement du projet, c'est bien son économie générale, sa faisabilité financière, sa rentabilité pour le maître d'ouvrage et pour le futur aménageur, et sa capacité à démarrer et à se développer assez rapidement. Là non plus le *développement durable* n'est pas formellement mobilisé.

### 2.3.6 Deuxième échange avec les ingénieurs *développement durable* : une prise en compte partielle des préconisations

Un deuxième rapport de la part du bureau d'études techniques spécialisé en *environnement* et *développement durable* est reçu au début du mois de juin. À quelques éléments près, celui-ci est le même que le premier reçu un mois plus tôt. À cela s'ajoute un document d'« impressions générales sur le projet » dont le plan-masse avait été envoyé à l'ensemble des co-traitants. Plusieurs propositions thématiques sont ensuite formulées.

Les impressions concernent la répartition jugée peu mixte des différentes activités (avec des logements au nord et des activités tertiaires et industrielles au sud), le caractère trop rigide et « carré » du parcellaire proposé. Une voie curviligne dans la continuité d'un bâti en forme d'arc de cercle situé au nord du quartier est proposée pour relier ce dernier jusqu'au cœur du projet. Le rapport questionne en outre l'aspect fermé du plan-masse, par rapport aux quartiers limitrophes. Le plan devrait « valoriser les liaisons avec le tissu existant », et donner à voir la manière dont le projet appelle les résidents des quartiers alentours à pratiquer le futur quartier. La répartition de plusieurs équipements et commerces est alors questionnée.

Les remarques et suggestions proposées concernent ainsi la structure générale du plan-masse, l'intégration du projet dans son environnement, la répartition des fonctions urbaines. Mais elles concernent aussi différents aspects sociaux et sensibles (mixité sociale, vent, ambiances nocturnes, acoustique), ou plus techniques autour du stationnement, du transport, de l'énergie et de l'eau. Le degré de prise en compte de ces remarques et suggestions par les concepteurs révèle la nature de la collaboration entre l'équipe de projet et le bureau d'ingénierie.

Le projet va en effet se préciser puis se stabiliser tout comme sa présentation visuelle. L'affinage du plan-masse va permettre de réduire le sentiment de rupture avec les quartiers limitrophes. Pour autant cette évolution n'est pas tant le fruit d'une prise en compte des préconisations des ingénieurs que la réponse à un enjeu que



l'équipe, en interne, avait considéré comme important. Ce sont par ailleurs les discussions avec les partenaires spécialisés en économie de la construction et en renouvellement urbain qui ont amené à préciser le type et la répartition des logements sociaux sur le secteur. Les questions de transport, et d'organisation du parvis autour de la future gare ont quant à elles été précisées en collaboration entre le bureau d'étude dédié et l'Agence. En revanche, ce sont davantage les préconisations énergétiques et de gestion des eaux pluviales qui ont été retenues et qui figurent explicitement dans le mémoire de rendu.

Ce que les concepteurs semblent accepter de la part des bureaux d'ingénierie concerne ainsi les aspects avant tout techniques qui dans ce cas, n'ont pas impacté fortement l'organisation spatiale du projet. Ces éléments seront présentés dans le mémoire, davantage comme des éléments en plus, que comme des éléments structurants et centraux du projet d'urbanisme. Nous assistons ici à une forme de mise à distance des ingénieurs par les concepteurs, attachés à garder la main sur le cœur du projet.

### 2.3.7 Le rôle majeur du bilan économique

Le bilan économique du projet fit l'objet d'un travail important. La stabilisation précise du plan-masse, le phasage et le montage opérationnel ont permis de réaliser un premier bilan prévisionnel d'aménagement. Tous ces éléments répondaient aux enjeux fixés par le projet, et aux exigences de la maîtrise d'ouvrage, notamment en termes de densité. Le bilan est pourtant apparu déficitaire. Ce qui, d'autant plus en phase de concours, ne pouvait être audible et acceptable pour le commanditaire. Comment aboutir à un bilan au moins équilibré ?

C'est la surface dédiée aux logements et activités technologiques de pointe qui a constitué la variable d'ajustement. Trois scénarios furent proposés. Un premier, qui respectait la programmation proposée dans le cahier des charges, mais qui était largement déficitaire, un scénario équilibré, et un scénario excédentaire dont les superficies et les hauteurs de bâti étaient largement supérieures à ce qui était demandé par la municipalité. Dans ces trois scénarios, deux curseurs (importants pour le maître d'ouvrage) se croisent : l'acceptabilité sociale de la densité proposée et l'équilibre financier du projet. Un quartier dense assure davantage de recettes, mais risque de provoquer le mécontentement et la protestation des habitants. Un quartier moins dense apparaît plus acceptable pour la population, moins pour les financeurs.

La capacité du bilan économique à faire bouger le projet et la production de trois scénarios révèlent le souhait d'articuler des logiques importantes pour les concepteurs (surtout au moment des concours). La première renvoie à la création du projet, à sa cohérence formelle et donc aux logiques du « monde de l'inspiration ». La deuxième concerne la dimension marchande de ce projet, qui s'il s'avérait non rentable, ne serait pas retenu par la maîtrise d'ouvrage. Dans ces trois scénarios ces valeurs se croisent. Par une telle méthode, les concepteurs n'ont pas à choisir entre l'une ou l'autre, laissant le soin au commanditaire de le faire. Cette situation illustre les tensions qui peuvent s'exercer chez les acteurs observés, lorsqu'ils doivent répondre à des logiques ou valeurs parfois différentes ou même contradictoires.

### 2.3.8 Quelle place finalement accordée au *développement durable* dans le processus de conception ?

Il apparaît que ce sont à la fois les données du territoire (situation du quartier dans la ville ; situation par rapport aux quartiers limitrophes, par rapport aux axes autoroutiers qui le bordent ; rôle éventuel de ce dernier dans un réseau de pôles de développement économique, etc.), les futurs projets dont l'arrivée et la localisation étaient déjà arrêtés (gare du Grand Paris Express au cœur du quartier), la qualité du cadre de vie, la quête d'acceptabilité sociale du projet au sein d'un territoire avant tout pavillonnaire ou de petit collectif et, bien entendu, la recherche d'un équilibre financier, qui ont orienté largement la composition et l'organisation spatiale et temporelle d'un tel projet. Lors des différentes réunions internes ou avec les partenaires de projet, ce sont donc ces trois grands types de données, économiques, socio-spatiales et programmatiques qui ont orienté les discussions et débats. Ces données et les échanges menés ont pu être associés aux principes du *développement durable* à la fois dans des écrits scientifiques, mais aussi dans les pratiques de l'agence Lilas, à d'autres moments et/ou avec d'autres concepteurs. Ici pourtant, mis à part au cours des échanges tenus avec le bureau d'ingénierie, ou lorsque la grille a été remplie par nous-même, sans forcément qu'elle soit consultée par les autres concepteurs, le terme *développement durable* n'a quasiment jamais été employé. La formalisation du plan-masse, exercice et document profondément central dans l'acte de conception et de représentation du projet par les architectes, urbanistes ou paysagistes en agence, n'a pas ou peu été orientée explicitement par la quête de durabilité.

Ce constat confirme l'hypothèse selon laquelle le *développement durable* est une construction à la fois politique et peut-être scientifique, qui mobilise des savoirs et des pratiques déjà en place. Les éléments décisifs pour le projet constituent des dimensions dont certaines sont valorisées depuis la remise en cause des pratiques aménagistes d'après-guerre, comme nous l'avons vu dans la première partie. Il s'agit de penser les projets en partant de ce qui est déjà là (Devillers, 1994). La qualité du cadre de vie renvoie à une demande sociale qui a pris d'autant plus de poids dans le cadre des luttes urbaines des années 1960. L'équilibre financier et la définition d'un phasage rendant possible le démarrage du projet renvoient quant à eux à la recherche de faisabilité économique et opérationnelle du projet, propre à toute démarche de conception vouée à être concrétisée. Ces éléments peuvent aujourd'hui être associés aux dimensions à la fois économique, sociale et environnementale (dans une conception subjective et anthropocentrique) du *développement durable*. Pour autant, leur existence n'est pas liée à ce dernier, et nous voyons d'ailleurs qu'ils n'ont pas été mobilisés en son nom lors de ce concours. Trois hypothèses peuvent ainsi être formulées. Soit les concepteurs n'associent pas ces sujets au *développement durable* qu'ils conçoivent davantage dans ses dimensions environnementale et technique. Soit ils ne voient pas l'intérêt de rattacher explicitement leurs réflexions à la quête de durabilité, lorsqu'ils sont entre eux

ou avec leurs partenaires, contrairement aux situations où l’affichage de discours en faveur de la durabilité constitue un outil de marketing auprès des commanditaires. Nous pouvons enfin nous demander si le processus d’appropriation du *développement durable* n’est pas arrivé au point où les principes de ce dernier se sont suffisamment diffusés pour ne plus être rattachés au quotidien à cet objet.

## **2.4 L’intégration du *développement durable* dans les documents de rendu, une mise en récit *a posteriori* ?**

Le mémoire final est composé de six chapitres : « Argumentation du projet » ; « Notre projet à l’échelle du périmètre opérationnel » ; « Notre projet à l’échelle de la future gare » ; « Mise en œuvre opérationnelle du projet » ; « Évolution des quartiers limitrophes » ; « Conclusion : les atouts de notre projet ». Contrairement au concours précédent, aucun chapitre n’est consacré au *développement durable*.

Ce choix est une forme de réponse aux exigences de la maîtrise d’ouvrage, qui souhaitait, malgré certaines ambiguïtés, que celui-ci soit appréhendé de manière globale et transversale. Il reflète, en outre, l’avancement des réflexions menées dans les ateliers de travail. Il est le fruit de propositions de ma part, acceptées non sans quelques négociations, nous le verrons, par les membres de l’équipe.

Le premier chapitre rappelle la compréhension du territoire et de ses enjeux par l’équipe, les objectifs majeurs du projet par échelle opérationnelle. Il consacre en outre un paragraphe au *développement durable*, à travers une conception à la fois systémique, exhaustive, partagée, territorialisée, multiscalaire et prospective. La démarche interne d’ateliers et la grille construite sont annoncées. Celle-ci est présentée « comme un guide de conduite, basé sur plus de 40 critères [...] [ayant] accompagné [l’équipe] tout au long de la conception du présent projet pour garantir sa qualité globale et sa durabilité ». Des exemples de critères associés à l’ « attitude multiscalaire », la « dynamique prospective », l’ « approche économique », l’engagement environnemental », la « vertu sociale », le « projet partagé », et la « démarche territoriale » sont présentés, sous la forme d’objectifs qualitatifs et généraux. Le sixième et dernier chapitre du mémoire présente, en guise de conclusion, les « atouts » du présent projet. Reprenant les mêmes critères, il montre en quoi celui-ci a pu y répondre. Le cœur du mémoire présente le projet à différentes échelles et s’attache à répondre aux objectifs annoncés. Le terme *développement durable* n’est alors jamais employé, sauf une fois dans le chapitre 2 :

« Les pages précédentes ont révélé une approche à la fois sociale et économique du *développement durable*. Réflexions autour de la mixité sociale créée à l’échelle du bâti et à l’échelle d’espaces publics accessibles à tous, pratiques de mobilité, intensité urbaine liée à la mixité programmatique, excellence des activités qui s’implanteront au cœur du site et contribueront au développement majeur [de la ville] [...] dans les prochaines années, ont été développés à l’échelle des différents secteurs de notre projet. Nous souhaitons à présent développer les orientations retenues en termes d’écologie et de technique à l’échelle du périmètre opérationnel. Orientations du bâti construit, solutions énergétiques, gestion des déchets, solutions hydroéconomiques, et gestion des nuisances sonores ».

Dans le concours précédent, la prise en compte du *développement durable* était mise en valeur à travers certaines thématiques précises (ex : énergie, gestion des eaux pluviales et usées, traitement des déchets, implication habitante, etc.), présentées aux côtés du parti architectural, urbain et paysager. Ici, le *développement durable* est appréhendé comme prisme englobant qui traverse l'ensemble du projet et des actions mises en œuvre. Il serait à l'origine du fondement du projet dans son ensemble. Dans ce contexte, la grille utilisée a peut-être poussé les concepteurs à saisir le *développement durable* comme un enjeu transversal. Elle est ici présentée pour asseoir voire labelliser la démarche de projet, du moins garantir la qualité d'ensemble.

Quelques heures avant de rendre le projet, un concepteur de l'Agence qui n'avait pas participé au concours accepta de lire le mémoire pour donner son avis. Parmi les remarques, l'une d'entre elle concerna justement la place accordée au *développement durable*. Selon lui, et bientôt selon Pierre un des deux chefs de projets, l'absence de chapitre explicitement consacré à ce dernier risquait d'être préjudiciable au moment d'évaluer le projet. D'autant que la manière dont il était pris en compte représentait un quart de la note terminale. Je répondis que cela serait contraire à la conception que nous avons développée dans notre projet, et que cela n'aurait d'autre conséquence que de le réduire à quelques thèmes. Après quelques minutes de débat, il apparut que modifier la structure du mémoire serait trop fastidieux compte tenu du temps qu'il restait à l'équipe pour finaliser le travail.

Cela montre que le *développement durable* en tant que démarche diffuse et parfois peu visible n'est pas toujours acceptée, et qu'il constitue encore un objet d'affichage important au moment des concours, même si les concepteurs peuvent critiquer par ailleurs cette approche communicationnelle.

Le jour de l'audition le directeur de l'Agence présente le *développement durable*, comme une démarche transversale et globale, sans que celui-ci ne soit plus explicitement abordé ensuite. Un membre du jury déclare à l'issue de la présentation que la prise en compte du *développement durable* « transpirait » dans l'ensemble des actions proposées. L'Agence terminera finalement première *ex-aequo*, le projet obtenant la totalité des points possible pour le critère : « Intégration des principes d'innovation et de développement durable ».

Quelques semaines plus tard, Pierre revient au cours d'un atelier, sur la place accordée au *développement durable* et précise : « Pour une fois, on a eu l'impression que c'était pas un chapitre rajouté pour rentrer dans les cases, on a eu l'impression qu'on avait vraiment une approche pragmatique et prospective pour définir ce qu'était la durabilité, et comment on pouvait la mettre en place dans toutes les thématiques du sujet ».

La manière dont le *développement durable* a été présenté, et en amont abordé dans le projet a suscité des réactions positives du côté de la maîtrise d'ouvrage, et du jury comme de certains concepteurs ayant participé au concours, qui ont pu y trouver une démarche différente et finalement satisfaisante. Pour autant, rappelons que les échanges, en interne ou avec les partenaires, n'ont quasiment jamais convoqué le *développement durable* comme prisme de réflexions et de conception du projet en train de se faire. Ce constat pourrait s'expliquer par la normalisation de certains principes d'aménagement

(mise en valeur des modes doux, mixité fonctionnelle, nature en ville, respect des caractéristiques des territoires d'intervention, évolutivité des projets, etc.) qui ont pu, durant les dernières années, être renforcés par la multiplication des discours sur la durabilité, mais qui ont leur histoire propre, et leur autonomie ; au point qu'ils n'ont pas (ou plus) besoin aujourd'hui du *développement durable* comme source de justification et de légitimation. La présence plus importante de ce dernier dans les documents de rendus que dans les phases amont de discussions et de conception peut aussi être lue comme une mise en récit *a posteriori* de la manière dont le *développement durable* a trouvé sa place et s'est diffusé dans le projet.

Nous proposons d'analyser un troisième et dernier concours. Celui-ci est complémentaire des deux premiers projets, notamment parce que nous n'y avons pas participé. Il permet ainsi d'observer la manière dont le *développement durable* y a été intégré, alors même que nous n'étions pas impliqué dans le processus. Néanmoins, une conséquence est qu'il n'a pu être analysé avec le même degré de détails que pour les deux cas précédents.

### **3. L'« Écoquartier du Troisième », lorsque la mobilisation du développement durable ne fait plus sens**

#### **3.1 Repenser l'organisation d'un centre urbain**

Le projet analysé ici a été conçu dans le cadre d'un concours pour l'aménagement d'un « écoquartier » au cœur de la ville-centre d'une communauté de communes de 20 000 habitants. « Ville à la campagne » selon la maîtrise d'ouvrage, celle dernière est marquée par la proximité d'une agglomération de plus de 100 000 habitants et d'une métropole française du sud-est de la France. De nombreux actifs travaillent dans l'une ou l'autre de ces agglomérations.

La ville en question, entourée d'espaces naturels et de reliefs prononcés (coteaux et plateaux), « n'a jamais fait l'objet d'un véritable projet urbain<sup>160</sup> », ou plutôt n'est pas le fruit d'une planification maîtrisée et cohérente. Elle est marquée par la présence de paysages industriels des décennies précédentes, et par un développement anarchique de logements pavillonnaires sur les coteaux environnants. Situé en fond de vallée, le centre-ville « a souffert de l'intensification de la circulation automobile » en son cœur. En outre, les cours d'eau traversant la commune, suite au développement urbain, ont été progressivement enterrés. C'est dans ce contexte que la ville a souhaité définir et mettre en œuvre un projet d'« écoquartier du centre urbain », sur une superficie de près de 30 hectares, répondant aux enjeux suivants : « accueillir de nouveaux habitants et de

---

<sup>160</sup> Cet extrait et les suivants sont issus du programme du concours, pièce rédigée par le maître d'ouvrage commanditaire. Il présente le contexte urbain, les enjeux du projet, les périmètres d'intervention, ses modalités de mise en œuvre, les grands objectifs d'aménagement, et les attendus pour le rendu

nouvelles activités », « promouvoir les déplacements alternatifs à la voiture », « changer l'image de la ville en révélant son site et son passé », « recréer des liens entre le centre-ville historique et les secteurs d'urbanisation du XXème siècle ». De manière transversale, un tel projet devait dépasser les ruptures viaires, infrastructurelles et topographiques ainsi que la désarticulation de morceaux de ville fragmentés, pour recréer une cohérence et une harmonie d'ensemble. Avant le lancement du présent concours, la ville a commandé différentes études sur les aspects économiques, environnementaux, historiques, mais aussi sur l'habitat et les usages au sein de la ville.

À la convergence de ces travaux, cinq objectifs majeurs ont été définis et ont constitué les critères de jugement des offres, puis des projets rendus au moment du concours : « recoudre la Ville autour de l' écoquartier et structurer la ville » ; « l' écoquartier, porte de la ville – donner une image attractive de la ville » ; « l' écoquartier, un quartier à vivre – accroître la qualité des espaces publics et le confort piétons » ; « l' écoquartier, un pôle de développement complémentaire du centre-ville – renforcer le poids résidentiel et économique du quartier » ; « l' écoquartier, un modèle pour le développement de la commune – expérimenter un développement urbain durable et innovant ». Pour chacun de ces cinq objectifs, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ont été définis pour, selon le commanditaire, « objectiver la comparaison des projets ». Les aspects fonctionnels, morphologiques, architecturaux et paysagers y tiennent une place centrale.

S'il montre la volonté de la ville d'afficher voire estampiller le projet d'une démarche de *développement durable* ou d'*écologie*, le terme *écoquartier* présent dans tous les objectifs du maître d'ouvrage n'est jamais défini. Ce terme semble davantage utilisé pour construire l'identité du projet, voire afficher, au-delà des aménagements auxquels il donnera cours, la stratégie urbaine de la ville. Les premiers objectifs renvoient à l'organisation urbaine et au changement d'image souhaités, à l'attractivité des futurs aménagements, et par extension de la ville, mais aussi aux pratiques et usages des futurs habitants et usagers. Le dernier objectif qui vise à expérimenter un développement urbain durable et innovant est associé aux thématiques énergétiques, de mobilité, de l'eau, de la nature, de patrimoine ancien et d'atouts environnementaux à mettre en valeur, mais aussi au développement de « modes de vie et d'habiter plus collectifs et respectueux de l'environnement ». On est ici dans une approche environnementale du *développement durable* qui renvoie, pour reprendre la typologie de J. Theys, à une conception à la fois technocentrique (réduction des impacts de l'aménagement sur l'environnement) et subjective et anthropocentrique (convocation de l'environnement en tant que dimension sensible pour l'Homme).

### 3.2 Le développement durable absent des exigences de la maîtrise d'ouvrage ?

Notons que pour participer à ce concours, chaque équipe doit regrouper des « compétences » en aménagement, urbanisme (« expériences souhaitées en écoquartier »), paysage (« nature en ville, la ville dans son site, aménagement de cours d'eau »), en architecture (« écoexemplarité et innovation urbaine, constructions durables, références et formations en PassivHaus »), ingénierie thermique (« références et formations en PassivHaus », « modélisation bioclimatique, thermique et dynamique »), ingénieurs des fluides, ingénieurs déplacements.

Pour participer au concours, l'agence Lilas constitua donc, en tant que mandataire, une équipe de six partenaires, dont deux bureaux d'ingénierie, l'un spécialisé sur la gestion des eaux pluviales et l'assainissement en lien avec la production de l'espace, et un autre sur la « haute qualité environnementale ». Outre les compétences en urbanisme, architecture et paysage, l'agence Lilas m'intégra dans l'équipe de projet (sans que j'en sois informé ni que je ne participe au concours), en tant que géographe urbaniste apportant « son expérience et ses connaissances sur les quartiers durables et [contribuant] [...] à nourrir les réflexions prospectives et opérationnelles menées au sein de l'Agence sur la durabilité urbaine ».

Le concours se déroula entre le 05 novembre 2012 et le 11 février 2013.

Notons tout d'abord que le terme *développement durable* n'est jamais utilisé dans le règlement du concours, document présentant l'objet de la consultation, la nature du concours, les modalités d'organisation de ce dernier, les consignes adressées aux participants, les critères d'appréciation des projets, etc. Il n'est pas non plus présent (sauf à une reprise) dans le programme du concours (dont nous avons cité quelques extraits ci-dessus). Le terme *écoquartier* est en revanche utilisé à de très nombreuses reprises. En outre, les documents parlent souvent d'approche environnementale du projet. Cela signifie que la maîtrise d'ouvrage à aucun moment (ou presque) ne convoque explicitement le *développement durable* comme prisme de réflexion et d'orientations du projet qu'elle souhaite porter. Pourtant, les objectifs qu'elle associe à ce dernier, à bien des égards pourraient, dans d'autres situations, avec d'autres acteurs, voire pour certains chercheurs être largement formulés au nom du *développement durable*. Lorsqu'elle exige le renforcement d'un maillage propice au développement des transports en commun, des modes doux aux dépens de l'utilisation de l'automobile, la mise en valeur du paysage naturel, de l'eau et du végétal dans la ville, le développement d'une offre de commerces et d'équipements de proximité pour renforcer l'urbanité, le développement de corridors biologiques, de trames vertes et bleues, la conception d'un quartier sobre en énergie, etc., elle convoque des champs d'actions souvent associés au *développement durable*.

La mobilisation formelle du *développement durable* ne semble pas faire sens pour justifier les orientations d'un tel projet. Ce qui fait sens est davantage la nature des actions à mettre en œuvre, dont nous avons déjà montré qu'elles avaient pu ces dernières années être renforcées par l'émergence puis la diffusion du *développement*

*durable* (ex : aspects énergétiques par la multiplication des labels), sans lui devoir pour autant leur existence voire leur légitimité (paysage, nature en ville, mobilités douces, etc.). Ce que nous avons constaté dans les concours précédents chez les concepteurs, se retrouve ici chez les maîtres d'ouvrage : le contenu éventuel du *développement durable* semble bien souvent développé sans que celui-ci ne soit mobilisé comme justification. Qu'en est-il alors du contenu du rendu proposé par l'équipe dont l'agence Lilas était mandataire ?

### **3.3 Le *développement durable* absent des documents rendus par l'agence Lilas ?**

Plusieurs documents ont été rendus : une plaquette de présentation du parti urbanistique, paysager et architectural du projet, son montage opérationnel et financier, une plaquette de « notices techniques » autour de la programmation détaillée, du logement, de la gestion des eaux pluviales et montrant en quoi le projet répondait aux critères d'évaluation et indicateurs quantitatifs définis au préalable par la maîtrise d'ouvrage. Outre ces deux mémoires, huit panneaux ont été proposés pour rendre compte du projet d'ensemble, puis détailler chaque secteur de projet.

Dans l'ensemble de ces documents, le terme *développement durable* n'est jamais utilisé. Comment interpréter ce constat ?

Le concours de l'« Écoquartier du Troisième » fut réalisé entre novembre 2012 et février 2013, soit plus de deux ans après mon arrivée, deux ans au cours desquels plus d'une vingtaine d'ateliers avait déjà été réalisée. Les deux chefs de projet, Paul, paysagiste, et Antony, architecte, ont fait partie des personnes ayant le plus participé à ces ateliers, révélant une certaine adhésion à la démarche (sans empêcher naturellement un regard critique sur celle-ci). Antony avait également participé aux concours de l'« Île-sur-Saône » et « Techno-polis », Paul au concours de « Petite-Croix <sup>161</sup> », non analysé ici. À « Techno-polis » et « Petite-Croix », la manière dont le *développement durable* était pris en compte avait constitué un critère important de sélection. Dans les deux cas, la note sur ce point avait été maximale, contribuant (sans être nécessairement décisive) à remporter ces concours, et participant, nous pouvons le penser, à légitimer la démarche de collaboration au sein de l'Agence et l'intérêt d'une clarification du terme *développement durable*.

Dans les concours précédents, l'approche du *développement durable* avait été présentée. Pour l'« Île-sur-Saône », elle avait été suivie d'un chapitre distinct du parti urbanistique, architectural et paysager, contrairement au projet « Techno-polis » où l'équipe avait préféré montrer comment la quête de durabilité se diffusait dans toutes les actions du projet. Dans le cas du projet d'« Écoquartier du Troisième », point d'introduction présentant l'approche et la démarche de l'Agence en la matière, ni de chapitre consacré à ce dernier. Pour l'équipe de maîtrise d'œuvre, et donc pour les

---

<sup>161</sup> Il s'agit d'un concours non présenté ici, pour ne pas multiplier les cas d'étude, auquel nous avons également participé juste après celui de l'« Île-sur-Saône ».



concepteurs de l'Agence ayant participé à ce dernier concours, le *développement durable* ne semble pas avoir été un outil de justification des réflexions et orientations proposées.

**Tableau 4. Place accordée au *développement durable* dans trois concours de l'agence Lilas entre 2011 et 2013**

Nom du projet	Approche explicite en matière de <i>développement durable</i>	Chapitre consacré à la prise en compte du <i>développement durable</i> dans le projet
« Île-sur-Saône »	Oui	Oui
« Techno-polis »	Oui	Non
« Écoquartier du Troisième »	Non	Non

*Tribout, 2015*

Plusieurs interprétations sont possibles. On peut voir dans cette absence de convocation, une adaptation du vocabulaire employé par l'Agence à celui de la maîtrise d'ouvrage qui, nous l'avons vu, ne mobilise pas non plus ce terme. En revanche, celui d'« écoquartier » apparaît à plusieurs reprises dans les documents rendus tout comme dans les cahiers de charges.

Au vu du tableau ci-dessus, on peut soit y voir une forme de rupture, soit au contraire, une forme de continuité. Il y a rupture en ce que l'équipe de conception n'a pas jugé utile de présenter l'approche de l'Agence en matière de *développement durable*, ni plus généralement, la démarche qui avait été engagée durant les mois précédents<sup>162</sup>. Les concepteurs n'y ont certainement pas vu un intérêt, ni pour le projet, ni pour la présentation qui en serait faite dans les documents de rendu. À l'inverse, on peut voir dans l'absence quasi-totale de convocation du *développement durable* dans les rendus, et avant cela dans le processus de conception, une certaine continuité vis-à-vis des expériences précédentes. À « Techno-polis », il s'agissait d'appréhender le *développement durable* de manière transversale et englobante, puis de décliner le projet sans faire systématiquement référence à la quête de durabilité. Il s'agissait, comme cela fut présenté au cours d'un atelier, de « faire du *développement durable* sans le dire »<sup>163</sup>. Dans l'« écoquartier du troisième », une hypothèse est que l'équipe n'a pas jugé utile, là non plus, d'afficher explicitement la quête de durabilité comme fondement du projet.

<sup>162</sup> Ce qu'elle avait fait, de manière concise au moment de candidater pour le présent concours. Nous ne savons pas si ce sont les chefs de projet du présent concours qui avaient également formulé la candidature. Nous pouvons en douter puisque ces derniers n'ont quasiment jamais participé à ce type d'activité entre 2010 et 2013. La différence entre la candidature et les documents de rendu de concours montre à quel point le contenu peut être différent selon les concepteurs qui en ont la charge.

<sup>163</sup> Cette expression fut employée à quelques reprises par moi-même lorsque le projet fut présenté à l'ensemble de l'Agence, au cours d'un atelier.

Que l'absence de convocation du *développement durable* comme prisme explicite de conception soit interprétée comme une rupture ou une continuité avec les expériences précédemment analysées, cela signifie que ce qui reste dans les projets et dans les réflexions des concepteurs est davantage l'ensemble des actions concrètement mises en œuvre que le chapeau ou le paradigme auxquels elles pourraient se référer pour trouver une justification.

En étudiant l'argumentaire du projet dans le mémoire, on constate que celui-ci est composé de plusieurs sujets, qui dans d'autres cas auraient pu être associés au *développement durable* : « Hiérarchie viaire : tisser des liens privilégiés entre le centre-ville et l'écoquartier » ; « Mobilités douces : permettre les continuités de parcours dans le relief » ; « Trame verte et bleue : révéler le "déjà-là" » ; « Formes urbaines : diversifier les modes d'habiter une ville à la campagne ». Les actions en faveur de la trame verte et bleue, renvoient tout autant à la défense de l'environnement végétal et aquatique, qu'à sa mise en valeur comme élément de paysage de nature en ville. Elles reposent aussi sur la prise en compte des caractéristiques du territoire d'intervention. Les modes d'habiter la ville à la campagne, renvoient à l'imaginaire de la nature en ville, voire au retour de l'urbain à la campagne. La mise en valeur des mobilités douces renvoie à la requalification de l'espace public et à la quête de réduction des nuisances engendrées par les véhicules polluants et parfois dangereux.

Ces sujets ont été associés dans les concours précédents, notamment à l'« Île-sur-Saône », au *développement durable*. Par ailleurs, la territorialisation de l'action ou du moins les liens entre *développement durable* et territoires (Theys, 2002 ; Faburel, in Dorier-Apprill, 2006 ; Zuindeau, 2010, etc.), la défense de l'environnement, de la biodiversité en ville, des trames écologiques, la remise en cause du grand partage nature/culture, le renforcement de la qualité de vie constituent des principes du *développement durable* comme bien des écrits scientifiques l'ont montré et que bien des documents politiques et réglementaires relaient. Ces éléments ont une place importante dans des documents internationaux comme la charte d'Aalborg (1994) par exemple. Ils constituent en outre, à l'échelle nationale des sujets centraux du Grenelle de l'environnement, et se traduisent aux échelles régionale et locale, dans les Schémas Régionaux de Cohérence Écologiques et dans les nouveaux Plans d'Aménagement et de Développement Durable des Schémas de Cohérence Territoriale et des Plans Locaux d'Urbanisme. Le fait que « le *développement durable* ne soit pas mobilisé pour justifier les actions mises en œuvre dans l'« Écoquartier du Troisième » confirme à nouveau le processus de diffusion et de normalisation de certains principes (majoritairement environnementaux) portés notamment mais pas exclusivement, par le *développement durable* et ses traductions opérationnelles.

## Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre, nous nous sommes attaché à analyser plusieurs concours menés à l'Agence entre 2011 et 2013 ; deux auxquels nous avons participé - l' « Île-sur-Saône », et « Techno-polis » -, un troisième auquel nous n'avons pas été intégré : l' « Écoquartier du Troisième ». Les cahiers des charges des commanditaires et les documents de rendus ont été analysés, tout comme, quand cela a été possible, les moments de réflexions et débats internes qui ont participé à la conception de ces projets.

L'analyse des documents révèle à la fois des permanences et des singularités dans les exigences formulées par les commanditaires en matière de *développement durable*. Dans les trois cas, le *développement durable* n'est pas défini clairement. Pour autant, on peut constater une diversité des statuts et conceptions (implicites) accordés à ce dernier.

À « Techno-polis », c'est une approche globale, transversale voire procédurale qui, en premier lieu, est attendue par la maîtrise d'ouvrage, bien qu'il apparaisse à d'autres moments comme un domaine parmi d'autres, aux côtés du « développement économique », des « transports et déplacement », de l' « habitat », etc. Au sein d'un même document, les statuts (approche quasi-paradigmatique ou simple objet) qui lui sont accordés diffèrent, mais le rôle qui lui est conféré reste central (comme le confirme la pondération des critères de sélection).

Pour l' « Île-sur-Saône » et l' « Écoquartier du Troisième » en revanche, il revêt officiellement un rôle beaucoup plus périphérique, associé dans le premier cas à des enjeux généraux (prise en compte et valorisation de l'existant, problématiques de renouvellement urbain) ou plus techniques et ciblés sur des enjeux environnementaux (choix énergétiques, consommation d'eau, confort thermique et phonique, etc.). Pour l' « Écoquartier du troisième », le terme n'est jamais employé, mais nous avons vu pour autant que bien des objectifs renvoyaient à des principes très souvent associés au *développement durable* (développement des transports en commun, mise en valeur du paysage naturel, de l'eau et du végétal en ville, mixité fonctionnelle, biodiversité, gestion énergétique). Là encore, la place des problématiques environnementales est forte. Dans les trois cas, la manière de présenter l'approche du *développement durable* par les commanditaires est différente, tout comme les statuts qui lui sont explicitement accordés. Cela révèle le sens qu'ils lui accordent comme outil de justification des orientations attendues. Pour autant, nous avons montré qu'une faible place dans le discours n'empêchait pas ses principes de traverser les objectifs de la maîtrise d'ouvrage. La diversité des conceptions et statuts accordés est donc visible à la fois dans la formulation des exigences, et, presque de manière indépendante, dans les orientations voulues par la maîtrise d'ouvrage.

En outre, nous avons constaté une diversité des approches accordés au *développement durable* dans les réponses analysées, qui, au moins en partie, semblent liées aux exigences des commanditaires. Dans le premier cas, au-delà d'un paragraphe introductif prônant une approche transversale du *développement durable*, celui-ci est, dans les faits, associé à un ensemble de thématiques présentées les unes après les autres. Dans le deuxième cas, du fait de l'avancement des réflexions internes issues de la démarche de « réflexions et formation collaboratives », mais aussi de la nature des exigences des cahiers des charges, le *développement durable* est appréhendé comme une démarche globale, surplombante et d'une certaine manière paradigmatique. Dans le troisième cas, il apparaît tout aussi peu dans la réponse du groupement de maîtrise d'œuvre que dans les cahiers des charges du commanditaire.

Le contenu des réponses formulées constitue ainsi, au moins en partie, une réponse aux exigences extérieures, rappelant l'inscription des pratiques des concepteurs dans les logiques marchandes (qui nécessitent une écoute attentive de l'environnement et de ses règles) et de l'« opinion » (qui nécessitent de séduire les cibles identifiées). Le respect de la commande est un moyen de répondre à ces logiques. Pour autant, à chaque fois, celle-ci a été dépassée.

À l'« Île-sur-Saône » par exemple, les actions mises en œuvre au nom du *développement durable* ne sont pas strictement environnementales et techniques, mais aussi sociales. Elles renvoient en outre à une approche procédurale de la durabilité, par les réflexions menées autour de l'implication habitante. Les différentes conceptions proposées dans trois concours d'une même agence, et le dépassement éventuel de la commande, montrent d'une part l'existence de marges de libertés dans la formulation des approches du *développement durable* au sein des organisations, et dès lors le caractère multiple des formes d'appropriation. Comme chez les maîtres d'ouvrage observés dans ce chapitre, cette diversité concerne tout autant la manière de formuler les propos et discours, mais aussi la manière dont les principes « théoriques » du *développement durable* se diffusent selon les équipes de maîtrise d'œuvre et, à l'intérieur, selon les concepteurs. Nous avons alors constaté que la présentation formelle de la prise en compte du *développement durable* n'était pas nécessairement décisive pour le contenu du projet. À « Techno-polis », la démarche transversale est peut-être autant une mise en récit *a posteriori* qu'un processus de réflexion engagé au fil du concours (et plus largement de la « formation collaborative »). Dans l'« Écoquartier du Troisième », le terme *développement durable* est totalement absent du rendu, alors même que les orientations proposées renvoient, sans le dire comme tel, à des principes de *développement durable*.

Par ailleurs, nous avons constaté, particulièrement dans les deux premiers concours, que les actions menées au nom du *développement durable* n'avaient pas toutes une dimension spatiale forte, et ne pouvaient être traduites à l'échelle du plan-masse par exemple. Nous nous sommes alors demandé si la prise en compte du *développement durable* pouvait amener les concepteurs à questionner : 1) la place de la spatialité et des

morphologies comme dimension centrale de leurs pratiques professionnelles ; 2) la place aujourd'hui majeure de l'instantanéité du propos (en grande partie liée à la prégnance de la dimension figurative des projets) ; 3) la légitimité plus grandissante dans les discours que dans les pratiques, de la complexité comme caractéristique assumée du projet urbain et théoriquement renforcée par la quête de durabilité.

Enfin, il apparaît que les échanges entre concepteurs de l'agence Lilas et les bureaux d'ingénierie spécialisés en matière de *développement durable* sont encore ténus, ces derniers ne participant qu'à la marge à la conception urbaine et paysagère. Nous avons observé des logiques de travail différentes, davantage portées par les principes du « monde industriel » pour les ingénieurs, et du « monde de l'inspiration » (au-delà des logiques marchandes et de l'« opinion ») pour les concepteurs. Nous avons montré aussi qu'en tant que mandataires, les concepteurs opèrent des choix stratégiques lorsqu'il s'agit de retenir ou non les propositions des bureaux d'ingénierie. Cette prise en compte est souvent partielle et concerne davantage les aspects techniques (dont les impacts sur l'organisation spatiale du projet sont faibles) que conceptuels. Les concepteurs observés l'expliquent par la qualité fluctuante des propositions formulées. Nous l'expliquons aussi par le désir de préserver leurs marges de liberté et leur spécificité dans l'acte de conception urbaine, architecturale et paysagère.

Dans les deux premiers chapitres de cette partie, nous avons étudié deux activités centrales dans la vie d'une agence : les réponses à appel d'offre et les concours. Selon leurs logiques propres, elles donnent lieu à des discours et pratiques singulières en matière de *développement durable*, et sont portées l'une comme l'autre par un enjeu fondamental : la séduction de commanditaires susceptibles de donner à l'organisation de nouveaux marchés. Elles sont décisives pour le niveau d'activité de l'Agence. Dans les concours, l'aspect conceptuel prend une dimension supérieure par rapport à l'étape précédente. L'importance des logiques de l'« inspiration » prend le pas sur les logiques industrielles de l'étape précédente. Nous souhaitons à présent analyser un type d'activité tout aussi central, mais bien différent : la mise en œuvre de projets qui progressivement deviennent territoires. Cette étape met en avant d'autres logiques, d'autres modes de penser et de faire, d'autres acteurs, et en cela éclairent différemment les questions posées par la présente thèse.

## CHAPITRE 5.

### DU PROJET AU TERRITOIRE : MOMENTS ET LIEUX D'APPRENTISSAGE

Ce chapitre s'appuie sur l'analyse d'une étape fondamentale du projet : sa mise en œuvre et la transformation progressive de ce dernier en territoire géré, entretenu, vécu et pratiqué. Cette étape constitue un processus long et complexe au cours duquel la traduction opérationnelle des objectifs définis « en chambre » est soumise à la diversité des logiques d'acteurs, et aux diverses appropriations possibles par les services d'entretien, de gestion, mais aussi les habitants et usagers. C'est aussi un moment de questionnement des compétences à dispositions et méthodes proposées pour mettre en œuvre ces objectifs.

Dans ce chapitre, nous nous posons la question suivante : en quoi la mise en œuvre de projets urbains dits durables, particulièrement à travers des dispositifs peu éprouvés, interroge-t-elle la nature des compétences des acteurs et la place des concepteurs dans le processus de projet ? En quoi questionne-t-elle la linéarité et la rationalité des processus de conception et participe-t-elle à mettre en exergue les notions de complexité, d'incertitude et d'itérativité ? Plus généralement, en quoi révèle-t-elle éventuellement une contradiction ou une difficulté majeure dans les pratiques de l'aménagement et de l'urbanisme : l'injonction d'agir par le projet (Martouzet *et al.*, 2014), mais « en aveugle, par tâtonnements » (Lolive, Soubeyran, 2007) sur des domaines d'actions peu maîtrisés et sources d'incertitudes (Bacqué, in Biau, Tapie, 2009) ?

Pour cela, nous avons retenu trois cas d'étude : la « ZAC des Berges » (dont l'agence Lilas est architecte-urbaniste coordinateur, depuis le début des années 2000), puis « Lyon Confluence » et « Västra Hamnen » à Malmö en Suède, auxquels l'agence Lilas n'a pas participé. Ces projets ont été sélectionnés pour leur complémentarité. En constituant des cas miroirs, les deux derniers apportent un regard extérieur sur les projets menés par l'agence Lilas, et permettent de confirmer, relativiser et du moins situer les résultats de recherche obtenus jusqu'alors.

En outre, ces trois projets, dont les méthodes d'analyse sont différentes, apportent des éclairages différents aux questions posées dans ce chapitre. Dans le premier cas, nous poursuivons une analyse de l'intérieur, en étudiant les conditions de mise en œuvre d'un dispositif de gestion des eaux pluviales, les difficultés rencontrées par l'équipe de projet, et ce qu'elles disent des compétences à disposition et méthodes développées au

de l'Agence. En même temps que le projet livrait ses premiers enseignements, un cycle de réflexions internes sur la thématique des eaux pluviales a été organisé dans le cadre des ateliers de travail. Il a duré près d'un an. Nous analyserons le contenu de ces échanges.

Les projets « Lyon Confluence » et « Västra Hamnen » ont été analysés avec un regard plus distancié et décalé grâce à des entretiens menés auprès de concepteurs certes, mais aussi des maîtres d'ouvrage. Ils permettent de comprendre le regard porté par les premiers sur les deuxièmes et leurs exigences éventuelles en matière de durabilité. Ils permettent à l'inverse de saisir le regard des maîtres d'ouvrage sur les pratiques des concepteurs. Nous nous demanderons en quoi ces deux grands projets urbains (dont nous n'oublions pas qu'ils ne constituent qu'une figure particulière du projet urbain) ont pu évoluer dans leur contenu et les méthodes mises en œuvre. Comment en outre ont été décidées ces évolutions substantielles et procédurales ? Que disent ces évolutions sur les modalités de traduction opérationnelle des objectifs définis au nom du *développement durable* ? Quel regard portent les acteurs et notamment les concepteurs sur ces évolutions ? Ces deux projets permettent de saisir des éléments moins abordés dans le cas de la « ZAC des Berges », en élargissant l'analyse au projet d'ensemble, et non plus à l'échelle d'un sujet spécifique. Le regard croisé des commanditaires et concepteurs apporte des éléments de compréhension supplémentaires des modes de penser et d'agir de ces derniers.

# **1. Quand les moustiques interrogent les compétences et méthodes de l'agence Lilas**

## **1.1 Les moustiques comme problème et objet de réflexivité**

Nous proposons de partir d'une situation concrète à laquelle Pascal, paysagiste de l'Agence et chef de projet au sein de la « ZAC des Berges », a été confronté à partir de 2012 : la présence de moustiques dans les noues<sup>164</sup> de la première phase du projet. Cette situation (dont nous verrons qu'elle est apparue problématique) a fait l'objet de nombreuses réflexions en interne, au point d'engager un cycle de réflexions collectives sur la gestion des eaux pluviales pendant près d'un an au sein de l'agence Lilas. Associant formation extérieure, croisement d'expériences en interne et synthèse collective, celui-ci devait constituer un processus d'apprentissage collectif sur un sujet dont la place et l'affichage grandissent aujourd'hui dans les projets urbains. Que révèle finalement la présence de moustiques dans les noues du projet et la mobilisation forte qu'elle a suscitée ? En quoi interroge-t-elle la place accordée à la technique dans de nombreux dispositifs mis en œuvre au nom du *développement durable* ? En quoi les dysfonctionnements rencontrés révèlent-ils la diversité des logiques professionnelles et des légitimités associées aux dimensions économiques, paysagères et écologiques du projet ? Que disent les passages de témoins parfois difficiles avec les entreprises, les services d'entretiens et de gestion, les habitants et usagers ?

Le cycle de réflexions collectives engagé à l'Agence entre 2012 et 2013 sur la gestion des eaux pluviales, apporte quant à lui des éléments d'analyse complémentaires. Plusieurs concepteurs ont pu noter dans leurs projets respectifs, des inadéquations entre les objectifs des projets et aménagements qu'ils avaient définis (plus ou moins clairement nous le verrons) en phase de conception, et la manière dont les espaces alors créés, évoluent, sont finalement gérés et pratiqués. Les inadéquations dont il est question ici ne concernent pas l'ensemble des pratiques sociales, de gestion ou d'entretien qui n'avaient pas été prévues en amont, mais celles qui apparaissent aux yeux des concepteurs, comme contradictoires avec l'essence des projets conçus. Pour analyser les échanges issus de ce cycle de réflexions, plusieurs questions pourront ainsi être posées : quelle importance les concepteurs accordent-ils à l'évolution et à l'évolutivité des dispositifs (ici de gestion des eaux pluviales) qu'ils conçoivent ? Quel diagnostic font-ils de cette évolution ? Comment interprètent-ils les inadéquations éventuelles ? Quel intérêt y prêtent-ils ? Selon eux, ces inadéquations sont-elles liées à la structuration du système d'acteurs ou à leurs propres pratiques et compétences ? Dans

---

<sup>164</sup> Nous entendons par noue, un espace longitudinal en creux, permettant de stocker temporairement, infiltrer et/ou acheminer les eaux pluviales d'un point A à un point B. Ces espaces sont souvent en terre et végétalisés.



quelle mesure envisagent-ils de se doter d'outils, afin de faire évoluer leurs compétences et de renouveler leurs pratiques pour éviter de tels dysfonctionnements ?

## **1.2 La reconversion d'une ancienne friche industrielle**

D'une superficie de près de 70 hectares, le projet réalisé (sur une ancienne friche industrielle) dans le cadre d'une Zone d'Aménagement Concerté a démarré au début des années 2000. Il est situé dans une ville francilienne de plus de 100 000 habitants. L'Agence observée est, depuis 2001, architecte-urbaniste coordonnateur de la ZAC. Après avoir conçu le plan d'ensemble du projet au début des années 2000, elle a participé à l'élaboration du cahier des charges de chaque îlot bâti, et conçu l'ensemble des espaces publics. Elle est en outre chargée de suivre le chantier d'une partie des espaces publics. En 2012, la première moitié du projet avait été livrée, tandis qu'au même moment, les Dossiers de Consultation des Entreprises étaient lancés pour la seconde partie. Reposant officiellement sur deux grands axes, le *développement durable* et le *cadre de vie*, le projet définissait dès le départ, selon le maître d'ouvrage, quatre priorités : un quartier attractif, mixte et vivant ; la mise en œuvre de dispositifs économes et innovants de gestion des eaux (pluviales et usées) à l'échelle du quartier ; une démarche d'économie d'énergie à l'échelle des bâtiments construits ; la mise en valeur des énergies renouvelables, notamment pour alimenter le réseau de chaud et de froid à l'intérieur du quartier. Au total, ce sont plus 500 000 m<sup>2</sup> de logements, bureaux et équipements et plus de 15 ha d'espaces publics qui seront construits. La maîtrise d'ouvrage a été confiée à une Société d'Économie Mixte par la ville accueillant le projet (le système d'acteurs sera précisé au fil du propos).

Le projet est à la fin des années 2000 à un tournant important. La première phase, livrée, révèle les résultats d'un long processus de conception et de mise en œuvre. En parallèle des premiers retours d'expérience, la deuxième phase commence alors à sortir de terre.

## **1.3 Un projet de gestion des eaux pluviales qui bat de l'aile**

Quelques mois après la livraison de la première phase, des moustiques se sont développés dans certains ouvrages destinés à la gestion des eaux pluviales. Leur présence a suscité plusieurs plaintes de la part des habitants du quartier auprès de la mairie. Les concepteurs, enjoins par la maîtrise d'ouvrage et par le Maire, de régler le problème, ont été amenés à rechercher leur provenance et à résoudre le problème.

Les noues concernées par la présence de moustiques sont situées dans la première tranche de la ZAC livrée au début des années 2010. Elles s'intègrent dans un dispositif de gestion des eaux pluviales à l'échelle du quartier. Celui-ci récupère les eaux de toitures et celles tombées en cœurs d'îlots pour les stocker (provisoirement) dans des cuves enterrées. Lorsque ces dernières sont pleines, l'eau est déversée progressivement

dans des noues aménagées le long des immeubles. Elle pourra ainsi s'infiltrer ou être acheminée (via un ensemble de noues) jusqu'à un parc central. Les objectifs d'un tel réseau sont les suivants : contenir de fortes précipitations et ainsi écarter tout risque d'inondation en créant plusieurs zones tampons (cuves enterrées en sous-sol de chaque immeuble, noues, bassins) ; mettre en valeur les eaux pluviales par des ouvrages aériens (noues, bassin du parc, etc.) ; renforcer la biodiversité.

Pour ce projet, l'équipe de maîtrise d'œuvre est composée d'un mandataire, l'agence Lilas (avec en son sein, des architectes qui interviennent sur les espaces bâtis et des paysagistes sur l'ensemble des espaces publics), et de deux co-traitants principaux : un bureau d'études techniques spécialisé dans les « voiries et réseaux divers » et une agence de paysage. Les espaces publics, tous conçus par l'Agence ont fait l'objet d'un découpage géographique. Une partie est mise en œuvre par l'agence Lilas, une autre par l'agence de paysage co-traitante.

En tant que mandataire, la première étape pour l'Agence fut d'essayer de comprendre ce qui, dans le parcours de l'eau pluviale, pouvait expliquer une telle concentration de moustiques. Cette enquête a donné lieu, à partir de 2012, à plusieurs réunions : au sein de l'équipe de maîtrise d'œuvre tout d'abord ; avec la Société d'Économie Mixte, maître d'ouvrage du projet ensuite ; avec plusieurs experts mobilisés spécialement pour cette question, dont un écologue susceptible de comprendre et éclairer les acteurs sur les causes éventuelles et mécanismes de prolifération des moustiques. En outre, cette situation a donné lieu à plusieurs échanges à l'Agence, avec le directeur bien sûr, avec moi également.

À cette époque, nous cherchions à faire évoluer le contenu et la forme des ateliers de travail. Il avait été décidé que seraient organisés d'un côté des « ateliers architecture » et de l'autre des « ateliers paysage », dans lesquels la dimension technique et opérationnelle aurait une place plus importante<sup>165</sup>. En outre, le 13 novembre 2012 était organisée une formation dispensée par *Le Moniteur* et intitulée : « Eau, solutions techniques et paysagères pour des constructions et des aménagements durables ».

Compte tenu de l'actualité de l'Agence, de l'évolution souhaitée des contenus des ateliers et de la possibilité éventuelle de participer à une telle formation, je proposai : 1) que certains d'entre nous suivent la formation du *Moniteur* ; 2) que nous en fassions un retour synthétique en interne ; 3) que nous engagions une série d'ateliers sur les retours d'expériences des paysagistes de l'Agence autour des projets de gestion des eaux pluviales qu'ils avaient pu participer à concevoir et mettre en œuvre.

---

<sup>165</sup> Cette évolution est le fruit de demandes des salariés, qui souhaitaient des ateliers plus proches des préoccupations qu'ils avaient au quotidien, et dès lors plus éclairants face aux questions qu'ils pouvaient se poser dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets. La dimension technique a donc pris une place majeure. L'évolution des ateliers sera analysée dans le chapitre 6.

## 1.4 Ce que disent les moustiques

### 1.4.1 Les concepteurs à l'épreuve de la technique

Après plusieurs semaines à essayer de comprendre ce qui expliquait la présence de ces moustiques, il apparut que le problème provenait d'origines multiples. Celui-ci résultait tout d'abord de dysfonctionnements techniques : l'eau tombée sur les toitures est recueillie dans les cuves disposées sous les bâtiments. Avant d'atteindre un volume critique et d'être déversée dans les noues d'espaces publics, l'eau peut stagner plusieurs jours ou semaines dans les cuves, entraîner le développement de larves et donner naissance à des moustiques, une fois l'eau déversée dans les noues. Aucun filtre à la sortie des cuves n'avait été prévu. Il est ensuite apparu que les siphons reliant les noues les unes aux autres favorisaient la stagnation de l'eau et donc le développement éventuel d'insectes. En outre, il s'est avéré que la capacité d'infiltration des sols avait été testée à une faible profondeur au moment des études pré-opérationnelles. La réalisation de tests plus profonds, en 2013, a montré que seule la première couche de terre était perméable, au contraire des couches inférieures. Les noues, dont l'objectif était aussi qu'elles permettent à l'eau de s'infiltrer, n'ont pas toujours joué leur rôle, surtout, comme nous le verrons après, lorsque de grandes quantités d'eau furent rejetées en des points uniques.

À ce stade, il semble que le développement de moustiques dans les cuves ou dans les siphons n'avait pas été anticipé. On peut imaginer que la conception d'un tel dispositif s'est davantage concentrée sur son dimensionnement, sur son fonctionnement, sur le coût qu'il allait représenter, que sur le risque de développement de larves qu'il induirait. Dans ce cas-là, il s'agit d'un impensé de conception, qui révèle la connaissance partielle des paramètres d'un dispositif peu éprouvé par l'équipe de maîtrise d'œuvre. On a ici un exemple du hiatus entre l'injonction d'agir et de proposer des projets toujours plus innovants et les compétences à disposition pour mettre ensuite en œuvre les propositions avancées.

D'autres facteurs expliquent la présence de ces moustiques. Les points de déversement de l'eau depuis les cuves sont peu nombreux. Cela signifie que de grands volumes d'eau sont rejetés en des points uniques, favorisant la stagnation de l'eau plutôt que son infiltration diffuse. En outre, certains d'entre eux ont été disposés en aval et non en amont des noues comme cela était prévu. Or, le principe de rejets en amont était de favoriser l'écoulement de l'eau suivant la pente observée par les noues.

Au-delà d'enjeux techniques, le positionnement de ces points de rejets dit des choses sur l'articulation entre espaces privés et espaces bâtis<sup>166</sup> traversés par un réseau global, et derrière, sur la diversité des logiques et légitimités professionnelles des acteurs qui

---

<sup>166</sup> Les espaces privés et publics sont aménagés puis gérés par des acteurs en partie différents.

interviennent sur ces espaces. De quels acteurs parlons-nous ici ? Comment s'articulent les méthodes de conception et de mise en œuvre des espaces publics et des espaces bâtis à dominante privée ? C'est ce que nous allons voir à présent.

#### 1.4.2 Derrière les dysfonctionnements : la diversité des logiques et légitimités professionnelles

Revenons pour cela sur les grandes étapes du projet. Le dossier de création de ZAC a été validé en 2003, le dossier de réalisation en 2005. Puis des études pré-opérationnelles complémentaires ont permis de valider le projet d'ensemble, le programme global des équipements publics, des constructions de logements, de bureaux et commerces. Elles ont permis de préciser les études concernant les espaces publics et de définir un cahier des prescriptions architecturales, urbaines et paysagères. La phase opérationnelle a ainsi été engagée à partir de 2007 d'un côté sur les espaces à bâtir et de l'autre sur les espaces publics. Dans le premier cas, la conception de chaque lot est coordonnée par un architecte coordonnateur, en collaboration avec la SEM et l'agence Lilas. Un paysagiste intervient pour les espaces non bâtis du lot. Les lots sont ensuite divisés en îlots affectés, chacun d'entre eux, à un promoteur et un architecte. Ces derniers doivent donc respecter les principes du projet d'ensemble de la ZAC, les prescriptions architecturales définies de chaque lot et îlot dont ils ont la charge. Notons que ce sont les quatre mêmes promoteurs qui ont obtenu les droits à construire de l'ensemble du projet. Une fois les plans validés pour les bâtiments et les espaces publics, des réunions de présynthèse sont organisées entre architectes, bureaux d'études, promoteurs et équipes de conception des espaces publics. Il s'agit de recoller les plans « bâti » et « espaces publics » qui les jouxtent et de vérifier qu'il n'y a pas d'incohérences. Un dialogue et des négociations s'engagent alors :

« Moi [un architecte] ma station électrique, elle est là, donc il me faut un raccordement électrique là, il me faut de l'eau, et puis j'aimerais avoir le chauffage central urbain, qui arrive là. Et puis là c'est plutôt [le bureau d'études techniques ayant participé à la conception du projet de gestion des eaux pluviales] qui dit : "les eaux pluviales tu dois les rejeter dans la noue, la noue elle est là, tu dois te [...] [débrouiller] pour envoyer ton eau de toiture jusque-là..." » (Pascal, juillet 2013).

Une fois les études validées, les concepteurs et promoteurs font appel à une ou plusieurs entreprises pour engager les travaux. En parallèle, des études sur les terrains à bâtir, les entreprises intervenant sur l'aménagement des espaces publics sont choisies. L'articulation des chantiers entre espaces publics et espaces bâtis est basée sur la règle suivante. Quatre mois avant la livraison d'un bâtiment, les travaux d'aménagement des espaces publics qui le bordent commencent, afin de faire concorder la fin des travaux d'ensemble. Revenons donc aux cas où à la livraison des bâtiments et des noues, les points de rejet se retrouvent finalement en aval de ces dernières. Comment expliquer cette incohérence et que révèle-t-elle ?

« Le mec qui construit son bâtiment dans son emprise, il a déjà des emmerdes entre les approvisionnements, la sécurité, les timings. [...] Le chef de chantier on lui dit “[...] t’avais 10 millions pour faire ton bâtiment, et bien tu n’as plus que 9,5 millions”, et puis [...] le fournisseur [...] lui dit “ta fenêtre elle était à 1000, on te la fait à 1100”, [...], donc lui il a aussi comme objectif de tirer les coûts, lui aussi il doit faire du bénéf. Donc après, [...] tu avais ta noue [...]. Si il veut rejeter en point haut, [...] il faut qu’il passe [...] sous les voiles de parking, ça fait des gros tuyaux sous le parking, pour rejeter là, c’est un peu la galère. Le mec, il se dit, “attends, ça veut dire qu’il faut que je perce tous les voiles, je perce ma structure [...] Et bien je rejette là [en aval]. [...] Après le mec tu peux lui envoyer des recommandés [...] Nous, c’est ce qu’ils nous disent en réunion, “allez-y envoyez-nous des recommandés !” » (*Ibid.*).

Cet extrait montre tout d’abord que la construction de tuyaux reliant la cuve sous les bâtiments et le point de rejet dans la noue constitue une exigence du projet parmi beaucoup d’autres qui sont tout à la fois techniques, réglementaires, temporelles, mais aussi économiques. Les exigences sont multiples, mais certaines (rentabilité du chantier et de la construction) semblent plus légitimes que d’autres (cohérence d’ensemble du réseau de gestion des eaux pluviales). Il apparaît parfois que la légitimité des constructions architecturales est plus forte que celle de l’espace public. Derrière cela encore, c’est la légitimité accordée aux logiques économiques et portées par la construction et l’investissement privé. Les enjeux relatifs à l’espace public qui peuvent apparaître comme secondaires par rapport aux projets d’architecture se retrouvent dans d’autres domaines que celui de la gestion des eaux pluviales. À différentes reprises, les réunions de présynthèse révélèrent des incohérences. Comme par exemple la réalisation projetée d’une sortie de parking en face d’un arbre.

« Si tout le projet correspond au PLU, [...] aux volontés architecturales de la SEM, le [...] [promoteur] il est chez lui, il est dans son emprise, il a acheté son terrain, [...] [il] dit ben moi je fais un bâtiment qui me coûte 200 millions, je n’ai pas d’autres choix avec toutes les contraintes, [...] je mets ma rampe [de parking] là, c’est là où je perds le moins d’espace et c’est là que je peux vendre le plus de places de parking [...]. Les premières réunions [...] nous avons été très véhément [...]. Après l’investisseur, il allait voir la SEM, il disait “vous ne voulez pas que je le fasse le bâtiment, et bien je ne le fais pas, si je ne peux pas mettre un parking dans mon bâtiment... Le PC [permis de construire] je dois le déposer dans 3 mois, nous avons un acteur dans 2 ans, il veut prendre les locaux, je lui dis que je ne peux pas déposer le PC dans 3 mois, donc je ne peux pas faire son bâtiment dans 2 ans, allez au revoir M. SEM” “non attendez... Allô [l’agence Lilas], ton arbre vraiment tu ne peux pas étudier si tu ne peux pas le faire ripper de cinq mètres dans un sens ou dans l’autre ? » (*Ibid.*).

Ce passage montre le rôle que certains acteurs privés (notamment promoteurs) détiennent dans les projets de partenariat public/privé, et dans ce cadre le poids des logiques économiques dans les décisions d’orientations de projet, au point que le paysagiste interrogé révèle des changements de stratégie dans la manière de négocier l’intérêt de l’espace public par rapport aux projets architecturaux.

« Maintenant c'est mon argument en présynthèse, [...] je les prends autrement, je leur dis, " Moi mon but [...] c'est de faire le plus bel écrin à votre bijou architectural. [...] J'essaie de leur faire comprendre que plus les espaces publics autour du bâtiment seront agréables, pensés, et esthétiquement fonctionnels, plus ils vont trouver des acquéreurs. C'est du langage commercial » (*Ibid.*).

L'espace public n'est pas ici présenté comme étant au service de l'intérêt public et général, mais de l'intérêt économique d'un acteur privé, dont l'objectif est le retour sur investissement. La possibilité d'obtenir en fin de chantier des points de rejets dans les noues aux mauvais endroits, révèle ainsi l'inégale légitimité de certaines parts du projet par rapport à d'autres mais aussi la difficile articulation entre des logiques professionnelles différentes.

Le promoteur, en tant qu'investisseur, intervient certes dans un projet global qu'il pourra très largement respecter et servir (Adèle, juillet 2013), mais dont l'objectif est également la rentabilité de son opération immobilière. L'horizon n'est pas le même, tout comme les logiques de travail qui en découlent (Vilmin, 2008). L'entreprise quant à elle met en œuvre les plans qui lui sont donnés dans les conditions de travail qui leurs sont accordées (temps imparti, taille des équipes, budget global, etc.). En intervenant sur un îlot, les ouvriers ont-ils pour autant connaissance et sont-ils porteurs de la démarche globale dans laquelle ils s'insèrent ? L'articulation entre espaces bâtis sur lesquels ils interviennent et l'espace public qui borde leur chantier fait-elle l'objet d'une réelle attention ? Pas toujours à en croire le paysagiste interrogé : « L'espace public autour [...] c'est juste son accès de chantier, par où il sort des poubelles, par où il se stationne, comment il peut mettre sa grue » (Pascal, juillet 2013).

Or, une autre cause de développement des moustiques est la non-perméabilité des sols, qui s'explique notamment par le fait que plusieurs engins de chantiers (destinés à intervenir sur les parcelles privées) ont roulé dans les noues et ont tassé la terre. Le découpage d'espaces aux destinations diverses, et sur lesquels interviennent des acteurs différents, croisé avec la diversité et parfois l'opposition entre les logiques professionnelles de chacun, a semble-t-il réduit la cohérence du projet d'ensemble recherchée par la maîtrise d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre. Ce que dit Pascal :

« c'est un peu une question [...] de sphères dans laquelle tu es. Là [en présynthèse] on est entre concepteurs, on se respecte, il y a une espèce de règle de l'art [...], il y a du dialogue, mais quand tu arrives là [en chantier], il n'y a plus de réunion de présynthèse en chantier, c'est ce que je réclame depuis longtemps. Ça c'est des présynthèses concept... Donc ça ne marche plus. » (*Ibid.*).

Le paysagiste met en avant, au-delà de logiques professionnelles différentes, les limites de la méthode employée. Selon lui, l'articulation des différents acteurs, si elle existe en présynthèse, n'est pas poussée jusqu'au chantier, au cours duquel les ajustements à l'échelle de chaque parcelle, peuvent créer des incohérences. Il pointe ici la question de la parcellisation spatiale mais aussi professionnelle du travail de conception et de mise en œuvre du projet.

### 1.4.3 Des passages de témoin délicats

Enfin, la présence de moustiques serait due à la modification de la composition végétale initiale des noues. Celle-ci, qui devait se développer librement, avec un entretien limité et différencié, devait créer un écosystème diversifié et une certaine biodiversité. Plusieurs demandes de la part des habitants furent transmises à la mairie et aux services de gestion, pour demander de tondre ou couper la végétation qui s'y développait et qui semblait mal entretenue. Ce qui fut fait, limitant la colonisation de certains prédateurs pour les moustiques. Cette situation montre le décalage entre les choix opérés au moment de concevoir le projet et la manière dont les habitants peuvent les comprendre, se les approprier voire les détourner, comme l'a par exemple montré le travail récent de François Valegeas (Valegeas, 2014).

L'intérêt d'une telle palette végétale n'a pas fait l'objet d'informations précises auprès des habitants, qui en voulant régler une nuisance paysagère ont contribué à en créer une autre, celle de la présence de moustiques. Les demandes habitantes posent en outre la question du rapport à la nature, ici particulièrement aux insectes (avant tout considérés comme nuisibles) et au végétal (non accepté si il donne l'impression de ne pas être entretenu), et à son acceptabilité sociale (Mathieu, Guermond, 2005).

La tonte des noues rappelle le rôle majeur des habitants et usagers dans le devenir de projets qui deviennent progressivement leurs territoires. Ils participent à les façonner, à les faire évoluer. Ils en sont acteurs. Oublier cela, comme cela, c'est effectivement se risquer à des inadéquations importantes entre les objectifs d'un projet, les actions qui sont mises en œuvre pour y répondre, le temps important passé en études et en chantier, et la manière dont les espaces créés sont utilisés :

« c'est compliqué, parce que ça n'appartient à personne, c'est de l'espace public, les gens vont faire du scooter dans les noues [...], les algues qui sont renvoyées [dans les noues] [...], les gens qui jettent tout au sol, qui mettent tout dans les noues. [...] Ce qu'il faut maintenant, c'est informer le citoyen et l'impliquer dans le projet » (Pascal, AT5, 31/01/2011).

Cette intervention révèle un regard réflexif du paysagiste sur les méthodes de projet et, selon lui, sur la trop faible implication du « citoyen ». Elle révèle en outre son doute face à la capacité du citoyen à saisir par lui-même le sens des aménagements proposés.

Une telle situation montre aussi la complexité du passage de témoin entre équipe de maîtrise d'œuvre et les services de gestion et d'entretien. Les services d'entretien n'ont-ils pas compris le rôle joué par les végétaux dans les noues. Ont-ils été impliqués en amont ? Ont-ils eu seulement connaissance du sens même de la palette végétale proposée ? Comment s'est ainsi opérée la transmission des ouvrages au moment de la livraison ?

« Avec la livraison [...] on perd la main en tant que maître d'œuvre [...]. Après le fonctionnement, on commence un peu à déchanter, parce que la ville a du mal à prendre ces ouvrages en entretien » (Pascal, AT5, 2010).

Nous n'avons pas eu connaissance de la manière dont les services de gestion ont été impliqués en amont, ni s'ils ont reçu des informations voire des formations pour les préparer à « prendre en main », gérer et entretenir ces dispositifs alternatifs et encore peu éprouvés. Néanmoins, le paysagiste révèle ici un manque d'appropriation et de savoir-faire de la part des services concernés. Ce point, confirmé par plusieurs concepteurs au cours du cycle d'échanges, sera analysé dans les pages suivantes.

À ce stade, la présence de moustiques dans les nœuds d'un projet, et le fait qu'elle soit un problème révèlent plusieurs points. Le premier concerne le caractère particulièrement technique voire complexe du cheminement de l'eau et des dispositifs proposés pour ce faire. Dans ce cadre, il apparaît que les compétences à disposition ne permettent pas de connaître et anticiper tous les paramètres du projet proposé. Ce constat confirme l'hypothèse selon laquelle, dotés d'une rationalité limitée (March et Simon, 1969), les acteurs agissent au moins en partie « en aveugle » (Lolive, Soubeyran, 2007). Le projet repose sur une démarche d'anticipation « de type flou ou partiellement déterminée [...] à travers l'identification d'un futur souhaité et des moyens propres à le faire advenir » (Boutinet, 2012, p. 69-70). Cette forme d'anticipation semble d'autant plus partielle lorsqu'il s'agit de concevoir des dispositifs non éprouvés jusque-là. Leurs conséquences ne peuvent être toutes connues. Ce projet de gestion des eaux pluviales, constitue un exemple récurrent de dispositifs conçus et mis en œuvre au nom de démarches de *développement durable*, portés par un désir d'innovation, parfois d'affichage de performances et marqués par une importante technicité. Nous verrons que le projet Bo01 à Malmö fut également porté par ces intentions. Nous verrons enfin que la technicité voire la technologie comme moyen de tendre vers la durabilité ont été la source, au cours de plusieurs ateliers de travail, de débats et positions fort différentes selon les concepteurs. Un premier enseignement concerne donc le hiatus qu'il peut exister entre discours des acteurs et compétences qu'ils détiennent pour les mettre en œuvre. C'est le cas des concepteurs, mais plus généralement de l'ensemble des partenaires de l'équipe de maîtrise d'œuvre. Le dispositif ici analysé a été pensé par un bureau d'études techniques spécialisé dans les « voiries et réseaux divers ». À l'inverse ni hydrologue ni écologue ne furent intégrés. C'est une fois la présence de moustiques dénoncée qu'un écologue a été contacté pour apporter son expertise. Ces moustiques questionnent donc aussi la composition des équipes de maîtrise d'œuvre, lorsqu'elles sont chargées ou décident de mettre en œuvre des dispositifs innovants, et donc les nouvelles collaborations que ces derniers appellent à développer.

Outre la question des compétences, notamment techniques, la présence de moustiques interroge la complexité que représente la superposition d'un réseau global sur un territoire doublement parcellisé : dans l'espace tout d'abord, puisque celui-ci traverse en effet espaces publics et espaces privés, sur lesquels ce ne sont pas les mêmes acteurs qui interviennent ; dans le temps ensuite, puisqu'après une conception « en chambre », par une équipe de maîtrise d'œuvre, le dispositif est soumis aux réalités du terrain, et aux



passages de témoin avec les promoteurs et entreprises, avec les services de gestion et d'entretien et enfin avec les habitants et usagers. Cette parcellisation et cette complexité posent des questions centrales : la division du travail, la coordination et la collaboration interprofessionnelles, le rôle que jouent les concepteurs dans ce contexte, et le caractère itératif, adaptable et appropriable du projet. Ces questions ne sont pas nouvelles. Elles ont largement nourri les travaux cités en introduction et dans la première partie de cette thèse, notamment ceux de R. Moulin et de son équipe en 1973, mais aussi les séminaires Euro-Conception des années 1990 sur la maîtrise d'œuvre, la maîtrise d'ouvrage, les rencontres RAMAU dans les années 2000 et bien sûr d'autres écrits (ex : Chadoin, 2007 ; Champy, 2011, etc.). En 2001, Thérèse Evette introduisait le cahier RAMAU n°2 en rappelant que :

« la ou les crises des villes [...], l'internationalisation de l'économie, la construction européenne et la décentralisation » avait mis en cause depuis les années 1980 « d'anciens modes de division du travail de conception », « conduit à une complexification des processus de décision », à « une approche plus globale et interdisciplinaire des phénomènes urbains », et rendu obsolète « la vision linéaire et hiérarchique des processus d'aménagement et des relations entre les acteurs » (Evette, 2001, p. 9).

Il apparaît que la diffusion du *développement durable*, comme objet de réflexions et de pratiques contribue à maintenir ces questions au centre des débats, notamment puisque des acteurs aux logiques fort différentes sont invités à participer à la mise en œuvre de projets dont le fonctionnement, les différents paramètres et l'évolution ne sont que partiellement connus. Cette diffusion interroge en outre la place des AAUP dans le processus d'ensemble, et leur capacité à trancher, orienter, coordonner des acteurs sur la mise en place de dispositifs dont la technicité semble, au moins en partie les dépasser. Cette place est d'autant plus questionnée que certains acteurs comme les promoteurs semblent détenir une légitimité et un pouvoir grandissant dans un contexte de montée en puissance des acteurs privés dans la production de la ville (Baraud-Serfaty, 2011).

La division du travail mais également la parcellisation du projet dans le temps pose ici avec force la question de la gestion et de l'appropriation des espaces livrés. En 2014, le RAMAU organisait un colloque sur ce sujet : « La gestion des espaces bâtis et aménagés à l'heure du "développement durable" : pratiques, évolutions, enjeux ». L'analyse du dispositif de gestion des eaux pluviales confirme qu'il s'agit d'une problématique importante, tant ce dernier propose des aménagements dont le fonctionnement, l'entretien et l'usage sont, au moins en partie, originaux. Il questionne ainsi les cultures de travail des services de gestion et d'entretien, mais également les compétences qu'ils ne possèdent pas nécessairement, et en outre l'appropriation possible de ces espaces par les habitants. D'autant plus complexes et d'autant moins éprouvés, les projets mis en œuvre au nom du *développement durable* lorsque celui-ci est compris comme objet d'innovations, interrogent les moments d'intégration des acteurs amenés à intervenir sur les espaces dès lors aménagés, les méthodes de collaboration et remet en cause le séquençage de la chaîne de production des espaces.

Récemment, un colloque international intitulé « Le projet appliqué au territoire : relations, systèmes et complexité » était organisé à Tours par le Comité de Recherche *Sociologie de la complexité : relations et systèmes*, de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française (CR05 – AISLF). Coordonné par Denis Martouzet, celui-ci devait appréhender « la nature éminemment complexe [...] du projet et de son déroulé à travers les entrées suivantes : intentionnalité, actualisation des intentions, (ir)réversibilité, (im)prédictibilité, structure temporelle du projet, etc. » (Martouzet *et al.*, 2014). Les réflexions qui ont pu y être menées mettent notamment en exergue l'articulation entre la complexité, les notions afférentes présentées ci-avant et plus généralement celles d'itérativité, d'implémentation, d'évolutivité des projets, et donc de bricolages permanents en fonction des moyens à disposition. Elles questionnent de fait la notion même de rationalité, comme le rappelait Denis Martouzet en 2002. Il montrait par exemple que lorsque le projet est basé sur une démarche d'« implémentation », signifiant à la fois « ajout » et « changement de ce qui l'accueille », la « préséance de la fin sur les moyens », processus propre à la « tradition rationaliste », n'existe pas (Martouzet, 2002b, p. 334). Qu'en est-il alors du projet de la ZAC des berges, si nous nous rappelons que la situation observée appartenait à la première phase ? Autrement dit, comment les difficultés rencontrées ont-elles nourri la deuxième phase du projet (pour laquelle les chantiers ont commencé en 2013) ? C'est ce que nous allons voir à présent.

#### 1.4.4 Quelle évolutivité des projets ?

##### 1.4.4.1 *Revenir sur site : limites de compétences, limites de prestation, et responsabilités*

Après que l'équipe de projet eût identifié les origines de la présence de moustiques, un avenant fut signé pour permettre de résoudre le problème. Les parcelles bâties étant privées, il s'est avéré difficile voire impossible de penser une quelconque intervention à l'intérieur de celles-ci (pose de filtres anti-moustiques à la sortie des cuves, modification du parcours des réseaux entre la cuve et les points de rejet dans les noues). C'était donc à l'échelle de l'espace public que le problème devrait être réglé, ce qui montre, ici encore, l'inégal pouvoir entre acteurs du bâti et acteurs des espaces publics.

L'agence Lilas, en tant qu'urbaniste coordinateur du projet d'ensemble et mandataire de l'équipe de maîtrise d'œuvre fut interpellée au premier chef : « c'est vous qui avez fait le plan-masse directeur [...]. Maintenant il y a un problème ; expliquez-nous où ça ne marche pas et pourquoi ça ne marche pas » (Pascal, juillet 2013). Trouver les raisons fut un exercice compliqué. Selon Pascal, être mandataire « ne donne pas les compétences » d'un ingénieur :

« Je suis mandataire de l'exécution des travaux [...] Ça, c'est un problème de réalisation technique, mais en tant que concepteur, quelle valeur ajoutée je peux

apporter ? [...] Je n'ai pas les compétences. Comment un paysagiste peut dire à un ingénieur "tu t'es trompé" ? [...] C'est pas possible ! » (*Ibid.*).

Ce problème est récurrent dans la répartition des compétences et responsabilités au sein d'une équipe de maîtrise d'œuvre. Il se pose ici avec d'autant plus de force qu'il s'agit de dispositifs très peu éprouvés par ses membres. Une fois les causes trouvées, il faut agir sur les noeuds qui posent problème, ce que n'a pu faire l'agence Lilas, bien que mandataire et donc officiellement responsable. C'est en effet l'autre agence de paysage qui, sur ces espaces, a le droit d'intervenir. C'est elle qui a suivi le chantier avec le bureau d'études de l'équipe. Ici donc, même si l'Agence avait la solution pour régler le problème des moustiques dans les noeuds, elle ne peut agir directement, ni obliger d'une quelconque manière les membres de l'équipe à réaliser telles ou telles opérations :

« Toi tu as le problème qui t'es posé, tu as la solution, [...] "bon ok les gars je m'en occupe", et là "ah ben non, [...] t'es pas chez toi", "bon ben alors fais-le, change ta bouche, fais un truc au fond de ton trou, mets des cailloux au fond de la bouche", "oh là ! Attends, attends, laisse-nous... Attends [Pascal] [...], chacun ses espaces [...] Après [...] [le patron de l'agence Lilas] il est comme moi, à un moment donné, il est en limite de compétences et de prestation. Il ne peut pas non plus prendre le crayon [...] [du bureau d'études techniques], [...] il ne peut pas passer commande, on n'a pas cette fonction-là » (*Ibid.*).

On constate ici le hiatus entre des responsabilités détenues par une agence, un ensemble de compétences qui ne permettent pas nécessairement de définir précisément les causes d'un problème lorsque celui-ci est technique, ni d'intervenir ou d'ordonner quoi que ce soit aux membres de son équipe, lorsqu'elle n'est pas maître d'œuvre des espaces publics concernés. Cette situation met en avant, au-delà des responsabilités, le poids des limites de prestation détenues par chacun des acteurs, mais aussi le rôle grandissant des compétences techniques, avec de tels dispositifs. On est ici dans une situation d'apprentissage par l'expérience, à mesure que le projet prend forme, révèle ses potentiels et ses limites. Cet apprentissage concerne tout autant les modalités de fonctionnement d'un dispositif technique (ici un réseau de gestion des eaux pluviales), que les difficultés que représente sa mise en œuvre (surtout quand elle n'a jamais été éprouvée), et son appropriation par les services d'entretien et par les usagers de l'espace public. Elle concerne également l'articulation entre acteurs de la conception. Les discussions avec le paysagiste interrogé, et l'entretien en tant que tel lui ont certainement permis de clarifier le fonctionnement global du projet, d'aiguiser le regard réflexif qu'il pouvait porter sur ce dernier et sur ses pratiques. Mais cette expérience a aussi constitué un lieu et un moment d'apprentissages autour du passage complexe des études pré-opérationnelles à la réalisation par le chantier. Lors de discussions officieuses, celui-ci déplorait le fait qu'il ne soit jamais convié dans les réflexions en phase de concours. Pourtant, la connaissance du chantier qu'il commençait à acquérir aurait permis de sensibiliser les équipes de concours sur la plus ou moins grande

faisabilité des projets qu'elles étaient en train de définir<sup>167</sup>. En outre, à refaire le réseau de gestion des eaux pluviales, Pascal répond ainsi : « comme ça à chaud, je n'ai pas vraiment étudié...mais [...] ce que je referais, c'est [...] là on garde une noue de ce côté-là en disant, vous vous rejetez par-là, et puis vous, vous rejetez dans du tuyau... [...] Après [...] puisqu'on veut faire de la noue, on veut faire de l'animation, pourquoi ne pas avoir mis la noue en cœur [des parcelles]... Enfin le principe c'est de limiter les distances de rejet » (*Ibid.*). Une telle réponse montre que même si des solutions alternatives n'ont pas été étudiées en profondeur par le concepteur, son expérience l'amènerait à ne pas faire ce qui avait été conçu plusieurs années auparavant. Celle-ci a donc bien constitué un processus d'apprentissage et d'acquisition de connaissances nouvelles. En quoi dès lors, cette expérience permet-elle de penser autrement, au moins en partie la deuxième phase du projet ?

#### 1.4.4.2 Réorienter un projet en cours ?

Les dossiers de consultation des entreprises de la deuxième phase ont été envoyés fin 2012 au moment où les réflexions autour des problèmes rencontrés dans la première phase émergeaient. Cela signifie que le phasage global du projet n'a pas été pensé dans le but de faire de la première phase un lieu d'expérimentation dont les résultats permettraient de nourrir, réorienter voire concevoir la deuxième étape. Il se pourrait ainsi que certaines erreurs constatées dans la première partie du projet se retrouvent dans la phase suivante. Certaines d'entre elles devraient néanmoins être évitées. C'est le cas du caractère perméable des noues.

« Ils ont missionné le bureau d'études *environnement* [...] Ils vont analyser les sondages de sol, et qui vont analyser les permis de construire de chaque bâtiment sur [la deuxième partie], pour vérifier que leur solution théorique elle fonctionne, elle est conforme. Et après, ils vont aller sur le chantier une fois que ce sera en cours, une fois fini. Donc on a missionné un AMO<sup>168</sup> en plus de nous [...] Si jamais c'est pas perméable, à ce moment-là, on décaisse, on fait des gros travaux de terrassement, et on reviendra remettre des matières plus perméables. Et normalement, on est censé refaire un test 6 mois ou un an après la livraison, pour s'assurer qu'entre les tests qu'on fait là, si demain ou après-demain tu as les gens de l'immeuble qui viennent rouler dessus pour des travaux qui nous compressent, qui nous compactent la terre, il y aura eu une intervention d'un engin dont on n'est pas responsable, mais on saura le dire. [L'agence de paysage] a quand même fait des détails un peu plus poussés que ce qu'on avait fait avant, donc on a fait un peu plus attention à remonter des points de rejet en points haut des noues et mêmes si ce n'est

---

<sup>167</sup> Pour autant, il considère qu'il s'agit bien de deux métiers différents, au point qu'il ne saurait concevoir un projet dans son ensemble en phase de concours « Les gens, ils se disent qu'ils veulent construire [...]. Ils ne se rendent pas compte que c'est un métier [...]. C'est un métier complètement différent, moi je fais que du chantier, je ne sais pas faire de la conception. Maintenant je pourrais dire « oui, donnez moi un gros concours, [...] moi j'ai des idées, je connais la technique, mais je vais me planter » (*Ibid.*).

<sup>168</sup> Assistant à Maîtrise d'Ouvrage.

pas fait, on le mettra nous avec un tuyau dans les espaces publics...» (Pascal, juillet 2013).

Cet extrait montre que l'expérience de la première phase n'est pas vaine, quand bien même les dossiers de consultation des entreprises ont été envoyés avant qu'un autre type de dispositif puisse être pensé (s'il en est). L'intégration d'un bureau d'études techniques *environnement* en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage supplémentaire, leur intervention en amont des travaux d'espace public pour sonder les sols, les vérifications des permis de construire permettant de vérifier la conformité entre bâtiments construits et espaces publics qui les bordent, puis les vérifications après livraison révèlent une capitalisation de la première étape pour éviter certains problèmes rencontrés dans la phase précédente. Cela montre que la conception et la mise en œuvre d'un tel dispositif dans les années 2000 n'était maîtrisée que partiellement, et à quel point finalement les discours au nom du *développement durable* et les dispositifs pensés en chambre pour les servir se développent plus vite que les compétences nécessaires à leur mise en œuvre. Mais progressivement, et à mesure que les dispositifs prenaient corps, les acteurs, et notamment les concepteurs ont semblé prendre la mesure d'une complexité (des systèmes d'acteurs, des écosystèmes, des chaînes de réalisation technique, etc.) en partie impensée ou niée au début du projet. Le passage du projet au territoire apparaît alors comme un moment et un lieu d'apprentissages (Arab, 2007) dans la quête de durabilité.

## **1.5 Une analyse collective des projets de gestion des eaux pluviales**

### **1.5.1 Formation extérieure et échanges internes**

Compte tenu des réflexions engagées sur la gestion des eaux pluviales dans la « ZAC des Berges », il fut décidé d'engager un cycle d'ateliers de travail sur ce sujet. Avant cela, à mon initiative et celle du paysagiste de la « ZAC des Berges », l'Agence accepta de financer pour l'un et l'autre une journée de formation intitulée « Eau, solutions techniques et paysagères pour des constructions et des aménagements durables », dispensée par *Le Moniteur*. Il s'agirait ensuite d'en faire la synthèse pour l'ensemble des membres de l'Agence.

Cette formation extérieure<sup>169</sup> fit l'objet de retranscriptions et d'une synthèse présentée en atelier. Celle-ci fut suivie d'une présentation de la « ZAC des Berges ». Il s'agissait de rappeler les problèmes rencontrés, leurs causes et les enseignements à tirer d'une telle expérience. Lors de la séance suivante, plusieurs concepteurs présentèrent des projets de gestion des eaux pluviales dont ils avaient (eu) la charge. L'objectif était de partager les approches développées, les problèmes éventuellement rencontrés, et de proposer un regard réflexif (*a posteriori* ou en cours, si le projet était en train de se faire).

---

<sup>169</sup> Les interventions proposées ont concerné des points réglementaires (directives européennes, lois françaises – taxes sur les eaux pluviales, arrêté sur la récupération des eaux pluviales dans les bâtiments), et des retours d'expériences de la part de professionnels (bureaux d'études ou concepteurs).

Deux séances furent ensuite consacrées, suivant la méthode Métaplan<sup>170</sup>, à la réalisation d'une synthèse collective des discussions menées jusqu'alors. Durant ces séances, plusieurs questions furent posées aux concepteurs : « Quand on veut concevoir un projet de gestion des eaux pluviales, quels sont les contraintes/problèmes auxquels on doit faire face ? Au-delà des contraintes, quelles philosophies peut-on trouver derrière la gestion des eaux pluviales ? Quels dispositifs peut-on développer pour concrétiser ces philosophies ? En fonction de ce qui a été dit avant, quelles seraient les grandes étapes pour concevoir un projet de gestion des eaux pluviales ? Quelles sont les pistes d'action à poursuivre ? ». Ces questions sont le fruit de discussions avec le paysagiste de la « ZAC des Berges », qui avait participé à la séance de formation.

L'ordre des questions et les termes employés ont répondu à plusieurs enjeux. Les contraintes multiples auxquelles les concepteurs doivent faire face sont souvent revenues dans les échanges réalisés avant ce cycle. Poser dès le départ cette question, c'était d'une part prendre au sérieux l'existence des contraintes d'ordres différents. C'était également la traiter pour mieux l'évacuer ensuite. La question des « philosophies qu'il est possible de trouver derrière la gestion des eaux pluviales » avait pour intérêt d'amener les concepteurs à mettre des mots sur la ou les raisons qui les poussaient à développer des actions sur ce sujet. Le terme *philosophie* était volontairement fort. Je craignais qu'en parlant d'objectifs, les réponses soient rapidement techniques. « Les raisons qui les poussaient à mettre en œuvre des dispositifs... » auraient amené à des réponses de type : « on le fait parce qu'on nous demande de le faire ». Ce qui est une réponse intéressante (sur laquelle je reviendrai plus loin), mais qui peut cacher d'autres réponses, plus complexes. Les concepteurs souhaitaient que les réflexions menées produisent un ou plusieurs outils qui les accompagneraient au quotidien. C'est la raison pour laquelle différentes questions furent ensuite posées : sur la nature des dispositifs que l'Agence pourrait mettre en œuvre ; sur les documents à produire collectivement pour traduire les échanges en outils internes. À chaque question, il s'agissait de : noter sur des *post-it* les réponses des concepteurs et de les afficher sur un tableau mural ; regrouper leurs réponses en grandes catégories, toujours sur la base de leurs propositions à eux. Dans cet exercice, mon rôle était d'animer le dispositif en posant les différentes questions. Je suis intervenu en outre pour les aider à clarifier certains de leurs propos. En revanche, je ne suis pas intervenu dans les débats.

Au final, ce sont près d'une dizaine de séances qui ont été organisées, soit près d'une trentaine d'heures qu'environ dix personnes de l'Agence ont accepté de mobiliser sur ce sujet sans que leur plan de charge ne soit allégé d'une quelconque manière. Une telle participation des salariés, qui n'a jamais été rendue obligatoire, montre que ces derniers ont pu donner du sens à une démarche collective de formation externe et interne, d'échanges autour d'expériences passées ou en cours, et de retours réflexifs sur leurs pratiques professionnelles.

Au cours de ces séances, il est apparu que les inadéquations rencontrées une fois les dispositifs mis en œuvre pouvaient s'expliquer par différents facteurs qui relèvent tout autant des compétences et méthodes des concepteurs que des logiques du système

---

<sup>170</sup> Technique d'animation de discussion dont l'objectif est de synthétiser et de rendre visible en temps réel (sur des *paperboards* par exemple) le contenu des discussions.

d'acteurs dans lequel ils s'insèrent : les enjeux liés à la gestion des eaux pluviales ne sont pas toujours clairement définis et partagés au sein de l'équipe de maîtrise d'œuvre et avec l'ensemble des partenaires. Les compétences pour mettre en œuvre les dispositifs souhaités sont encore en construction, au point qu'il apparaît parfois difficile d'anticiper et/ou de garantir le bon fonctionnement global des dispositifs. Enfin, les missions des concepteurs apparaissent limitées dans le temps et dans l'espace, au point de ne pouvoir maîtriser nécessairement l'ensemble de la chaîne de construction des dispositifs, puis d'accompagner ces derniers une fois livrés.

### 1.5.2 La diversité des approches de la gestion des eaux pluviales

Les séances de synthèse collective (quatre au total) ont révélé, après de nombreux échanges, que la gestion des eaux pluviales pouvait être portée par les enjeux suivants :

- limiter les risques d'inondation liés à l'imperméabilisation des sols ;
- envoyer les eaux pluviales autre part que dans les systèmes de traitement des eaux usées, ce qui permet de limiter les risques de dysfonctionnement de ces systèmes et réduit les coûts pour les collectivités ;
- rétablir, en partie, le cheminement naturel de l'eau et limiter les risques de non-réalimentation des nappes phréatiques ;
- assainir différemment les eaux pluviales ;
- se servir de ces dernières pour économiser de l'eau potable, créer du paysage, de la biodiversité, ou pour sensibiliser les populations, etc.

Pour autant, cette liste n'est pas apparue aussi clairement dès les premières séances. Elle a évolué au fil des semaines, réflexions et débats, révélant la complexité d'une telle thématique, la difficulté des concepteurs à identifier clairement et rapidement les enjeux qui se trament derrière un sujet pourtant présent dans la quasi-totalité des projets urbains, et enfin la multiplicité des approches selon les concepteurs. En outre, derrière la diversité des philosophies possibles qu'ils proposent, ces derniers, dans un consensus quasi-général, disent qu'ils n'ont pas toujours les idées claires sur les raisons, les enjeux et les objectifs des dispositifs de gestion des eaux pluviales qu'ils proposent et développent : « Il faut savoir ce qu'on veut, si on veut acheminer de l'eau pour que ce soit joli, ou si l'on veut infiltrer » (Pierre, AT35, 2013). Les choix opérés peuvent résulter des caractéristiques des sites, comme le prônait Ambre-Ursule-Paola, lors de l'atelier précédent, en conclusion de la présentation d'un projet dont elle avait la charge.

« Il faut arriver à très vite se rendre compte des situations et qu'il n'y a pas qu'une gestion des eaux pluviales [...] Je n'avais pas bien compris ça dès le départ. Nous n'avons jamais été sensibilisé à ça. [...] C'est même plus une question philosophique, c'est plus une réponse à un site, qui doit être pris en compte dès le début, que des grands principes » (Ambre-Ursule-Paola, AT35, 2013).

La gestion des eaux pluviales constituerait souvent, finalement, un moyen d'afficher un objectif de durabilité, qui lui-même constitue un argument de vente pour séduire les

commanditaires. Certains concepteurs expliquent qu'ils prennent en compte une telle question pour « donner des signes qu'on fait de l'écologie ou du “développement durable” » (Antoine, AT24, 2012). Ces constats rappellent que l'Agence et ses membres s'inscrivent, au-delà d'un intérêt général qu'ils pourraient éventuellement servir, dans un environnement concurrentiel où la condition d'exercice est l'accès à la commande, ici publique. Pour ce faire, les concepteurs doivent trouver les arguments qui satisferont la demande de leurs clients. On se situe dans la logique du « monde marchand » au sein duquel la « compétition » et la quête de « se détacher du peloton » constituent des valeurs centrales (Boltanski, Thévenot, 1991). La gestion des eaux pluviales, comme réponse à l'injonction de durabilité, constitue alors une fin en soi répondant davantage à un objectif d'affichage, plutôt qu'un moyen de répondre à des objectifs de opérationnels précisément identifiés et partagés. Comment garantir une adéquation entre fonctionnement, entretien et usages des aménagements et objectifs conceptuels et opérationnels, quand ces derniers ne sont finalement pas clairs dès le départ, même pour les concepteurs ?

### 1.5.3 Les contraintes renforcées par des compétences en construction

Suite à la question : « quand on veut concevoir un projet de gestion des eaux pluviales, quels sont les contraintes/problèmes auxquels on doit faire face ? », il est apparu que ces derniers seraient d'ordre technique, économique, cognitif, géographique, règlementaire, et culturel.

Un premier type concerne les données du site, le relief et les caractéristiques géophysiques du territoire. Celles-ci peuvent jouer un rôle dans la nature des dispositifs mis en place. La « ZAC des Berges » montre que certains projets de gestion des eaux pluviales sont parfois conçus et mis en œuvre sans une connaissance fine des caractéristiques topologiques du site. Mais ce qui ressort également, c'est qu'au moment de concevoir les projets, nombre de concepteurs disent qu'ils n'ont pas toujours, loin s'en faut, les documents nécessaires pour connaître les caractéristiques des sols. Les projets sont pensés sans avoir en main toutes les données nécessaires pour leur réalisation. On en revient ici, comme dans les paragraphes suivants, au concept de rationalité limitée (March *et al.*, 1969 ; Crozier, Freiberg, 1977 ; Martouzet, 2002b), avec laquelle les acteurs agissent dans leurs pratiques professionnelles, et dont ils ont pleinement conscience.

Les « contraintes techniques » qu'ils relèvent sont intimement liées aux « connaissances et compétences » des concepteurs. Les exigences de moyens (ex : faire avec le vivant, stocker les eaux pluviales) et de résultats (ex : régulation du débit<sup>171</sup>) des dispositifs de gestion des eaux pluviales se heurtent aux limites de compétences qui sont les leurs.

---

<sup>171</sup> C'est-à-dire le volume d'eau par seconde qu'il est possible d'évacuer d'une parcelle dans le réseau d'assainissement.



Mais ils pointent plus généralement un manque de compétences générales des partenaires au sein ou en dehors de l'équipe de maîtrise d'œuvre<sup>172</sup>. Pascal rappelle, par exemple, que dans son projet, le réseau de gestion des eaux pluviales avait été pensé par un bureau d'études techniques non spécialisé en hydrologie urbaine. Il rappelle également que :

« dans la fabrication du développement durable [...], les entreprises galèrent. Elles prennent des marchés, mais quand on parle avec elles, elles te disent “ce serait à refaire, je ne le reprendrais pas le marché”. Et en même temps elles se sont formées, donc le prochain, elles le feront mieux » (Pascal, AT4, 2010).

Autre exemple dans le même projet : « aux dernières réunions de remise du parc à la ville, la ville a dit, “déjà on n'a pas les moyens [...] on n'a pas un bonhomme de plus pour entretenir le parc, et comment on fait, on ne sait pas faire” » (Pascal, AT4, 2010). Cette intervention montre que la mise en œuvre de certains dispositifs au nom du *développement durable* n'est pas nécessairement maîtrisée par les équipes qui les ont conçus, par les entreprises qui les mettent en œuvre, ni enfin par la municipalité en charge de les entretenir. Comment dès lors anticiper les modes de gestion et les usages de dispositifs dont les objectifs ne sont pas toujours identifiés clairement et collectivement, dont la mise en œuvre est fort tâtonnante et dont le résultat final n'est pas clairement identifié ?

Au manque de compétences techniques, s'ajoute la multiplication des acteurs dans les projets, qui nécessite une répartition des champs d'intervention et autorise éventuellement l'apport de nouvelles compétences. Mais elle nécessite aussi pour le mandataire de l'équipe de comprendre suffisamment l'apport de ces dernières pour pouvoir coordonner chaque partenaire. C'est justement un point de difficulté pour les concepteurs, dont les compétences pour cela sont seulement en train de se construire. L'addition de nouvelles compétences ne suffit pas si les acteurs les détenant n'arrivent pas à travailler ensemble.

On trouve au-delà des contraintes techniques et cognitives, des contraintes réglementaires importantes. Celles-ci résulteraient tout d'abord, selon les concepteurs : de l'« étagement des règlements, du SDAGE<sup>173</sup> à la fiche de lot » en passant par les PLU<sup>174</sup> ; de la difficulté de les connaître, de les comprendre, et finalement de les respecter. C'est aussi l'impact que ces derniers peuvent avoir sur les libertés de travail, et le caractère de plus en plus normé de la conception ici paysagère, mais que bien des architectes pointent également du doigt le phénomène, à leur échelle. C'est, enfin, l'incohérence de ces règlements :

---

<sup>172</sup> Les concepteurs parlent de : « limites de connaissances de l'élément », « manque de compétences », « limites de compétences de l'équipe de maîtrise d'œuvre », « limites de compétences de chaque acteur ».

<sup>173</sup> Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux.

<sup>174</sup> Plan Local d'Urbanisme.

« Il y a des règlements qui ne sont pas du tout cohérents. Des fois ils t'obligent à faire des choses qui ne sont pas possibles sur certains sites. [...] Ils font des règlements PLU qui étaient adaptés aux régions soi-disant, mais en fait ils se copient tous les uns sur les autres, et ils refont un règlement national, donc ça ne sert à rien » (Ambre-Ursule-Paola, AT37, 2013).

L'incohérence des règlements, qui résulterait en partie de leurs méthodes de production (systématisées et a-territoriales), constitue en effet un problème majeur, qui plus est pour les concepteurs mandataires, dont la responsabilité est engagée. Elle pose d'autant plus de problèmes lorsqu'elle va à l'encontre de ce qui pourrait être réalisé au regard des caractéristiques du site.

Il existe aussi des contraintes économiques. Elles concernent les coûts supposés de projets de gestion des eaux pluviales au moment de la conception. Penser un projet en amont nécessite d'y consacrer du temps, donc d'allonger la durée des études (ce que tous les maîtres d'ouvrage n'acceptent pas), ou le temps de travail dans le même laps de temps ; et c'est ici l'organisation de l'Agence en tant qu'entreprise qui est questionnée, et de fait la rentabilité d'un projet dont les honoraires sont calculés en fonction du nombre de jours passés, mais aussi du nombre d'intervenants. Des études pré-opérationnelles qui durent plus longtemps que prévu sont considérées comme non rentables et l'Agence considère alors qu'elle perd de l'argent. On en revient à l'AAUP en tant qu'organisation économique répondant aux principes des mondes « industriel » (efficacité) et « marchand » (rentabilité économique des projets). En outre, la gestion des eaux pluviales nécessiterait l'intégration de compétences spécifiques et nouvelles, alors même que les honoraires diminuent aujourd'hui. De la même manière, il s'agit de décider, par soi-même, d'ajouter un ensemble de dispositifs, qui de fait augmenteront la charge de travail de ce dernier tout en diminuant les honoraires touchés par l'Agence dont il fait partie. Ce choix n'est pas forcément naturel, si l'on se rappelle que le concepteur est aussi un salarié dont on peut considérer qu'il tente de trouver un équilibre entre investissement personnel et retour sur investissement (quel qu'il soit). Dans ces conditions, on peut supposer que c'est l'adéquation entre les bienfaits potentiels de dispositifs de gestion des eaux pluviales avec le système de valeurs des concepteurs qui peut amener ces derniers à dépasser une possible surcharge de travail. Un autre type de contrainte économique concerne les « surcoûts engendrés en matière/structure » lors de la mise en œuvre de dispositifs de gestion des eaux pluviales, puis « les coûts d'entretien » des ouvrages. De tels dispositifs seraient nécessairement techniques, vecteurs d'aménagements supplémentaires. C'est le cas de certains d'entre eux, tandis que d'autres reposent justement sur la recherche de simplicité des aménagements.

Les contraintes semblent multiples pour les concepteurs, et d'ordres différents. Mais surtout ce qui ressort ici, ce sont les forces sinon contraires, du moins divergentes de ces contraintes, surtout si l'on en rajoute une, abordée plus avant : la mise en œuvre de dispositifs de gestion des eaux pluviales est une réponse à des exigences provenant des maîtres d'ouvrage et/ou de la volonté de l'Agence de proposer des réponses concrètes

aux exigences de durabilité. La conception de dispositifs de gestion des eaux pluviales constitue à la fois un moyen d'obtention de projets, et par leur mise en œuvre des moyens d'affichage à l'extérieur des compétences détenues en interne. À terme, c'est à la fois l'identité de l'Agence qui peut évoluer par ce biais, c'est aussi, certainement, un gain économique attendu, par l'obtention de nouveaux marchés. Mais à l'inverse, la conception d'un projet de gestion des eaux pluviales, nous l'avons vu, peut être source d'une baisse de rentabilité des activités de l'Agence, puisque nécessitant davantage de travail et l'implication de nouveaux acteurs alors même que les délais et honoraires ont tendances à diminuer. Le gain dans le premier cas est à long terme et concerne l'Agence, quand les « pertes » dans le deuxième cas s'inscrivent à court terme et concernent avant tout les conditions de travail des salariés. Quel est dès lors le sens de tels investissements pour les concepteurs et salariés ?

L'absence d'expériences significatives sur la gestion des eaux pluviales, associée au manque de suivi dans le temps long des quelques projets ayant développé des dispositifs, révèle un manque de compétences sur le sujet, alors même qu'ils sont amenés à aborder de tels sujet :

« le problème majeur, c'est que nous paysagistes, on n'y connaît rien à ces solutions, [...] on vend de la noue, mais j'en ai jamais vu des noues...[...] l'approche éco quelque chose, on ne l'a pas, on n'est pas formé à ça, [...] on [réfléchit] sur le *développement durable* pour faire des choses incroyables, mais on ne sait pas comment ça marche [...] on ne connaît pas. » (Pascal, AT24, 2012).

Voici deux forces contraires, activées à l'Agence. L'une qui vise à proposer de s'emparer de sujets pour « donner des signes qu'on fait de l'écologie ou du développement durable » (Antoine, AT24, 2012), et l'autre, automatique, qui est le surgissement du manque de compétences au moment de les concevoir puis de les mettre en œuvre : « ces sujets-là [...] à l'Agence est-ce qu'on les maîtrise vraiment ? [...] Est-ce qu'on maîtrise tous nos outils ? » (*Ibid.*).

#### 1.5.4 Une maîtrise limitée du projet dans le temps et dans l'espace

Enfin, une contrainte certainement transversale, concerne ce qui fut alors appelé la « gouvernance de projet » par les concepteurs. Ce qui est dit ici, c'est d'une part le manque de continuité des études depuis les premières phases de conception jusqu'à la livraison puis l'exploitation. Trop souvent les concepteurs remarquent le délitement de certains dispositifs conçus en études pré-opérationnelles et qui se voient en partie ou totalement modifiés au moment de passer le relais aux entreprises. À cela s'ajoutent les passages de relais souvent délicats avec les services d'entretien et de gestion dont les pratiques peuvent s'avérer inadéquates avec les objectifs de projet. Ces points renvoient aux observations menées dans le projet de la « ZAC des Berges ». C'est bien ici le sentiment de ne maîtriser qu'une étape de l'ensemble du processus parcellisé du projet que les concepteurs mettent en exergue et semblent regretter. Il renvoie plus

généralement au dessaisissement des prérogatives ou du moins leur remise en cause, comme énoncé dans de nombreux écrits (ex : Tapie, 2000 ; Chadoin, 2007 ; Champy, 2011 ; Terrin, 2014). Mais nous allons voir que les concepteurs ne semblent pas appréhender cette situation comme immuable, proposant la construction de nouvelles méthodes, et d'une certaine manière une évolution de leurs pratiques professionnelles.

#### 1.5.5 Vers la construction de nouvelles méthodes et l'évolution de pratiques professionnelles ?

Face à ces constats, plusieurs pistes sont apparues. Les concepteurs proposent de continuer de se former à la fois sur « les procédures et les contenus », sur les différents « thèmes » liés à la gestion des eaux pluviales, mais aussi sur les différents « dispositifs techniques » qu'il serait possible de développer. Le partage d'expériences, la poursuite de « sessions de travail sur l'eau », voire la « création d'un pôle Eau » ont été proposés par les salariés eux-mêmes. Un tel pôle ne fut pas créé, et il n'est pas certain que des sessions d'échanges collectifs n'aient été poursuivies après notre départ, quelques semaines plus tard<sup>175</sup>. Pour autant, ces propositions révèlent le chemin que les concepteurs pensent devoir parcourir avant de maîtriser (s'il en est) un tel sujet.

##### *1.5.5.1 Conforter la connaissances de sites d'intervention*

Ces derniers appellent en outre à modifier leurs méthodes de travail. Ils proposent notamment de conforter leurs « compétences en analyse de site ». Pour cela, ils proposent de veiller à définir davantage encore qu'ils ne le faisaient les « cahiers de charges des études nécessaires » (« géotechniques », « nivellements », « études structurelles », etc.) et de récupérer leurs résultats le plus en amont possible.

##### *1.5.5.2 Partager l'information et renforcer les collaborations interprofessionnelles*

Ils proposent en outre de définir plus clairement, en amont, le « synoptique de l'eau » et l'ensemble des enjeux auxquels il répond. Il s'agit surtout de le diffuser « à toutes les phases, aux maîtres d'ouvrage, aux entreprises, à l'équipe de maîtrise d'œuvre » pour réduire les risques d'incohérences entre des objectifs définis en amont, la mise en œuvre des dispositifs qui lui sont associés et leur fonctionnement une fois livrés. Ils appellent finalement à renforcer les liens avec différents acteurs dont ils semblent avoir besoin des compétences spécifiques, ou dont ils reconnaissent le rôle dans l'évolution des aménagements qu'ils conçoivent. Les concepteurs appellent ainsi à « trouver des partenaires compétents » et « créer un annuaire de partenaires », ce qui permettrait

---

<sup>175</sup> Il s'agit d'une information que nous n'avons pu obtenir.

notamment de renforcer les collaborations avec les bureaux d'études techniques « de l'esquisse à la réalisation ».

#### *1.5.5.3 Renforcer les liens avec les services de gestion et d'entretien*

Par ailleurs, face à la technicité des dispositifs proposés, et face au constat que « la ville a [parfois] du mal à prendre ces ouvrages en entretien » (Pascal, AT4, 2010), bien des concepteurs en appellent au renforcement des liens entre équipes de projets et « services d'entretien et de gestion ». Ils proposent en outre que « les services municipaux soient formés » le plus en amont possible aux méthodes d'entretien dont ils auront la charge. Certains proposent de négocier un rôle d' « audit » afin de « contrôler si toutes [...] [les] prescriptions ont bien été suivies » (Antoine, AT.24, 2012). Cette posture peut renvoyer à une démarche d'évaluation *a posteriori*. D'autres enfin considèrent qu'il faut accepter les limites de prestations classiquement accordées aux concepteurs, dont le rôle est de transmettre et d'accompagner au mieux les maîtres d'ouvrage jusqu'à la livraison du projet.

#### *1.5.5.4 La reconnaissance progressive du rôle des habitants et usagers*

En outre, certains reconnaissent le rôle majeur des habitants et usagers dans le devenir des aménagements, en fonction de la manière dont ils s'approprient les espaces concernés. Pour certains, la production et la diffusion de « notices », voire l'implication concrète du « citoyen [...] dans le projet » (Pascal, AT4, 2010), permettraient de faire mieux comprendre aux « habitants », « usagers » ou « citoyens », les principes de projet définis entre autre par les concepteurs. Ils font alors l'hypothèse que de tels outils ou pratiques réduiraient les risques d'inadéquations entre ces derniers et les pratiques qui s'y développent. Malgré l'appel de certains en faveur d'une implication renforcée, nous verrons néanmoins (Cf. chapitre 8) les réserves exprimées par une majorité des concepteurs face à la possibilité d'intégrer les habitants ou citoyens dans le processus de conception urbaine.

#### *1.5.5.5 La création d'outils internes*

Face à ces constats, plusieurs « outils » ou documents de méthodes ont alors été pensés. Un premier rappelle les données qu'il est important de réunir avant de penser un quelconque dispositif (contenu de la commande, données réglementaires, données du site, données économiques, système d'acteurs), et les enjeux auxquels les dispositifs de gestion des eaux pluviales peuvent répondre. Un deuxième outil proposait, selon les enjeux, une base de données sur les différents dispositifs possibles (et non des recettes préétablies), que les concepteurs pourraient alimenter selon leurs expériences. Un troisième document fut réalisé. Il constituait le canevas d'un « synoptique de projet » à partager avec l'ensemble des partenaires, maîtres

d'ouvrage, co-traitants, mais aussi avec les entreprises, les services de gestion des municipalités, voire avec les habitants.

#### 1.5.5.6 Les compétences comme outils de négociation de place

La multiplication d'initiatives et de dispositifs qui au nom du *développement durable*, se veulent souvent innovants, complexes mais dont la conception et la mise en œuvre peuvent s'avérer incertaines, la diversification des acteurs (ex : bureaux d'études techniques, services de gestion et d'entretien, habitants et usagers), et la prise en compte de l'évolution des aménagements une fois livrés<sup>176</sup>, interrogent le rôle des AAUP dans le processus de fabrication urbaine. En ce sens, il semble que le *développement durable*, du moins la complexification et la technicisation des processus auxquelles sa prise en compte participe, contribue à sa manière à la crise identitaire que connaissent les concepteurs depuis plusieurs décennies et que de nombreux auteurs ont déjà relevé (ex : Moulin, 1973 ; Tapie, 2000 ; Chadoin, 2007, etc.). En proposant de telles pistes, les concepteurs participent à une négociation de places et ouvrent la voie à une évolution de l'exercice de leur métier, tout en reconnaissant les difficultés voire les contradictions qu'une telle démarche susciterait. Selon eux, l'acculturation à de nouveaux sujets semble primordiale. Elle peut permettre de dépasser une approche de la gestion des eaux pluviales comme fin en soi répondant à un objectif d'affichage, pour maîtriser davantage le processus de conception et de mise en œuvre de tels dispositifs, et garantir la continuité (qui ne signifie ni linéarité ni refus de toute démarche itérative) des orientations depuis les études jusque l'exploitation.

L'acculturation permet en outre, en construisant un regard aiguisé sur de nouveaux sujets, de maintenir un rôle de conseil fondamental vis-à-vis des maîtres d'ouvrage qui ne semblent pas détenir non plus toutes les compétences nécessaires à la quête de durabilité vers laquelle ils souhaitent tendre. Mais cette acculturation pourrait selon eux, permettre de ne pas dépendre strictement des propositions que les bureaux d'études techniques (spécialisés en *développement durable*) pourraient formuler. Se joue ici la recherche d'un équilibre entre construction de nouvelles compétences internes et reconnaissance du rôle complémentaire des ingénieurs, dotés de compétences notamment techniques que les concepteurs ne sauraient détenir totalement. Cette double mobilisation de compétences à la fois internes et externes par l'ouverture vers l'ingénierie, reste pourtant fragile tant l'histoire de la collaboration entre AAUP et bureaux d'études techniques spécialisés en *développement durable* ou *environnement* est récente et peu éprouvée. Véronique Biau et Guy Tapie montraient en 2009 que les difficultés voire les tensions éventuelles pouvaient apparaître lorsque des « problèmes nouveaux, ou estimés comme tels, suscitent un appel à compétences non encore formalisées » (Biau, Tapie, *in Biau, Tapie*, 2009, p. 187). Aux côtés de la

---

<sup>176</sup> ...que Jean-Pierre Boutinet appelle le troisième temps de « l'art de bâtir », après ceux de la « projection » et de la « réalisation » (Boutinet, 2012, p. 198).

« concertation-animation », le *développement durable* constitue selon les auteurs un de ces problèmes. À ce jour, l'apport effectif de tels bureaux d'études n'est pas clair pour les concepteurs, qui les considèrent davantage comme des acteurs supplémentaires avec qui partager des honoraires, dont les montants semblent stagner voire baisser. En cela, nous pouvons nous demander si la collaboration, à la fois souhaitée mais crainte par les concepteurs, ne se heurte pas à des logiques de concurrence professionnelle, comme nous y reviendrons dans le chapitre 8.

#### 1.5.5.7 *Une remise en cause (partielle) de la division du travail*

En outre, la diffusion auprès de tous les intervenants, de l'essence même des projets (ici de gestion des eaux pluviales), questionne les approches parcellisées des interventions et expertises. Les concepteurs y voient là une manière de transcender la division du travail par la constitution d'un socle commun, tout en reconnaissant qu'il ne peut nécessairement suffire face aux logiques professionnelles parfois divergentes.

Enfin, la reconnaissance du rôle des habitants, usagers, services de gestion et d'entretien appelle une évolution des méthodes de conception ou d'exploitation, dans lesquelles de nouveaux acteurs interviendraient, et qui dans l'absolu, pourraient participer davantage à garantir la cohérence entre ce qui peut être projeté à un instant  $t$  et la manière dont les aménagements évoluent, une fois livrés. Mais là encore, en même temps qu'ils font acte de reconnaissance, les concepteurs peuvent y voir une source supplémentaire de complexification des processus de conception et de difficultés organisationnelles (car c'est d'autant plus d'acteurs à mobiliser et écouter et de temps ainsi passé en phases d'études), voire financières (compte tenu d'une tendance globale de réduction des honoraires associée à une augmentation des acteurs rémunérés). La participation habitante peut en outre être comprise comme une forme de remise en question de leur position privilégiée et de leur expertise et plus généralement des « compétences instituées » (Chadoin, 2007 ; Bacqué, 2010 ; Demoulin, 2014). Cette ambiguïté révèle l'articulation délicate des mondes « marchand » (porté par un objectif de concurrence), « industriel » (marqué par le besoin d'efficacité et de performance dans l'organisation et la production), « civique » (porté par la prééminence du collectif, la conscience collective) et de « l'inspiration » (porté par la quête de créativité) (Boltanski, Thévenot, 1991), auxquels appartiennent simultanément (bien qu'à des degrés différents selon les agences et selon les individus) les AAUP.

Les pistes d'évolution des pratiques professionnelles, au nom d'une préoccupation du devenir des espaces aménagés, sont ainsi multiples et reconnues comme telles par les concepteurs, qui pourtant peuvent y voir certaines difficultés et freins éventuels.

Suite à l'analyse d'une situation de projet et d'un cycle de réflexions internes, il est apparu éclairant de sortir à présent de l'agence Lilas, pour analyser deux autres projets en les abordant de manière plus globale, et, parce que la méthodologie n'est pas la même, plus distanciée. Nous assumons ici le passage d'une étude de cas très précise et

localisée à l'analyse de projets de grande ampleur. Avec des angles d'analyse très différents, nous éclairerons de manière complémentaire certaines questions posées pour la « ZAC des Berges » et dont nous verrons qu'elles sont prégnantes ailleurs en France, mais aussi à l'étranger : c'est le cas de l'évolution des approches de la durabilité, de la place de l'itérativité, et des apprentissages, chemin faisant, dans la quête d'un *développement urbain durable*. Nous avons ainsi fait le choix de regrouper, au sein d'un même chapitre l'analyse de ces trois projets parce qu'ils répondent à une même question de départ : que produisent les projets lorsqu'ils se transforment en territoires, non pas tant ici d'un point de vue environnemental, social ou économique, mais du point de vue des compétences, valeurs et pratiques professionnelles ?

À Lyon Confluence et Västra Hamnen, nous nous demanderons plus précisément en quoi ces deux grands projets urbains ont pu évoluer dans leur contenu et les méthodes mises en œuvre. Comment en outre ont été décidées ces évolutions substantielles et procédurales ? Que disent ces évolutions sur les modalités de traduction opérationnelle des objectifs définis au nom du *développement durable* ? Quel regard portent les acteurs et notamment les concepteurs sur ces évolutions et celles de leurs pratiques professionnelles ?

## **2. Acceptation de l'incertitude et réflexivité comme conditions d'apprentissage**

### **2.1 « Lyon Confluence » ou le doublement d'un centre-ville métropolitain<sup>177</sup>**

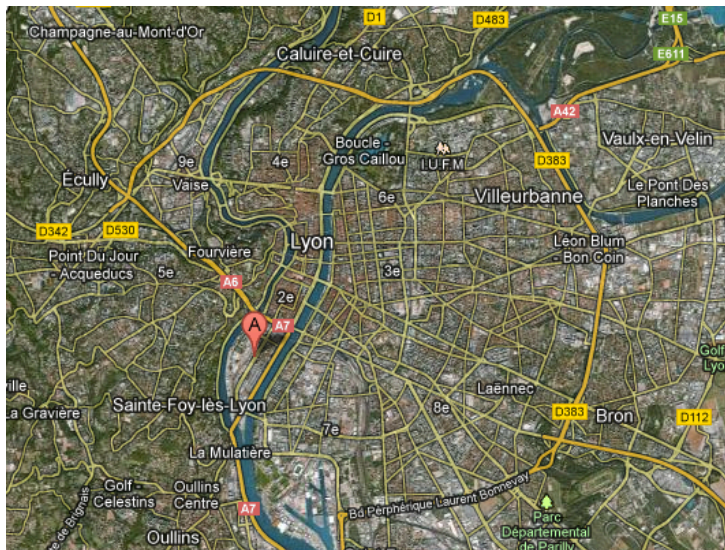
« Lyon Confluence » est un projet de requalification urbaine du sud de la presqu'île lyonnaise. Ayant accueilli dans un passé proche de nombreuses activités industrielles et commerciales, ce territoire d'une superficie de 150 ha s'étend de la gare Perrache et de son pôle multimodal (nord du site), à la confluence du Rhône et de la Saône (au sud). Par sa superficie, sa situation géographique, les qualités de son site d'accueil, et parce qu'il constitue l'un des seuls territoires de friches de cette ampleur encore à réaménager dans les centres-villes métropolitains européens, le projet « Lyon Confluence » représente un enjeu majeur de développement urbain de la métropole lyonnaise.

---

<sup>177</sup> Pour présenter « Lyon Confluence » et « Västra Hamnen », nous nous permettons quelques répétitions avec les quelques paragraphes énoncés dans la première partie, considérant que le lecteur pourrait être amené à lire le présent chapitre sans avoir lu en totalité la partie précédente.



**Figure 4. Situation du projet**



*Source : maps.google.fr, (consulté le 10/06/2014)*

François Grether, urbaniste coordonnateur de l'ensemble du projet, définit ce dernier de la manière suivante :

« Le projet est porté par la force d'un paysage exceptionnel, à la rencontre du fleuve et de la rivière. La conception urbaine s'appuie sur quelques grandes orientations stables, associant densité des édifications et larges ouvertures des espaces d'agrément du port et du parc. Dans le prolongement du quartier existant, les composantes projetées entrecroisent immeubles d'activités, d'habitation, institutions, équipements privés et publics. Les ambitions et les lignes directrices du projet urbain sont simples et claires. [...] Il était temps de montrer que les centres des grandes villes peuvent également présenter un visage d'avenir attractif. Le rôle principal de La Confluence est de contribuer au renouveau et au dynamisme de Lyon, à proximité immédiate de son secteur historique. Ni pôle d'affaires, ni quartier résidentiel, ici s'entrecroise tout ce qui fait l'attrait et la puissance de la ville. [...] Avec Michel Desvigne, paysagiste, nous avons mis en place les orientations du projet urbain par grands thèmes : rapports aux fleuves, maillage des espaces publics, trames verte et bleue, relations avec les infrastructures de déplacement... Sur ces thèmes, les options proposées, puis retenues, sont à cultiver tout au long de l'avancement du projet d'ensemble. » (Grether, in *Grand Lyon*, 2007, p. 18).

**Figure 5. Image aérienne du projet « Lyon Confluence »**



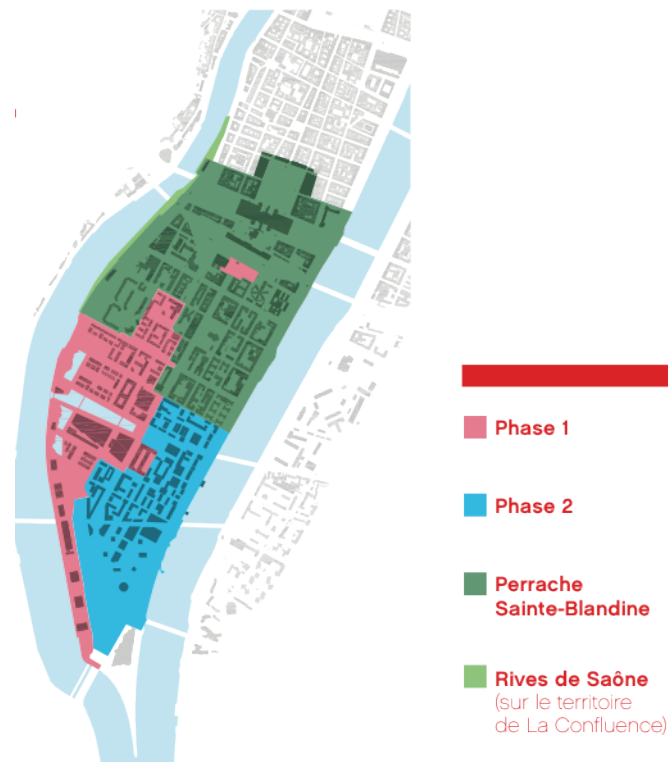
Source : Grand Lyon, 2011

Trouvant ses origines au milieu des années 1990 sous l'impulsion de Raymond Barre, alors Maire de Lyon et président du Grand Lyon, le projet « Lyon Confluence » a officiellement démarré en 1998 à l'occasion du lancement de la « concertation et (de) l'ouverture de l'exposition « Lyon Confluence, projet urbain », sur la base du projet Bohigas-Melot » (Grand Lyon, 2007, p. 2). À la fin des années 1990 est créée la SEM Lyon Confluence<sup>178</sup>, maître d'ouvrage du projet, qui désignera en 2000 l'équipe de maîtrise d'œuvre composée de l'urbaniste François Grether et du paysagiste Michel Desvigne, en charge d'imaginer le projet général.

---

<sup>178</sup> En 2008, la SEM Lyon-Confluence a été transformée en Société Publique Locale d'Aménagement (SPLA Lyon Confluence).

**Figure 6. Les différentes phases du projet**



*Source : Grand Lyon, 2011*

Outre l'extension de la ligne 1 du tramway au cœur de la Confluence, le projet est composé de trois phases majeures. La première, d'une superficie de 41 ha, constitue la partie ouest de la presqu'île. Longée à l'ouest par les rives de Saône réaménagées par l'atelier Ruelle, cette première phase accueille aujourd'hui logements, commerces, services, équipements, et activités tertiaires, autour notamment d'une darse creusée pour amener l'eau de la Saône jusqu'au cœur de la presqu'île. La première phase et ses objectifs sont présentés de la manière suivante sur le site officiel du projet :

« Aménager de manière ambitieuse une partie du territoire. En faire une vitrine de la ville de demain. C'est ce que portait la ZAC 1 dès son lancement en 2003. [...] Un ensemble à la hauteur des ambitions internationales du Grand Lyon.

#### **Une nouvelle vie de quartier**

De la place des Archives à la pointe de La Confluence, la ZAC 1 a dessiné un nouveau quartier. Un espace central, attractif, animé et porteur d'une image de qualité, d'innovation et de dynamisme. Un quartier à vivre et à partager autour de réalisations centrales comme la place nautique, le parc de Saône, la place des Archives ou encore le pôle de commerces Confluence. La ZAC 1 a aussi poursuivi la réhabilitation à vocation ludique et culturelle des bâtiments du port Rambaud : Sucrière, Salins, Radios...

#### **Un rayonnement grandissant**

Au niveau national, La Confluence a bénéficié d'une notoriété croissante grâce à ses premiers programmes de logements développés avec des architectes de renom en bord du parc de Saône. Architectes connus internationaux, mais aussi concepteurs lyonnais, afin de développer une ville pour tous. » (lyon-confluence.fr<sup>179</sup>).

La deuxième phase a été officiellement lancée en 2009, conçue par l'équipe Herzog & de Meuron (urbaniste) et Michel Desvigne (paysagiste). Cette deuxième phase est essentiellement réalisée sur l'ancien marché de gros (déplacé à Corbas). Elle permettra à terme, de relier dans un continuum urbain les quartiers Saint-Blandine au sud-est de la gare Perrache, le nouveau quartier de la ZAC 1, et la ZAC 2, jusqu'à la Confluence et son musée. De nouveaux franchissements sur le Rhône permettront également de relier la presqu'île avec le quartier de Gerland.

« Le projet urbain de la ZAC 2 a été conçu par l'agence Herzog & de Meuron et le paysagiste Michel Desvigne. Sa morphologie a pour objectifs d'accueillir une programmation mixte et équilibrée et de faciliter les circulations douces. C'est pourquoi, au-delà de la conception du quartier du Marché et du Champ, l'aménagement de la ZAC 2 sera accompagné par la création de liens supplémentaires pour connecter La Confluence au reste de la ville. Le pont Raymond Barre prolongera le tramway jusqu'au métro B, celui des Girondins reliera Gerland à La Confluence. Et la transversale, nouvel axe urbain réservé aux modes doux, enjambrera Rhône et Saône. Vive la ville marchable !

#### **Au nord, un quartier dense et perméable**

Le quartier du Marché représente 320 000 des 420 000 m<sup>2</sup> de la phase 2. Quartier de centre-ville, il est destiné à accueillir bureaux, logements, commerces, équipements publics... dans des immeubles collectifs de hauteur variable (du R+2 au R+16 étages). Les trottoirs de ses rues s'élargissent régulièrement pour former des placettes et des places ménageant des surprises et des ambiances contrastées, confortables pour le piéton et qui appellent à la promenade. Leur taille modeste est propice à l'installation de terrasses ou de jeux pour enfants. Afin de conserver des cœurs d'îlot en pleine terre et de favoriser leur végétalisation pour lutter contre l'effet d'îlot de chaleur urbain, le stationnement au sein des îlots sera limité à la couronne des bâtiments. Deux parkings mutualisés situés sur le quai Perrache permettront de trouver les places complémentaires nécessaires.

#### **Au sud, place au paysage**

Le Champ est destiné à révéler une exception urbaine. Celle d'un environnement naturel, un nouveau type de parc habité et destiné à la promenade. Il offre un paysage de méandres dans lequel s'installent généreusement les cheminements et promenades dévolus aux piétons et aux cyclistes. Les parcelles privées qui les bordent sont fortement végétalisées et accueillent des programmes du domaine de la culture, des industries créatives et des services innovants. » (lyon-confluence.fr<sup>180</sup>).

En parallèle de cette deuxième phase, a été lancée à partir de 2009, la réhabilitation du quartier Perrache Saint-Blandine, au nord du site, pilotée par la SPLA Lyon Confluence

---

<sup>179</sup> Consulté le 10/06/2014.

<sup>180</sup> Consulté le 10/06/2014.

et assistée par l'Atelier Ruelle.

Extension du centre-ville, innovation architecturale, mixité sociale, diversité d'usages, haute qualité de vie, lieu de gouvernance, vie culturelle, patrimoine revisité, sont autant de termes qui reviennent régulièrement dans l'ensemble des plaquettes de présentation du projet d'ensemble. Le *développement durable* y tient également une place centrale, avec en guise d'illustrations, les différentes labellisations dont a fait l'objet un tel quartier : lauréat du programme Concerto-Renaissance, financé par la Commission européenne, pour la conception bioclimatique des immeubles de la première phase ; lauréat du concours éco-quartiers, catégorie « Densité et formes urbaines », lancé en 2009, par le Ministère de l'Environnement, de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire ; premier quartier durable WWF en France, dans le cadre du programme *One Planet Living* lancé par WWF, et « dont l'objectif ambitieux consiste à ne pas émettre de gaz à effet de serre supplémentaires entre 2000 et 2020. » (Grand Lyon, 2007, p. 14).

L'analyse suivante s'appuie (outre les lectures bibliographiques) sur trois entretiens réalisés en 2013 et 2014 avec :

- François Grether, architecte-urbaniste coordinateur de la première phase (ZAC 1) du projet.
- Julia Kapp, architecte-urbaniste de l'Atelier Ruelle, coordinateur de la première phase (à partir de 2010, en remplacement de François Grether), maître d'œuvre des espaces publics dans la deuxième phase, et intervenant dans le cadre de la rénovation environnementale du quartier Sainte-Blandine au Nord des ZAC 1 et 2 du projet « Lyon Confluence ».
- Sylvie Josse, géographe-urbaniste, directrice du projet « Lyon Confluence » à la Société Publique Locale Lyon Confluence<sup>181</sup>.

## 2.1.1 Retour réflexif sur la première phase

### 2.1.1.1 *Le projet comme démarche*

Au croisement des entretiens effectués avec S. Josse et F. Grether, un élément semble faire consensus. Pour ces acteurs, le projet constitue une démarche inscrite dans le temps long et non la fixation précise et *a priori*, de ce qui serait réalisé au cours des vingt années suivantes. F. Grether dira d'ailleurs que l'évolutivité permise par l'acte de conception est une condition importante de durabilité. En 1999, une équipe de concepteurs, coordonnée par Thierry Melot, Oriol Bohigas et Catherine Mosbach, élaborent pour le compte de la communauté urbaine du Grand Lyon un projet de

---

<sup>181</sup> Nous rappelons ici que malgré plusieurs tentatives, nous n'avons pu obtenir d'entretien avec l'agence Michel Desvigne et l'agence Herzog et de Meuron, dont les échanges auraient été éclairants et complémentaires.

développement de la presqu'île. Les propositions font l'objet d'une exposition auprès de la population. Les lignes de force du projet sont le doublement du centre-ville, la reconquête des berges, la création de nouveaux éléments d'attractivité à l'échelle lyonnaise, la desserte par un transport en commun « lourd » (S. Josse, avril 2013). Il doit alors permettre d'« inscrire [la métropole lyonnaise] dans un réseau de villes européennes en concurrence avec Turin, Milan, Barcelone » (*Ibid.*).

**Figure 7. Projet proposé par l'équipe T. Melot, O. Bohigas, C. Mosbach à la fin des années 1990**



Source : [www.lyon-confluence.fr](http://www.lyon-confluence.fr), (consulté le 20/05/2015)

Selon la communauté urbaine de Lyon, le projet s'appuie sur une condition peu réaliste, la destruction du pôle multimodal et la reconversion de l'autoroute A6-A7 longeant le quartier à l'est, le long des quais du Rhône<sup>182</sup>. Une nouvelle équipe est alors mandatée pour imaginer le projet mais aussi et peut-être surtout évaluer sa faisabilité : « Michel Desvigne et François Grether entrent dans le projet, en reprenant quand même à leur compte les fondamentaux du développement urbain de la presqu'île qui avaient été proposé par le [...] premier groupement d'urbanistes » (S. Josse, avril 2013).

Ces nouveaux concepteurs sont alors sélectionnés pour le caractère pragmatique de leur approche, qui « tout en reprenant [...] à leur compte les fondamentaux du

---

<sup>182</sup> <http://www.lyon-confluence.fr>, (consulté le 20/05/2015).

développement urbain de la presqu'île [...] proposé par le [...] premier groupement d'urbanistes » (*Ibid.*), avaient identifié les zones qui pouvaient démarrer rapidement et celles qui au contraire débuteraient à moyen et long terme. Le regard de F. Grether converge :

« On a proposé [...] un projet, une démarche, les deux choses sont très liées. En 2000, et il y avait déjà eu un projet [...]. Une sorte d'étude préliminaire avec un projet [...] qui était un plan-masse, qui était une espèce de plan terminé [...]. Je pense que ce qu'ils attendaient, c'était une démarche, une grande attente sur la manière de faire, sur la manière de passer à l'action » (F. Grether, mai 2013).

Pour ce dernier, comme pour d'autres (ex : Devillers, 1994), un projet urbain ne peut pas être pensé et mis en œuvre de la même manière qu'un projet architectural. Le projet architectural est un projet fini, dont on doit savoir en amont à quoi il ressemblera une fois terminé, et dont on sait dès le départ comment il sera mis en œuvre. Le projet urbain renvoie à la transformation de morceaux de ville. Or, la ville n'est jamais terminée et est en perpétuelle transformation. Le projet urbain est donc nécessairement évolutif. Il s'inscrit dans une pensée du temps long. Dans ce cadre, F. Grether rappelle que c'est la démarche, la dynamique de projet qui est importante. De la sorte, la notion d'évolutivité est centrale. Toujours selon lui, un projet doit certes ouvrir de nouveaux horizons, mais veiller à ne pas en boucher d'autres pour autant. Un des regrets, associé néanmoins à une satisfaction est pour F. Grether, le prolongement du tramway plutôt que celui du métro :

« Ce que nous avons obtenu, c'est qu'on ne condamne pas le métro. [...] L'aménagement du parking sud de Perrache, [...] s'arrête à l'alignement est/ouest de Charlemagne, pour laisser le sous-sol libre pour ne pas couper la route définitivement au métro. Dans notre métier c'est aussi ça, c'est aussi préserver l'avenir, des choses qui ne se voient pas [...]. Il faut essayer de garder des potentialités. Ça c'est aussi "développement durable" » (F. Grether, mai 2013).

Le projet constitue donc une démarche, plus qu'une « fausse architecture » ou un simple design urbain. Il est en outre évolutif, et doit laisser certaines portes ouvertes, considérant que les besoins à un instant  $t$ , ne peuvent être les mêmes que quelques dizaines d'années plus tard. Pour le concepteur, le temps long de mise en œuvre du projet semble davantage être une vertu qu'un point négatif.

L'évolutivité du projet, la prise en compte du temps long sont souvent considérés, dans les écrits scientifiques ou issus du monde de l'aménagement, comme des principes importants du *développement durable*. Pourtant, un peu plus tôt dans l'entretien, il précise que c'est une posture qu'il a souvent défendue dans ses projets, et ce bien avant la diffusion des discours autour du *développement durable* dans les pratiques aménagistes françaises à partir des années 2000. Il est ici intéressant de voir, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, que le *développement durable*, récupère voire instrumentalise des pratiques parfois anciennes, tout autant qu'il en suscite de nouvelles.

Le temps long comme vertu de projet fut accueillie favorablement par Raymond Barre, Maire de Lyon jusque 2001, qui en 2000, vivait « sa dernière année de vie politique. Ce qui lui plaisait, c'était de lancer un projet, mais après il savait que ça évoluerait, donc il était dans une position avec beaucoup de recul » (*Ibid.*). Gérard Colomb qui arrive en 2001, semble moins enclin à accepter le temps long de la mise en œuvre :

« quand Gérard Colomb est arrivé, il a fallu basculer du tout au tout sur cette réflexion-là [...]. « Nous avons 6 ans sur ce sujet, et sur d'autres, pour convaincre les Lyonnais. Donc des démarches longues, lentes ou chères... » Au début par exemple la question des transports, la gare de Perrache avec Barre on pensait qu'il fallait d'abord agir sur les infrastructures, et sur la gare de Perrache. [...] Gérard Colomb me dit "en 6 ans on le fait pas", je lui ai dit "c'est vrai", "ça coûte cher", je lui ai dit "c'est vrai", donc il me dit "pour moi c'est pas bon du tout". » (*Ibid.*).

Face à ce constat et cette posture politique, l'objectif n'était pas tant de travailler sur la reconversion de l'autoroute ni du pôle d'échanges, mais sur le lancement de certaines opérations importantes pour marquer le démarrage opérationnel du projet d'ensemble. C'est dans ce cadre que deux zones d'aménagement concerté ont été définies, ainsi qu'un ensemble d'aménagements ponctuels sur le quartier Sainte-Blandine au sud-est de la gare Perrache. Plusieurs opérations furent rapidement lancées, notamment le prolongement du tramway jusqu'au sud de la presqu'île, mais aussi la réalisation d'une darse accueillant un port de plaisance côté Saône, et, de part et d'autre, un ensemble d'opérations de logements, commerces et équipements. De la même manière le réaménagement des berges de Saône fut lancé.

#### 2.1.1.2 Une méthode peu satisfaisante

« En fin 2006, on s'attèle à la rédaction d'un cahier des charges pour le développement de la deuxième phase [...]. Et on s'est dit : "quelles leçons on tire de cette première phase ?", "la façon dont on a agi", "qu'est-ce qui nous a satisfait ?", "quels sont les ratés ?" » (S. Josse, avril 2013).

Au démarrage du projet, la SEM Lyon Confluence, aménageur, est soutenue par un comité exécutif « présidé par le maire, assisté des vice-présidents de la Communauté urbaine [...] qui détermine les grandes orientations stratégiques » et accompagnée par « une assistance à maîtrise d'ouvrage [confiée] au groupement constitué de François Grether [...] et Michel Desvigne » (Hoang in Frébault, 2006, p. 114). Pour autant, la mise en œuvre du projet laisse poindre, au fil de son avancement, une inadéquation entre un programme pensé par la maîtrise d'ouvrage et le plan-masse pensé par l'AMO<sup>183</sup>.

« On avait à l'époque [...] confié à un urbaniste, à un paysagiste la conception du projet urbain avec un plan-masse, un design urbain qui se plaque comme ça sur un territoire, [mais] quel programme fin plaquer sur ce plan-masse ? Des espaces publics, oui, mais pour quoi faire, pour quels usages ? Des aspects techniques qui

---

<sup>183</sup> Assistance à Maîtrise d'Ouvrage.



viennent se surajouter à ce design urbain. [On a] parfois [trouvé] une inadéquation et une espèce de difficulté de faire évoluer un plan-masse qui s'impose comme ça. » (S. Josse, avril 2013).

La démarche d'« élaboration partagée du projet » (*infra*) définie pour la ZAC 2 et qui découle directement de ce constat révèle deux démarches (la définition d'un programme et la définition d'un plan-masse) qui n'ont semble-t-il pas su converger totalement, incitant la maîtrise d'ouvrage à de nouveaux modes de collaboration, plus partagés, et un rééquilibrage des rapports de force entre acteurs. Il s'agissait alors de dépasser la « tradition française » où l'« urbaniste en chef [...] [est] sur un piédestal, et où le rôle de l'aménageur n'est pas en tout premier plan » (*Ibid.*).

Selon le maître d'ouvrage et aménageur, le plan de cette première phase s'apparenterait à un travail de design urbain en partie déconnecté du programme pensé en parallèle. La place centrale accordée aux concepteurs, assistants à maître d'ouvrage, en serait une raison. Il semble pourtant que ce résultat soit contradictoire avec le discours de F. Grether, qui dénonça à de nombreuses reprises au cours de l'entretien réalisé, le transfert des méthodes de conception architecturale à l'échelle des projets urbains. La méthode semble peu satisfaisante pour l'aménageur, et ne pas correspondre non plus à la posture de F. Grether, quand bien même il est important de prendre du recul sur les discours et récits constitués *a posteriori* ; quand bien même, également, il n'a pas été seul, loin s'en faut, à intervenir en tant que concepteur. Pour autant, la prégnance de ce design urbain ne fut pas sans conséquences.

### 2.1.1.3 Une mixité des fonctions non aboutie

« On a fait pas mal d'introspection sur les résultats de la première phase en se disant “on a raté la mixité de fonctions, on a réussi la mixité sociale” » (*Ibid.*). Ce n'est pas tant le caractère monofonctionnel de la ZAC 1 qui semble ici poser problème. C'est davantage la répartition des fonctions sur l'ensemble de la ZAC avec « clairement du résidentiel au nord de la place nautique et du tertiaire au sud » (*Ibid.*).

### 2.1.1.4 Les limites de la quête d'attractivité

Au-delà du découpage fonctionnel, c'est « l'échelle de la proximité »<sup>184</sup> qui semble manquer selon S. Josse, révélant ainsi les difficultés d'articulation d'enjeux d'échelles fort différentes (micro-locale, locale, nationale voire internationale) dans les grands projets urbains. « En même temps, la première phase, on avait un site exceptionnel, [...] on avait cette thématique de prolongement de l'hypercentre, la volonté de faire des équipements dont l'attractivité s'adresse à l'ensemble de l'agglomération. » (*Ibid.*). S.

---

<sup>184</sup> S. Josse ne définit pas « l'échelle de proximité ». Nous la comprenons comme l'échelle humaine du quartier, et non l'échelle métropolitaine voire internationale à laquelle les architectures multiples et les volumes créés semblent avant tout s'adresser.

Josse rappelle un objectif important de la première étape : engager un processus d'urbanisation sur un territoire associé à des représentations plutôt négatives. En cela, la ZAC 1 est caractéristique de l'urbanisme de projet dont l'objectif est de rendre à nouveau attractifs des territoires délaissés, et participer au développement et à la compétitivité des villes ou métropoles qui les accueillent. Cette quête d'attractivité n'est pas sans risques socio-urbains (Le Blanc *et al.*, 2014). Ici cette quête d'attractivité portée par les équipements, les espaces publics mais aussi la monumentalité de l'architecture, a montré certaines limites, celle de s'adresser peut-être davantage à la métropole qu'aux futurs habitants et usagers du quartier. Constat qui sera à l'origine des orientations morphologiques de la ZAC 2. Nous y reviendrons.

#### 2.1.1.5 Une approche itérative et sectorielle de la durabilité...

##### *Une entrée dans le développement durable sans le savoir*

Un quatrième enseignement concerne la manière dont le *développement durable* a été mobilisé. S. Josse rappelle que son équipe est rentrée « dans le développement durable sans le savoir », par la concertation, par la question des sites pollués, puis par la Haute Qualité Environnementale. La démarche de *développement durable* affichée aujourd'hui par les porteurs de projets constitue en fait une sorte d'estampillage *a posteriori*.

« En 2002, la question HQE s'impose. [...] En 2004, on a également engagé une démarche Concerto [...], sur les îlots ABC. Les normes Concerto, c'est 50Kwh/m2/an et 80% d'énergie renouvelable [...]. En 2006, on lance la consultation sur les îlots E, avec un cahier des charges inférieur à ceux d'ABC, [...] mais les réponses sont supérieures [...]. Je pense que ça a été assez déterminant dans notre volonté de faire du *développement durable* quelque chose de fort dans notre démarche » (*Ibid.*).

**Figure 8. Îlots de la ZAC 1, au nord de la darse**



Source : <http://www.pss-archi.eu>, (consulté le 10/06/2014)

Il est intéressant de voir le rôle joué par les équipes de promoteurs/architectes de la première phase dans la construction par la maîtrise d'ouvrage d'une approche initialement sectorielle du développement (concertation, pollutions, efficacité énergétique du bâti). Le potentiel « d'émulation » a semble-t-il permis d'envisager une intégration plus importante des questions de *développement durable* pour devenir « un prisme » de réflexions et d'actions.

### *Le refus du développement durable comme rupture ?*

Selon F. Grether, il n'y a pas eu un avant et un après *développement durable*, « où avant on s'en [fichait] [...] et après on était vertueux » (F. Grether, mai 2013). Selon lui, il n'y a pas eu de révolution par le *développement durable*, tant certains sujets que ce dernier porte renvoyaient depuis les années 1970 à certaines de ses valeurs et compétences mobilisées par les concepteurs. Les « questions de paysage, de rapport à la nature, [...] de place de la voiture, des transports », en sont un exemple, sur lesquelles ils étaient « très au fait, pratiquement autant qu'aujourd'hui ».

Cette affirmation montre que bien des sujets accolés aujourd'hui au *développement durable* ont émergé avant ce dernier, et donc au moins pendant un temps en dehors de cette injonction. F. Grether rappelle alors que les thématiques liées au *développement durable* sont « très variées, très nombreuses ». Elles concerneraient, outre celles présentées auparavant, les questions de pollution, la gestion des eaux pluviales, l'offre de logements et équipements sociaux, les questions d'énergie, la concertation, l'évolutivité des projets, etc. Le listage de ces sujets montre l'approche thématique du *développement durable* par le concepteur, qui préfère cela plutôt que de ramener « tout à un seul paquet "développement durable" ». Par ailleurs, tous ces sujets n'ont pas le même statut. Les aspects sociaux sont le fruit de « choix politiques qui [...] échappent largement » aux concepteurs, tout comme d'une certaine manière la concertation. Et effectivement, ils sont tout à fait périphériques voire absents, au moment de présenter les enjeux du projet, ses orientations, ses lignes de forces. Celles-ci renvoient davantage à des aspects morphologiques, paysagers, et à une science de l'espace et du temps. Pour autant, ici comme ailleurs, la concertation prend une place de plus en plus importante.

« Pour revenir sur un thème dont on ne parle jamais, la concertation, ça bouge énormément. Au début de mon activité [...] c'était trois fois rien [...] maintenant ça a pris une ampleur [...] ça n'arrête pas, ça nous prend un temps fou [...] c'est un investissement considérable » (F. Grether, mai 2013).

Ce que dit le concepteur ici, c'est bien le hiatus entre une thématique encore peu mobilisée dans les discours de présentation de projet, et le développement de missions de plus en plus importantes d'information (« expositions », « publications »), de concertation (« réunions ouvertes au grand public »), voire de « concertation participation » (avec des habitants « tirés au sort [...] pour aller visiter d'autres projets avant même qu'il y ait un appel à candidature »). Ces temps qu'il regroupe derrière le terme *concertation*, sont sources d'apprentissages : « moi j'aime bien ça [...] on y

apprend des choses ». Selon lui, une deuxième évolution majeure concerne les questions énergétiques :

« c'est sur les questions d'énergie que ça a le plus bougé, et où c'est vrai qu'on n'était pas très avancé. Et puis il y a un moment où ça sort de nos compétences [...]. Comme on n'était pas bons, par rapport à ce qu'on sait aujourd'hui, [...] on laissait faire [...] on ne pesait pas dans ces choix-là » (*Ibid.*).

Le fait que les équipes d'architectes/promoteurs de la ZAC 1 proposent d'aller plus loin dans leurs objectifs énergétiques que les cahiers des charges de la maîtrise d'ouvrage montre bien que ce sujet a été progressivement pris en main par les concepteurs (et bien sûr les promoteurs). Ce « volontarisme » répond bien sûr à la quête de performance qu'il sera ensuite possible d'afficher, de mettre en valeur et d'une certaine manière de « vendre » auprès de nouveaux clients potentiels. Mais il marque aussi la construction de nouvelles compétences, aujourd'hui détenues (du moins en partie) par les ingénieurs, tandis que les concepteurs, à l'image de F. Grether, restent encore largement dépassés par la technicité qu'une telle thématique nécessite.

La conception de la première phase et sa mise en œuvre progressive ont été la source d'apprentissages multiples autant du côté de la maîtrise d'ouvrage que du concepteur interrogé. La posture réflexive de la maîtrise d'ouvrage révèle le rôle des échanges entre acteurs dans un processus d'apprentissages collectifs, et la construction en temps réel de postures de projet. À la suite de ces constats, c'est la méthode générale et le contenu de la ZAC 2 qui ont été pensés.

## 2.1.2 Une « méthode d'élaboration de projet partagé »

### 2.1.2.1 *Un système d'acteurs repensé*

La première réorientation concerne la mise en œuvre d'une démarche « de projet partagé », autour de trois pôles : « concertation et programmation », « urbaniste, paysagiste », et « technique » intégrant les futurs services gestionnaires des collectivités. Le travail de ces trois pôles a permis de définir plusieurs valeurs communes :

« On avait nos trois pôles, l'idée était que chacun puisse avoir un diagnostic de la situation par son prisme, une analyse [...] des 150 ha de la presqu'île [...]. On a engagé des ateliers de concertation [...] thématiques [...] avec des professionnels, issus de la promotion, mais aussi des services, des économistes » (S. Josse, avril 2013).

L'organisation en trois pôles, dont l'un associant les futurs gestionnaires des espaces livrés et l'autre la question de la concertation reflète l'importance grandissante des réflexions autour de l'« après-livraison » des projets urbains<sup>185</sup>. Par ailleurs, le pôle

---

<sup>185</sup> Cf. par exemple les dernières rencontres en octobre 2014 du Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme (RAMAU) intitulées : *La gestion des espaces bâtis et aménagés à l'heure du développement durable : pratiques, évolutions, enjeux.*

« concertation » semble dépasser la mise en œuvre de réunions d'information et de consultation pour s'intéresser à la question des pratiques quotidiennes. Ainsi fut pensé :

« un accompagnement des usagers, que ce soient les habitants ou les occupants des bureaux [...]. Il y a “je construis le quartier, et je le fais vivre”, et ça c'est nouveau. Dans la deuxième phase, il y aura un accompagnement sur le changement de comportements vis-à-vis de la voiture » (*Ibid.*).

Mais la constitution en trois pôles reflète également la redéfinition progressive de la place accordée à l'architecte dans la conception et la mise en œuvre des projets architecturaux ou urbains (Chadoin, 2007), au profit notamment des maîtres d'ouvrage et de ses assistants (Chadoin, 2001 ; Henry, Puybaraud, 2009). Ce changement de méthode et d'approche ne se fera pas sans difficultés. « En 2007, [...] notre méthode d'élaboration partagée du projet, qui nécessitait justement le partage, la confrontation, et l'acceptation qu'un technicien ou un programmiste puisse avoir un œil un peu critique sur la production, n'a pas fonctionné » (S. Josse, avril 2013), conduisant la maîtrise d'ouvrage à relancer une phase de consultation, en 2009 pour remplacer une partie de l'équipe de maîtrise d'œuvre (F. Grether et F. Leclercq), par J. Herzog et P. de Meuron.

#### 2.1.2.2 *Les valeurs repensées*

Bien que le pôle « concepteurs » ait été recomposé en 2009, la méthode de projet partagé, et les ateliers professionnels engagés dès 2007, ont permis de définir plusieurs valeurs communes du projet.

« Les trois pôles étaient présents aux ateliers de concertation, parce qu'il nous semblait nécessaire que chacun des pôles entende le débat qu'il pouvait y avoir sur la Confluence, pour partager ces valeurs. [...] Ces valeurs, elles sont simples. Il y a ce qu'on appelle la centralité durable pour confirmer la vocation de « Lyon Confluence » à prolonger le centre-ville [...] Ensuite nous est venue l'idée de ville marchable [...], la nécessité d'agir sur la limitation de la présence de la voiture en ville. [...] L'idée ici est de dire : arrêtons d'être trop attractifs, et consacrons-nous à la ville du quotidien. Ça va de la réduction de la taille des espaces publics, [...] qui sont de l'ordre de la proximité, de la mixité à l'îlot, et puis plutôt la production d'équipements publics de proximité » (*Ibid.*).

Ces valeurs partagées sont une réponse à certaines critiques de la ZAC 1 (manque de « domesticité<sup>186</sup> » de la ville, limites de la quête d'attractivité), et constituent alors un guide structurant le contenu de la deuxième phase. Mais elles peuvent aussi être comprises comme un moyen pour la maîtrise d'ouvrage de construire un « récit commun » donnant « une cohérence aux finalités multiples » du projet (Evette, 2001, p. 12). La diminution des espaces publics est peut-être un moyen de favoriser les échelles

---

<sup>186</sup> S. Josse ne définit pas ce qu'elle entend par manque de « domesticité », mais nous la comprenons comme la reconnaissance d'espaces parfois hors d'échelle pour les habitants, destinés davantage à marquer la grandeur architecturale et symbolique d'un nouveau quartier qu'à favoriser les sentiments d'appartenance et de proximité entre bâti, équipements, commerces et habitants du quartier.

de proximité, mais elle peut aussi être comprise comme un moyen de réduire les coûts de gestion et d'entretien, par rapport à une première phase très généreuse en espaces publics (ce que confirme d'ailleurs S. Josse).

### 2.1.2.3 *Le développement durable comme prisme*

La définition de ces valeurs sera complétée par la formalisation d'un Plan d'Aménagement Durable - PAD (prescripteur vis-à-vis des trois pôles) et mis en place par un groupement d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage *développement durable*, composé d'un bureau d'études techniques, de sociologues, d'experts sur les questions acoustiques et sur les ambiances urbaines. Dans le PAD qui constitue « le guide » et la « grille d'analyse de l'ensemble » du projet, dix objectifs sont définis (ex : zéro carbone, manger local, consommation zéro déchets, insertion professionnelle, etc.) :

« toutes nos approches, quel que soit l'objet qu'on traite, se font à travers cette grille. L'évolution de notre mode de travail, entre la première et la deuxième phase, c'est de ne plus avoir la grille HQE qui vient se rajouter à un cahier des charges de MOE, [...] [mais un guide qui est] le point de départ d'une démarche. » (*Ibid.*).

Constatant en outre que ces cibles convergent vers des objectifs ou valeurs souvent défendus dans les programmes d'Europe Écologie les Verts, nous pouvons nous demander dans quelle mesure le contenu de ce PAD, fruit du groupement d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage *développement durable* n'est pas aussi une réponse à des injonctions politiques visant à satisfaire l'électorat écologiste, assez important à Lyon.

Ces valeurs et cette grille seront progressivement prises en compte dans la deuxième phase, traduites à l'échelle du plan d'ensemble, mais aussi des méthodes de consultation des groupements de promoteurs/architectes.

« Le plan-masse est là intéressant en termes de traduction de ces valeurs puisqu'on est sur un réseau d'espaces publics qui donnent plaisir à être parcourus à pied. [...] Le plan-masse d'Herzog et de Meuron qui arrivent avec des idées de renouvellement par rapport à ce qui a pu être sur la première phase, [...] arrivent avec l'intention d'apaiser [...] l'écriture architecturale, et paysagère » (*Ibid.*).

Au-delà du plan d'ensemble, c'est également le choix des promoteurs/architectes qui sera régi par ces valeurs :

« l'idée c'était de dire aux promoteurs, "vous professionnels de l'immobilier, comment vous vous inscrivez dans cette démarche ?" [...]. Et puis on verra après le dessin architectural. [...] On a sélectionné trois promoteurs qu'on a rencontrés dans des ateliers, chacun individuellement, 5 fois, pour discuter de ces valeurs, et faire en sorte que l'offre qu'ils nous faisaient à la fin [...] ne comporte pas trop de contre-sens par rapport à nos intentions. » (*Ibid.*).

Le contenu de la ZAC 2 a donc progressivement évolué suite à la réorganisation de la gouvernance de projet, mise en place à partir de 2007. Ce contenu révèle aussi une évolution de l'approche du *développement durable*. Celui-ci semble moins être appréhendé comme un objet accolé, outil de marketing, que comme un prisme qui

oriente la conception du projet et sa méthode. Dépassant une approche sectorielle et technique, la ZAC 2 tente de proposer une approche plus exhaustive de la durabilité. Ses cadres d'application ne sont pas que physiques et morphologiques, et quand c'est le cas, la logique semble inversée. Le programme découlait principalement du design de projet dans la ZAC 1, alors que dans la ZAC 2, les morphologies découlent des valeurs partagées, du programme, comme le montrent les méthodes de sélection des promoteurs/architectes. Les valeurs communes qui ont semblé structurer la deuxième phase, et dont se sont suffisamment appropriés les concepteurs pour qu'elles soient traduites dans le plan-masse, ne doivent pas nier la diversité des approches de la durabilité selon les acteurs. C. Camus *et al.* repéraient en 2010 trois postures principales à l'égard de la durabilité urbaine (industrielle, critique et culturelle), chez les acteurs (architectes, ingénieurs, promoteurs) ayant participé à la conception de l'îlot A - ZAC 1 (Camus *et al.*, 2010).

L'analyse du processus engagé à « Lyon Confluence » montre comment la maîtrise d'ouvrage a nourri le contenu et les manières de faire de la ZAC 2 grâce aux apprentissages tirés de la première phase. Le rôle des concepteurs par rapport aux maîtres d'ouvrage avait semblé trop déséquilibré, impliquant des inadéquations entre programme pressenti et plan-masse. Les échelles du bâti et la répartition des fonctions ne semblaient pas non plus adéquates, tout comme la volonté peut-être nécessaire mais non suffisante de faire du projet « Lyon Confluence » un outil d'attractivité de la métropole. Enfin, l'approche sectorielle du *développement durable* a été repensée pour sortir de la seule échelle du bâti, et constituer un cadre de pensée et d'action transversal.

Comment dès lors, la constitution d'un pôle *développement durable* (comprenant un bureau d'études techniques spécialisé sur les questions de *développement durable*) mobilisé en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage, et non à l'intérieur d'une équipe de maîtrise d'œuvre (où il aurait été « sous les ordres » du mandataire – architecte, urbaniste et paysagiste) a-t-elle été perçue par les concepteurs interrogés ?

#### 2.1.2.4 *Regards divergents selon les concepteurs*

##### *Internaliser les compétences*

Plutôt que d'intégrer un tel bureau d'étude qui apporterait ses compétences, F. Grether défendait l'idée d'une montée en compétence à l'intérieur de l'équipe de maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage, par un exercice de veille et de rencontres thématiques :

« je défendais l'idée qu'on devait être en pointe sur différents champs qui concernent l'environnement. [...] Plutôt que prendre un bureau d'étude, on pourrait, chaque année, [...] organiser des conférences en faisant venir les meilleurs spécialistes européens sur les questions d'énergie, sur les questions de ceci de cela » (F. Grether, mai 2013).

Malgré cette idée qu'il a semblé défendre, son positionnement par rapport aux bureaux d'études spécialisés sur les questions de *développement durable* reste ambigu<sup>187</sup>. Ce qu'il prône ici, c'est bien la construction de compétences en interne, plutôt que par l'intégration d'un acteur supplémentaire, qui en arrivant a directement « réagi sur des points [...] [non] pris en compte ». L'arrivée d'un tel acteur est ici vécue comme une source de remise en cause du projet et d'une certaine manière des libertés de conception des architectes, urbanistes et paysagistes. Ces derniers auraient pourtant l'expérience de la conception, contrairement à ce nouvel acteur :

« On a toujours avec lui [...] un peu de difficultés parce que quand on a de la construction très dense, très compacte, on a forcément des ombres. [...] C'est pareil à Batignolles, on a toujours des débats avec lui, parce qu'il voudrait que l'ensoleillement des bâtiments soit maximal toute l'année, et dès qu'on construit... je crois qu'il ne pratique pas souvent... des projets que je peux faire, des très fortes densités. » (F. Grether, mai 2013).

Pourtant, ce dernier reconnaît l'apport nécessaire de ces nouveaux acteurs, tant certains sujets, souvent développés au nom du *développement durable*, sont marqués par une grande technicité, qui dépasse les compétences des concepteurs, voire des bureaux d'études classiques.

« On arrive à un moment où les questions de consommation d'énergie [...] en 2000, [...] on n'était pas encore très au fait, beaucoup moins qu'aujourd'hui. Et maintenant, ce sont devenues des questions [...] terriblement techniques, où [...] [le bureau d'études] n'a plus les compétences, où [...] [il] fait appel à des bureaux ultraspecialisés sur [...] tout ce qui tourne autour des enjeux d'énergie [...] Alors là je deviens incompetent, on est largué, et ça devient très très technique. » (F. Grether, mai 2013).

Le *développement durable* tel qu'il semble ici approché serait vecteur de grande technicité qui rendrait quasi-obligatoire, la présence d'ingénieurs pour répondre aux objectifs définis par la maîtrise d'ouvrage et/ou les maîtres d'œuvre. Ce qui se joue donc pour F. Grether dans l'intégration de bureaux d'études techniques, comme nous l'avons vu et le verrons encore, c'est bien la recherche d'un équilibre entre l'apport de solutions techniques et la défense des marges de manœuvre et des compétences spécifiques des architectes, urbanistes, paysagistes : l'acte de concevoir la ville, quelle que soit l'échelle considérée.

#### *S'appuyer sur des compétences extérieures*

Le regard de Julia Kapp de l'atelier Ruelle, maître d'œuvre des espaces publics sur la ZAC 2, est quelque peu décalé, notamment parce que ses missions ne sont pas tout à fait les mêmes. Nous lui avons demandé au cours de l'entretien, quelle place le *développement durable* tenait dans ce projet. Selon elle, il tiendrait une « grande

---

<sup>187</sup> Il fait écho aux positionnements des concepteurs de l'agence Lilas, analysés dans les chapitres précédents et sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre 9.



place », notamment « par le fait que nous n'avons pas un bureau d'étude environnemental dans notre équipe, en co- ou en sous-traitance, mais [...] qui est directement missionné par l'aménageur et qui était déjà en place quand on est arrivé » (J. Kapp, mars 2014). Si cette présence pourrait entre autre répondre à une logique de « marketing » par l'aménageur qui peut ainsi afficher clairement les ambitions du projet en matière de durabilité, ses interventions et son rôle ne seraient pas :

« la tarte à la crème qu'on trouve dans plein d'autres projets. Là, le [...] bureau d'études fait des préconisations très concrètes [...]. Ils sont même très ouverts à la discussion par la suite, une fois que l'architecte [de chaque lot] est désigné, qu'il se présente en réunion, avec son bureau d'étude environnemental » (*Ibid.*).

La présence d'un tel acteur, non pas en interne, mais en surplomb ou au moins aux côtés de l'équipe de maîtrise d'œuvre semble à l'inverse de F. Grether, vécue comme une source d'apports pour le projet d'ensemble. Pour autant, lorsque nous l'invitons à qualifier l'approche du *développement durable* dans ce projet, celle-ci hésite un temps : « Bonne question, je vous avoue que je ne me suis jamais posé la question... ». La place du *développement durable* a beau tenir une « grande place », il semble difficile pour J. Kapp de définir clairement quelle en est l'approche globale. Cela montre d'une part une difficulté, rencontrée également chez les concepteurs de l'Agence, de qualifier leurs propres approches (souvent inconscientes) de la durabilité. Cela montre également qu'une place centrale dans le projet, ne signifie pas pour autant que le *développement durable* est central dans la pensée des concepteurs. Il est davantage vu comme une liste de sujets mobilisés, parfois plus en profondeur grâce aux bureaux d'étude qui « apportent des éléments complémentaires, [...] abordent des éléments qu'on ne maîtrise pas nous, déjà, donc on est bien contents qu'ils soient là » (J. Kapp, mars 2014).

Là encore, leur intégration est saluée pour toute « question ayant un certain degré de technicité, le dimensionnement des chaufferies, [...] les matériaux de façade, la pérennité, l'énergie grise » (*Ibid.*). De tels acteurs constituent pour Julia Kapp, un moyen de ne pas avoir à gérer de nombreuses exigences techniques dès lors prises en compte par ces derniers : « On est beaucoup plus préoccupé par l'approche du piéton, qu'est-ce que je perçois, comment ça s'inscrit dans la ville. Et à la rigueur, si les balcons ont un garde-corps en bois ou en acier, si c'est bien exécuté, il n'y a rien à dire » (*Ibid.*). Ici encore, et bien qu'elle ne souhaite pas réduire les bureaux d'étude techniques « au rang de porteur de solutions techniques », c'est bien l'équilibre *a priori* satisfaisant de la répartition des compétences entre concepteurs et ingénieurs qui ressort ici. Les premiers qui pensent les grandes orientations, et les ingénieurs en tant que garants de la faisabilité et de la pertinence des choix techniques opérés. Dans ce cas-là, les compétences spécifiques des concepteurs ne sont pas réduites par la présence d'ingénieurs. Pour autant, ces derniers ne sont pas toujours au rendez-vous, lorsque de tels bureaux d'études sont intégrés trop tardivement :

« On a un autre exemple d'une ZAC sur laquelle on travaille depuis bientôt dix ans, et lorsqu'on a commencé notre travail, venait la question du *développement durable*. "Ah oui ce serait bien si on pouvait avoir un bureau d'études environnemental", je cite la maîtrise d'ouvrage, et au final elle était raccrochée aux wagons, après coup, et du coup les études préalables se sont plus ou moins passées sans eux, et là c'est beaucoup plus ce que j'appellerais la tarte à la crème, c'est pour se donner bonne conscience. [...] Nous on est moins satisfaits de la démarche, parce que dans nos études ça ne nous a pas apporté grand-chose. [...] Il y a certains aspects, si on les traite après-coup, le traitement des eaux pluviales ne s'aborde pas de la même façon selon la configuration urbaine » (J. Kapp, mars 2014).

Julia Kapp rappelle ici que les questions de durabilité (posées comme telles) ont réellement émergé au cours des années 2000. Elle prône en outre une intégration le plus en amont possible des bureaux d'études techniques, au risque qu'ils ne constituent, dans le cas inverse, que des faire-valoir, moyens d'affichage d'une prise en compte du *développement durable*. Prenant l'exemple de la gestion des eaux pluviales, elle montre que celles-ci sont consubstantielles de la conception urbaine, paysagère voire architecturale. Ce qui confirme l'importance de traiter un tel sujet en amont, pour ne pas risquer de remettre en cause les orientations de projet *a posteriori* ou de développer des projets de gestion des eaux pluviales *a minima* pour qu'ils s'adaptent au projet déjà fixé.

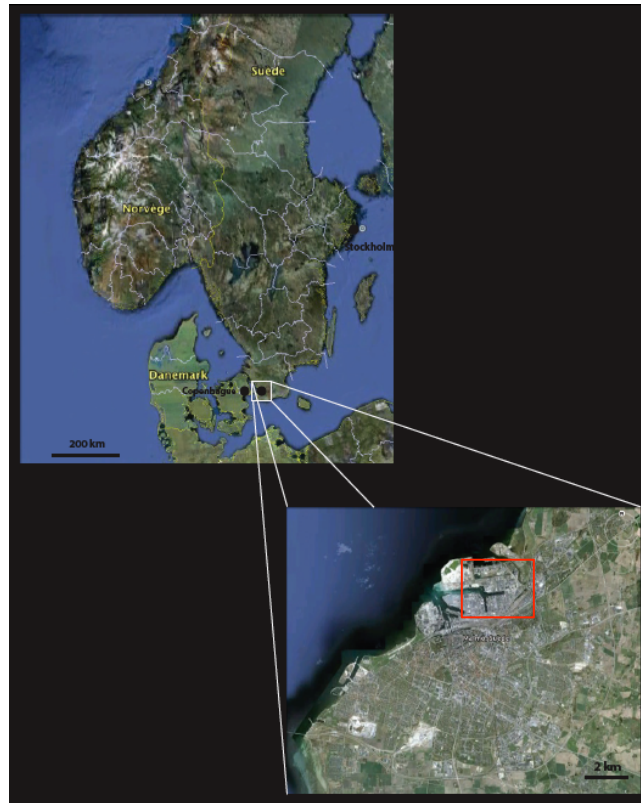
Ici, nous avons montré comme un grand projet urbain avait évolué, tant dans son contenu que dans les méthodes utilisées, par la capitalisation des enseignements tirés de la première phase. Il apparaît qu'un tel projet a pu constituer un moment et un lieu d'apprentissage pour la maîtrise d'ouvrage comme, à certains égards pour les maîtres d'œuvre. Ces derniers oscillent entre le refus de voir à travers l'émergence du *développement durable* une rupture dans les pratiques quotidiennes, et la reconnaissance d'une technicisation de sujets, qui, les dépassant, appelle les concepteurs à envisager certaines collaborations interprofessionnelles. Si F. Grether et J. Kapp proposent des modalités différentes de collaboration, ils cherchent tous les deux, néanmoins, à maintenir la spécificité de leur compétence première : celle de la conception urbain, architecturale et/ou paysagère.

Nous proposons à présent d'analyser un deuxième grand projet urbain, situé à Malmö en Suède. Il est intéressant d'y voir, au-delà de quelques spécificités, certaines similarités avec les projets précédents.

## 2.2 « Västra Hamnen » à Malmö ou comment dépasser l'expérience de Bo01

« Västra Hamnen » est un projet de requalification de l'ancien Polder industriel, situé en front de mer à l'ouest de la ville de Malmö.

Figure 9. Malmö en Suède, « Västra Hamnen » à Malmö



Source : googleearth, (consulté le 10/06/2014)

Troisième ville de Suède, la ville de Malmö se trouve à l'extrémité sud du pays et accueille aujourd'hui plus de 280 000 habitants. Elle est depuis 2000 reliée par le pont de l'Öresund à Copenhague (Danemark) ; la Province de la Scanie (en Suède) et l'Île du Seeland (au Danemark) formant à elles deux la Région internationale de l'Öresund, centre économique important de la Scandinavie. Si ses activités sont aujourd'hui centrées autour de la culture et des technologies de l'information, Malmö fut quelques dizaines d'années auparavant une ville industrielle importante dont les activités déclinèrent suite à une grave crise socio-économique à la fin des années 1980. Afin de rendre à nouveau son territoire attractif, la municipalité engage au milieu des années 1990 une politique de planification urbaine basée sur une démarche de *développement durable* cadrée par le programme régional « Esprit Scanie » et dont l'objectif était :

*d' « étudier le rôle de Malmö dans la nouvelle configuration territoriale de la région Öresund [...] [et] qualifier la ville à travers six dominantes [...] : Ville concentrée [...], Ville « verte et bleue » : riche de nombreux parcs et plages de bonne qualité,*

Ville culturelle [...], Ville industrielle [...], Ville résidentielle [...], Ville “du savoir” » (ARENE, 2005, p. 41) .

C'est dans ce cadre, mais également parce qu'elle avait gagné le droit d'accueillir l'Exposition européenne de l'Habitat en 2001, que la municipalité engage dans les années 1990, le projet de reconversion de « Västra Hamnen », situé au nord-ouest de la ville et dont la superficie totale dépasse les 100 ha. Polder industriel jusque dans les années 1980 (industrie textile, chantiers navals, usine automobile Saab, etc.), « Västra Hamnen » s'est peu à peu transformé en friche (au sol pollué), sous les effets de la crise économique et des délocalisations successives.

La reconversion de « Västra Hamnen » est alors lancée pour « devenir un exemple phare d'adaptation environnementale d'un quartier urbain dense [...] [et démontrer] l'engagement de la ville de Malmö en faveur de la durabilité environnementale <sup>188</sup> » (Foletta, in Europe's Vibrant New Low Car(bon) Communities, p. 84).

L'analyse suivante s'appuie (outre les lectures bibliographiques) sur quatre entretiens réalisés en 2013<sup>189</sup> avec :

- Christer Larsson, architecte-urbaniste, directeur du service « Planning Office » à la ville de Malmö.
- Pernilla Andersson, ingénieur chef de projet au sein du service de gestion, exploitation et vente du foncier à « Västra Hamnen ».
- Goran Rosberg, géographe, membre du service « Development and Information ».
- Gunilla Svensson, architecte, directrice de l'agence Arkitektkontor AB – ayant conçu plusieurs bâtiments au sein des projets Flagghusen et Fullriggaren.

---

<sup>188</sup> « This aim is to become a leading example of environmental adaptation of a densely built urban district. It will be a powerful demonstration of Malmö's commitment to increased environmental sustainability » (Foletta, in Europe's Vibrant New Low Car(bon) Communities, p. 84).

<sup>189</sup> Pour le confort de la lecture, les extraits d'entretiens intégrés au fil de l'analyse ont été traduits en français. Les citations originelles, en anglais, sont placées en notes de bas de page.

### 2.2.1 Capitaliser l'expérience de Bo01

La première étape, qui symbolise encore aujourd'hui le renouveau de « Västra Hamnen », est le projet Bo01, qui accueille l'Exposition européenne de l'Habitat.

**Figure 10. Bo01 et projets suivants à « Västra Hamnen »**



*Source : Malmö City Planning Office, 2011*

Bo01 a été fortement médiatisé depuis plus d'une dizaine d'années, bien souvent élevé au rang de modèle, considéré par certains auteurs comme un prototype de quartier durable (Souami, 2009). Néanmoins, la reconversion de « Västra Hamnen » ne peut plus, aujourd'hui, être réduite à cette première étape. Plusieurs autres projets ont progressivement vu le jour : Flagghusen et Fullriggaren, qui en constituent les deuxième et troisième étapes. Si Bo01 fut pensé par un architecte-urbaniste coordinateur, Klas Tham, en collaboration avec la municipalité, celle-ci a conçu les plans-masses des deux projets suivants, puis vendu des terrains à construire à différents couples promoteurs/architectes (dans les deux cas). C'est l'enchaînement de ces trois étapes, dont nous allons voir qu'elles se sont nourries à chaque fois de l'expérience des précédentes, qui sera analysé ci-après.

Comme à « Lyon Confluence », l'attention portée aux réalisations en cours, accompagnée d'apports extérieurs (retours d'expériences, développement de la connaissance dans le domaine de la construction durable notamment) a permis au projet d'ensemble d'évoluer au fil du temps. Point de départ d'un processus de requalification urbaine, Bo01 a constitué une étape importante dans la construction d'approches, par la

municipalité de Malmö, de ce que pouvait être un développement urbain durable. Terrain de démonstration de l'« habitat durable », dont la médiatisation serait internationale, il ne fut pas moins conçu et mis en œuvre de manière sinon tâtonnante, du moins incertaine, compte tenu du manque de savoirs et savoir-faire dans ce domaine à la fin des années 1990 :

« À cette période, nous avons la possibilité de tester quelque chose de nouveau, et nous voulions faire quelque chose de nouveau, nous voulions que ce projet soit différent, et qu'il propose des choses que personne au monde n'avait jamais mis en œuvre. [...] Nous ne savions pas si nous pourrions y parvenir, parce que c'était quelque chose de nouveau » (G. Rosberg, juin 2013)<sup>190</sup>.

Et effectivement, un hiatus entre les objectifs écologiques à l'échelle du bâti et les savoirs et savoir-faire à disposition des acteurs a été rapidement constaté. Bien des objectifs de consommation énergétique n'ont pas été atteints (Lefèvre, 2008 ; The Real Estate Office, 2011a). Le caractère socialement sélectif de Bo01 fut également constaté par différents écrits (ex : Emelianoff, 2007 ; Manola, Tribout, Geisler, 2014, etc.), tout comme par les acteurs rencontrés : « Souvent quand vous parlez de « durabilité », vous pensez à la durabilité écologique. Mais [...] seules les personnes riches pouvaient y habiter. Vous devez acheter, être propriétaire, et non locataire » (P. Andersson, juin 2013)<sup>191</sup>.

La capitalisation des premiers enseignements s'imposa rapidement comme une évidence pour nourrir la suite du processus et notamment la conception de Flagghusen à partir de 2004 puis Fullriggaren à partir de 2007. « Nous avons évalué le projet BO01 et avons intégré toutes les connaissances produites à Flagghusen, que nous avons à son tour évalué pour nourrir Fullriggaren. Nous avons aussi réalisé une évaluation totale de [...] [Västra Hamnen] » (C. Larsson, juin 2013)<sup>192</sup>.

D'autres apports furent mobilisés comme l'analyse de projets lancés par la municipalité ou réalisés par d'autres villes ou pays :

« Nous nous sommes inspirés de différents exemples dans le monde, au Brésil à Curitiba, en France et dans le sud de l'Allemagne à Fribourg. [...] Nous avons toujours des synthèses réalisées par les différents départements de la ville, et s'ils voient quelque chose, ils tentent bien sûr de nourrir le projet avec, ils testent de

---

<sup>190</sup> « At that time we had all the possibilities to try something new and we wanted to do something new, we wanted this to be something quite different which no one had tried ever in the world before. [...] We didn't know if we could fulfill it because it was so new, we didn't know » (G. Rosberg, juin 2013).

<sup>191</sup> « Often when you say sustainability you think about ecological sustainability. But [...] it was just rich people that can live there. You have to buy your apartment, you can't rent it. » (P. Andersson, juin 2013).

<sup>192</sup> « We evaluated the housing expo and we brought all the knowledge into this [Flagghusen], and this area was also evaluated and when we have done this [Fullriggaren] [...] we also made a total evaluation of the Western Harbour » (C. Larsson, juin 2013).

nouvelles idées, de nouveaux matériaux, de nouveaux processus. Donc, bien sûr, nous sommes très ouverts à toute nouvelle idée (G. Rosberg, juin 2013)<sup>193</sup>.

Les évolutions successives, tout comme à « Lyon Confluence », ont concerné à la fois les méthodes de projet, mais également l'approche de la durabilité urbaine et, de manière concomitante, le contenu des projets. Les approches à Flagghusen et Fullriggaren reflètent deux évolutions principales. La première concerne la redéfinition à chaque projet du programme environnemental mis en œuvre à « Västra Hamnen », la deuxième l'ouverture (du moins officiellement) vers une dimension plus sociale de la durabilité.

### 2.2.2 Flagghusen ou la quête inachevée de collaboration interprofessionnelle et de mixité sociale

Flagghusen a donc constitué la deuxième étape du projet « Västra Hamnen » :

« Lorsque la planification de la phase suivante, Flagghusen, a commencé, la ville a souhaité qu'elle prenne en compte les critiques adressées à Bo01, en formulant de nouveaux objectifs. La ville de Malmö invita les promoteurs pour une “discussion constructive” » (The Real Estate Office, 2011a, p. 2)<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> « We got inspiration from different parts of the world [...] in Brazil, in Curitiba, [...] in France, and in the South of Germany, in Fribourg. [...] We always have surveys from the different departments of the City and if they see something, of course they try to implement it, try to do some test for new ideas, new materials, new processes. So of course we are very open-minded for new ideas » (G. Rosberg, juin 2013).

<sup>194</sup> « When the planning of the next area, Flagghusen, was due to begin, the city wanted to counter the criticism (of Bo01) by formulating new objectives. The City of Malmö invited the developers to a “positive discussion” » (The Real Estate Office, 2011a, p. 2).

**Figure 11. Vue aérienne du projet Flagghusen**



Source : <http://www.malmo.se>, (consulté le 10/06/2014)

Entre 2004 et 2008 furent organisés des *workshops* réunissant la municipalité de Malmö et plusieurs couples de promoteurs/architectes<sup>195</sup> pour co-construire la composition générale du projet, et définir les critères que chaque promoteur devrait ensuite respecter à l'échelle des lots de construction :

« Les accords entre promoteurs et la ville ont concerné les aspects sociaux, financiers et écologiques et comprenaient des objectifs et méthodes en faveur de la qualité architecturale, la sécurité, l'aménagement de logements permettant des occupations de longue durée, le renforcement de l'efficacité énergétique, les choix de matériaux, l'étanchéité, etc. » (*Ibid.*, p. 2)<sup>196</sup>.

Malgré le discours officiel, il semble que la participation des promoteurs/architectes fut, sinon un échec, du moins peu poussée selon P. Anderson :

« La ville voulait que les promoteurs et leurs architectes influencent le plan-masse, mais ils n'étaient pas vraiment prêts pour cela, ou préparés. Ils n'ont pas réalisé

---

<sup>195</sup> Les promoteurs, accompagnés de leur cabinet d'architecte, treize au total, ont été choisis avant la conception du projet.

<sup>196</sup> « the agreements between the developers and the city departments were made within social, financial and ecological areas and comprise objectives and methods for architectural quality, security aspects, dwelling design for lifelong occupation, enhancement of energy efficiency, choice of materials, moisture-proofness etc. » (*Ibid.*, p. 2).



qu'ils pouvaient jouer un rôle. Ils n'ont pas réellement saisi l'opportunité <sup>197</sup>» (P. Andersson, juin 2013).

Malgré une volonté de coopération forte avec les promoteurs et architectes, celle-ci concerna davantage la conception de chaque lot plutôt que l'ensemble du projet, sa composition et son organisation<sup>198</sup>.

En outre, le projet Flagghusen marque une inflexion vers une approche qui se veut plus sociale. Face au caractère fortement sélectif de Bo01, marqué par un prix de l'immobilier particulièrement haut et par une proportion quasi-nulle de logements locatifs sociaux, la municipalité définit certaines conditions de vente des terrains aux promoteurs :

« pour favoriser la construction de logements locatifs aux loyers modérés, la ville de Malmö entrepris de baisser le prix du foncier. Au même moment, l'État incitait à l'investissement pour la construction de petits logements locatifs » (The Real Estate Office, 2011a, p. 3)<sup>199</sup>.

Au total, le quartier Flagghusen est composé de 65% de logements locatifs, dont officiellement 10% à loyers modérés (cédés par les promoteurs à la ville de Malmö) :

« Avoir des logement locatifs aux loyers peu élevés a constitué un vrai enjeu. C'est une forme de durabilité sociale. [...] Mais vous devez vous rappeler que Western Harbour<sup>200</sup> [...] est le quartier le plus cher de Malmö, c'est encore inaccessible pour les familles pauvres, donc je ne pense pas que nous ayons finalement 10% de ces 65%. C'est quand même le moyen que nous avons trouver pour tenter d'avoir des logements sociaux » (P. Andersson, juin 2013)<sup>201</sup>.

Malgré une volonté d'accessibilité du quartier, on constate que seuls 5% de logements locatifs sont à loyers modérés, relativisant, malgré les discours des acteurs, l'ouverture vers une dimension plus sociale de la durabilité.

---

<sup>197</sup> « the City wanted that the developers and their architects should influence the Master Plan, but they weren't really ready for it, or prepared. They didn't realize that they could influence. They didn't really grab the opportunity » (P. Andersson, juin 2013).

<sup>198</sup> Le matériau rassemblé ne le permet pas, mais il serait intéressant, dans une recherche complémentaire, de comprendre les raisons de cette faible coopération, qui interroge directement la démarche du projet.

<sup>199</sup> « to favor the construction of rented flats with reasonable rents, the City of Malmö undertook to lower the ground rent. At the same time, the state offered an investment incentive for the construction of small rented dwellings. » (The Real Estate Office, 2011a, p. 3).

<sup>200</sup> Western Harbour est le nom du polder industriel sur lequel Västra Hamnen est aujourd'hui réalisé.

<sup>201</sup> « That was the real, the big issue to have a lower level of rent. So that's a kind of social sustainability. [...] But you should remember that Western Harbour [...] is the most expensive area in Malmö, so it's always not suitable for family with social problems to live here so I don't think we have 10% of that 65%, anyway it is a way to try to get those apartments for social renting » (P. Andersson, juin 2013).

### 2.2.3 Fullriggaren ou comment s'appuyer sur les expériences de Bo01 et Flagghusen

En parallèle de l'avancement du projet Flagghusen, et grâce à ses premières évaluations, le projet Fullriggaren fut à son tour conçu, selon des méthodes et suivant des objectifs encore différents. « Les précédents projets, Bo01 et Flagghusen ont eu une grande influence sur les objectifs et la mise en œuvre de Fullriggaren » (The Real Estate Office, 2011b, p. 1)<sup>202</sup>.

**Figure 12. Vue aérienne du projet Fullriggaren**



Source : <http://www.malmo.se>, (consulté le 10/06/2014)

Suite à l'« échec » de la tentative de co-conception du projet d'ensemble de Flagghusen, la Municipalité décide en 2007 de concevoir un plan-masse au sein des services de la ville, puis de lancer une consultation pour sélectionner plusieurs couples de promoteurs/architectes. Il s'agissait de privilégier ceux qui avaient semblé les plus actifs dans la démarche globale à Flagghusen. Promoteurs/architectes et services de la ville, à travers un mode de dialogue similaire de celui de Flagghusen, enrichirent les critères de durabilité. Dans ce troisième projet, la part de logements locatifs s'élève à 85%. Par ailleurs, deux nouveaux objectifs sont établis. Le premier autour d'une centrale autonome de traitement des déchets ; le deuxième autour de la mise à disposition d'un système d'auto-partage. Par ailleurs, suite au constat que les objectifs de consommation énergétique n'avaient pas été atteints à Flagghusen (comme à Bo01), la municipalité exige qu'un ingénieur coordinateur accompagne chaque équipe de promoteur/architecte. Nous retrouvons ici la thématique de la collaboration entre concepteurs et ingénieurs. La ville de Malmö reconnaît ici l'insuffisance des compétences des concepteurs pour répondre aux objectifs définis au nom du *développement durable*.

Afin de garantir la meilleure prise en compte des objectifs de chaque étape, la ville de Malmö a décidé de produire différentes évaluations. En 2011, fut lancée une évaluation

---

<sup>202</sup> « The previous projects Bo01 and Flagghusen have had a great influence on Fullriggaren's objectives and implementation » (The Real Estate Office, 2011b, p. 1).

« à mi-parcours » (*The halfway evaluation of Västra Hamnen*), basée sur cinq critères principaux, définis en 2007 dans un document intitulé *Objectives and Design Principles for Västra Hamnen* : « exemple national de développement urbain durable ; ville du savoir ; lieux de rencontre ; ville mixte ; ville de surprise et attractivité<sup>203</sup> ». Par ailleurs, le site Internet de la ville de Malmö rend publiques les évaluations faites de chaque bâtiment construit.

Par cette rapide analyse de trois étapes de projet de « Västra Hamnen », nous avons souhaité montrer comment les retours critiques (internes et externes) adressés à Bo01, puis aux étapes suivantes, ont permis de nourrir des méthodes de projets (qui, malgré les difficultés rencontrées, ont cherché à être plus collaboratives), et des approches de la durabilité plus exhaustives et évolutives. Nous proposons à présent une analyse croisée des projets Lyon Confluence et Västra Hamnen.

## 2.3 Regards croisés

### 2.3.1 Des processus souples et itératifs face à la complexité

Les deux projets mis en perspective s'inscrivent, par la durée de leur conception et de leur mise en œuvre, dans le temps long. Démarrés à la fin des années 1990, ils devraient tous les deux être totalement livrés entre 2020 et 2030. Depuis leur démarrage, les méthodes, objectifs, approches de la durabilité et contenus des phases successives ont évolué. Ces évolutions constituent une réponse à la complexification des (grands) projets urbains. Celle-ci n'est « plus seulement [appréhendue] comme un principe majeur d'analyse de la ville mais comme une donnée de l'action ». Elle rappelle que « la vision linéaire et hiérarchique des processus d'aménagement et des relations entre les acteurs [...] est obsolète, même si elle inspire nombre de procédures d'intervention » (Evette, 2001, p. 9). De tels projets semblent avoir mis en œuvre un phasage ouvert, qui, tout en fixant différents invariants relativement stables dans le temps, n'ont figé ni les méthodes de conception ni leur contenu exact. Parce que le processus global était ouvert, il a permis à ces deux projets d'être nourris, au fil des années, par différentes sources. La diffusion de connaissances et retours d'expériences que bien des acteurs interrogés à Lyon et Malmö disent être allés chercher ailleurs (en Europe, mais aussi par exemple au Brésil) constituent une première source. Les apprentissages mutuels, à travers la collaboration entre acteurs en sont une deuxième. À Lyon, la maîtrise d'ouvrage a pris conscience du potentiel de durabilité de son projet lorsqu'elle s'est aperçue que les couples de promoteurs/architectes, même sans bénéficier de financements particuliers, avaient développé des projets et techniques énergétiques aux objectifs plus élevés que les exigences fixées. S. Josse parle en outre de « découverte »

---

<sup>203</sup> « national example of sustainable urban development ; knowledge city ; meeting places ; the mixed city ; surprises and attractiveness » (City of Malmö, 2011).

de la « fracture culturelle » dans la manière dont les concepteurs français et étrangers appréhendent la conception du projet. À Malmö, la coopération entre les services de la ville et l'université de Lünd a permis de construire et même diffuser de nouveaux savoirs et savoir-faire autour de l'architecture écologique. Une troisième source résulte de la posture évaluative et réflexive des acteurs, que l'on pourrait qualifier d'« après-coup » (à l'échelle de chaque étape) mais également « en cours » (à l'échelle du projet d'ensemble) (Perrenoud, 2004).

### 2.3.2 De l'acceptation de l'incertitude à l'évolution des approches du *développement durable*

Ces approches réflexives, les processus d'apprentissages au fil de l'eau, et les ajustements auxquels ils ont donné lieu révèlent la rationalité limitée (March *et al.*, 1969 ; Crozier, Friedberg, 1977) des acteurs observés ; rationalité limitée qui, pour rappel, considère que :

le « choix [des acteurs] est toujours exercé au regard d'un "schéma simplifié", limité et approximatif, de la situation réelle [...] [et que] les éléments de la définition de la situation ne sont pas des "données" [...], ils sont eux-mêmes le produit de processus [...] comprenant les activités propres de celui qui choisit et celles des autres dans son milieu » (March *et al.*, 1969, p. 137).

À Lyon comme à Malmö, les éléments de complexité induits par la nécessité d'agir dans un contexte d'incertitude ont été résolus, au moins en partie, par l'acceptation de cette incertitude et de la rationalité limitée des acteurs du projet. Leurs coordinations, les méthodes de conception, le contenu des projets et les approches et statuts accordés à la durabilité ont évolué au fil du temps. Sur ce dernier point, Bo01 comme la ZAC 1 de la Confluence appréhendent le *développement durable* comme un objet, outil d'affichage au profit de l'attractivité des territoires d'intervention. Ils révèlent une approche que l'on pourrait qualifier de conservatrice (Gendron, 2004) ou « technico-économique et néoclassique » (issue des tenants de la soutenabilité faible), « qui se caractérise par la croyance en une croissance éternelle permise par le progrès anticipé des sciences et des techniques. » (Boutaud, 2005, p. 68). Rappelons par exemple qu'un objectif de Bo01 était d'aboutir par la technique et sans concernement des populations, à des styles de vie durables (Manola, Tribout, Geisler, 2014). Cette approche, nous l'avons vu, a révélé ses limites. Les étapes suivantes (ZAC 2 à Lyon, Flagghusen et Fullriggaren à « Västra Hamnen ») proposent (au moins officiellement) une approche plus « progressiste » qui, selon Corinne Gendron, « inclut la dimension du social comme élément incontournable du *développement durable* et se traduit par une importance égale à l'environnement et à l'économie » (Gendron, 2004, p. 22).

### 2.3.3 Un symbole des évolutions de la fabrique urbaine

Finally, ces évolutions, fruits de logiques exogènes (diffusion de connaissances, benchmarking, injonctions réglementaires et normatives) et endogènes (singularité des territoires, cultures professionnelles, postures méthodologiques de projet), constituent des exemples d'évolutions de la fabrique urbaine en Europe depuis une trentaine d'années, comme l'ont montré plusieurs auteurs : émergence d'un urbanisme de projet porté entre autres par la quête de compétitivité et d'attractivité (Ingallina, 2013) ; spécialisation des expertises [...] fragmentation des fonctions et mouvement de recomposition qui instaure de nouveaux dispositifs d'interventions professionnelles, sous des formes intégrées ou au contraire en réseau (Evette, 2001, p. 10) ; tentatives de développer des méthodes collaboratives et transversales ; prise en compte et complexification des approches de la durabilité par les acteurs de l'aménagement<sup>204</sup>. Pour chacune de ces grandes évolutions, les projets étudiés révèlent les tâtonnements, bricolages, orientations et ré-orientations auxquels ils donnent lieu. Les évolutions montrent que l'urbanisme et ses projets ne peuvent pas seulement constituer des outils au service de l'attractivité urbaine et de la compétitivité économique : le risque est d'oublier les habitants, usagers, travailleurs sans qui les nouveaux territoires ne sauraient exister. Ces évolutions montrent également les limites d'approches strictement techniques de la durabilité, qui risquent là aussi d'oublier l'humain. Elles montrent enfin les limites de démarches descendantes (pourtant encore bien enracinées). Ainsi, ces évolutions, même partielles, les tâtonnements et bricolages constatés laissent penser que les intervenants interrogés, s'ils ont été et sont toujours acteurs d'une démarche longue de projet, ont saisi cette démarche longue de projet comme une occasion forte de transformations de leurs pratiques ou du moins de leurs réflexions sur la durabilité.

### 2.3.4 Retours sur soi contrastés

Les discours des acteurs sur les évolutions de leurs pratiques professionnelles sont contrastés. Ceux de la maîtrise d'ouvrage semblent convenir d'apprentissages voire d'évolutions de leurs pratiques au contact notamment des projets « Västra Hamnen » et « Lyon Confluence ». Ainsi S. Josse dit avoir « énormément appris » depuis le début du projet. Si C. Larsson à Malmö affirme avoir toujours appréhendé le *développement durable* de manière holistique, il parle de processus d'apprentissage continu au contact de ces questions :

« Si nous considérons les dix dernières années, cela a bien sûr beaucoup changé. Mais même à une échelle de temps plus réduite, vous pouvez penser que vous changez tous les jours, vous apprenez de nouvelles choses tous les jours à propos de

---

<sup>204</sup> Il ne s'agit pas ici de généraliser et conclure à partir de ces deux projets à une évolution des manières de faire la ville, mais simplement de constater que certaines évolutions de la fabrique urbaine se retrouvent dans ces projets.

la durabilité. Donc je pense que c'est un processus continu » (C. Larsson, juin 2013)<sup>205</sup>.

G. Rosberg rappelle la nécessité de travailler avec les populations, qui s'est progressivement imposée à lui : « Cela a changé ma façon de travailler à la ville, en essayant de comprendre la meilleure manière d'inclure toute la population dans le développement urbain durable de la ville. Je pense que nous devons tendre vers cela » (G. Rosberg, juin 2013)<sup>206</sup>. Malgré quelques hésitations, P. Andersson parle elle aussi (sans toutefois employer ces termes) d'apprentissages et de démarches itératives dans ses pratiques quotidiennes :

« J'ai appris beaucoup de choses [...], qui m'ont influencées et auxquelles je me suis ouverte. [...] Être ouvert à ces enjeux est une première étape pour changer son comportement. [...] Donc nous essayer de faire mieux [...] et essayons d'évaluer chacun des projets [...] pour nourrir les projets suivants des expériences précédentes » (P. Andersson, juin 2013)<sup>207</sup>.

Les acteurs interrogés semblent ainsi avoir pris la mesure de changements dans le temps long de leurs approches et/ou pratiques quotidiennes.

Le discours des concepteurs est sensiblement différent. À Malmö comme à Lyon, ils ne considèrent pas que leurs pratiques ont changé tant il leur est difficile de trouver des moments de rupture. Répondant à la question suivante « Considérez-vous aujourd'hui que la question du *développement durable* a fait évoluer vos pratiques quotidiennes à l'agence ? », J. Kapp de l'atelier Ruelle répond sans équivoque :

« non je n'irai pas jusque-là, [...] pour nous c'est une question de bon sens. [...] Dans l'absolu, on n'a pas besoin d'un bureau d'études *développement durable* pour ça. On essaie de se poser tout un tas de questions, et si possible les bonnes, mais c'est aussi l'expérience qui fait que... Au fil du temps, on a des connaissances sur un champ de plus en plus large, hormis la vraie technicité » (J. Kapp, mars 2014).

F. Grether semble avoir le même point de vue :

« pour nous on n'a pas eu l'irruption du développement durable en un mot, en deux mots, qui serait intervenu à telle date, et avant on s'en foutait, et après on était vertueux, ça n'a pas été pour nous une révolution comme ça. On avait une démarche de *développement durable* dès les années 1970, pour moi, même si elle était beaucoup moins développée que par la suite » (F. Grether, mai 2013).

---

<sup>205</sup> « if we talk about the recent ten years, it changed a lot of course. But even in a short perspective you can say that you are changing every day, you are learning more things everyday concerning sustainability. So I think it is an on-going process » (C. Larsson, juin 2013).

<sup>206</sup> « It has changed my way to work in the city trying to understand the best way to get the all population [...] to take part in this urban sustainable development in the city. I think we have to do that » (G. Rosberg, juin 2013).

<sup>207</sup> « I have learned a lot [...] and of course that influences me, aware of these things and... [...] To be aware of these issues it is a start to change your behavior. [...] Well we try to do better [...] and we try to evaluate every project [...] to use that experience in the next project » (P. Andersson, juin 2013).

Tout comme J. Kapp, c'est bien sur les dimensions plus techniques, notamment énergétiques, que le manque de connaissances reste prégnant, aujourd'hui encore. Les mots de G. Svensson, architecte intervenant à « Västra Hamnen », rappellent la prise en compte progressive du temps long :

« Je pense que les architectes, d'une certaine manière, ont de tout temps été un minimum intéressés par la qualité [de leurs projets] [...]. Dans les années 1980, quand j'étais étudiante, peut-être que de nombreuses choses en Suède ont été faites sans une vision à long terme de la durabilité, mais je pense que cela a changé » (G. Svensson, juin 2013)<sup>208</sup>.

Néanmoins, sa réponse au sujet d'une possible évolution de ses pratiques professionnelles (« Entre les années 1990 et aujourd'hui, pensez-vous que votre manière de travailler et de concevoir vos projets a changé ? »<sup>209</sup>) est sans équivoque : « Non, non, je ne pense pas »<sup>210</sup>. Ces réponses montrent que malgré leur participation commune à des grands projets urbains qui eux ont fait l'objet d'évolutions de méthodes et contenu, tous les acteurs ne semblent pas porter le même regard sur les évolutions de leurs pratiques. Peut-être parce que les transformations ne sont effectivement pas de même nature ; peut-être aussi parce que le changement et le tâtonnement ne signifient pas la même chose pour les acteurs de la maîtrise d'ouvrage que pour ceux de la maîtrise d'œuvre. Pour les premiers, qui sont à l'interface entre acteurs politiques, techniques et profanes, tâtonnements et évolutions (du contenu et de la méthode propres à chaque phase de projet) seraient alors garants d'écoute et de démocratie. Pour les concepteurs, plus directement ancrés dans la production et dans le monde de la concurrence, de telles notions seraient peut-être synonymes de fragilité et d'incompétences.

---

<sup>208</sup> « I think architects, in a way all the time, have been quite interested in the qualities [...]. Perhaps in the eighties, when I was a student, perhaps a lot of things in Sweden were made not with the long term view of sustainability, but I think that the general view of this has changed » (G. Svensson, juin 2013).

<sup>209</sup> « From the nineties to now, do you think the way that you have been working and designing your projects has changed ? »

<sup>210</sup> « no, no, I don't think so » (G. Svensson, juin 2013).

## Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre, nous avons analysé une étape fondamentale dans la pratique du projet : sa traduction opérationnelle et sa transformation progressive en un territoire géré, entretenu, vécu et pratiqué. Dans les chapitres précédents, les discours, approches et propositions développés par les concepteurs étaient analysés en soi, pour ce qu'ils disent des cadres de pensée des concepteurs. Dans ce chapitre, ils sont analysés pour ce qu'ils révèlent une fois traduits concrètement.

Nous avons posé en introduction de chapitre, les questions suivantes : en quoi la mise en œuvre de projets urbains dits durables, particulièrement à travers des dispositifs peu éprouvés, interroge-t-elle la nature des compétences des acteurs et la place des concepteurs dans le processus de projet ? En quoi questionne-t-elle la linéarité et la rationalité des processus de conception et participe-t-elle à mettre en exergue les notions de complexité, d'incertitude et d'itérativité ? Plus généralement, en quoi révèle-t-elle une contradiction ou une difficulté majeure dans les pratiques de l'aménagement et de l'urbanisme : l'injonction d'agir par le projet (Martouzet *et al.*, 2014), mais « en aveugle, par tâtonnements » (Lolive, Soubeyran, 2007) sur des domaines d'actions peu maîtrisés et sources d'incertitudes (Bacqué, in *Biau, Tapie*, 2009) ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons analysé trois projets, l'un coordonné par l'agence Lilas, la « ZAC des Berges », puis deux autres, extérieurs à l'Agence, le premier en France à Lyon – « Lyon Confluence », le deuxième en Suède – « Västra Hamnen » à Malmö. Par la diversité de leurs statuts et des méthodes utilisées pour leur analyse, ces trois cas d'étude se sont avérés complémentaires.

Au sein de la « ZAC des Berges », nous avons montré que la présence de moustiques dans les noues du dispositif de gestion des eaux pluviales, une fois constituée en problème, révélait : 1) des compétences encore peu formalisées chez les concepteurs et leurs partenaires, eu égard à la technicité et à la complexité des dispositifs conçus en chambre ; 2) la diversité des logiques et légitimités professionnelles dans les processus de projet ; 3) des passages de témoins délicats avec les entreprises, les services de gestion et les habitants ; 4) les processus de bricolage et adaptations menées par les concepteurs pour traduire les enseignements tirés de cette situation dans les phases postérieures du projet. À la suite de cette analyse, nous avons présenté un cycle d'ateliers de près d'un an sur la thématique de la gestion des eaux pluviales. Celui-ci avait été organisé pour poursuivre collectivement et en interne, les réflexions engagées suite à l'« affaire des moustiques de la “ZAC des Berges” ». Nous avons montré que les concepteurs associaient des enjeux et des conceptions fort différents à la gestion des eaux pluviales, confirmant ainsi la singularité des processus d'appropriation de sujets bien souvent liés à la quête de durabilité. De manière collective et dans un consensus assez fort, ils confirment un manque de compétences (notamment techniques et



règlementaires) détenues par eux-mêmes mais aussi par leurs partenaires. À ces difficultés éventuelles s'ajoute, selon les concepteurs, une complexification des processus de conception et de mise en œuvre (par la multiplication des acteurs intervenants) qui rend particulièrement difficile, comme nous l'avons vu avec « l'affaire des moustiques », le maintien d'un cap clair (s'il l'était déjà au départ) et partagé par l'ensemble des acteurs. Plus généralement, ils regrettent un manque de maîtrise du projet et de son dessein dans le temps long, mais aussi dans l'espace. Nous avons alors montré que les enseignements tirés de ces expériences pouvaient amener les concepteurs (ici accompagnés par la démarche mise en œuvre) à questionner leurs méthodes, compétences et finalement leurs pratiques professionnelles.

En complément de cette analyse, nous avons alors interrogé la manière dont la traduction opérationnelle de deux autres grands projets urbains à Lyon et Malmö avait permis d'interroger les méthodes, objectifs, approches de la durabilité et contenu des projets en cours de réalisation. Par une analyse croisée d'entretiens auprès de concepteurs et maîtres d'ouvrage, nous avons montré comment celles-ci avaient effectivement évolué au fil des étapes de chaque projet. Ces évolutions reposent sur la reconnaissance de la complexité, de l'incertitude et finalement de la rationalité limitée des acteurs, et notamment des concepteurs. Ces acteurs se sont alors appuyés sur un phasage ouvert et peu figé, sur la quête d'apprentissages collectifs et la capitalisation des enseignements de chaque phase de projet. Nous avons montré, en outre, comment l'évolution des méthodes questionnait, au moins temporairement, la place des concepteurs dans la fabrique de projets urbains durables et conjointement, celle des bureaux d'études techniques, mais aussi des services de gestion voire des usagers.

Finalement, la mise en œuvre des projets a permis de mettre en valeur l'importance des compétences, comme enjeu d'opérationnalité (tant la technicisation et la complexification des projets peut rendre difficile leur concrétisation) et de complémentarité, sinon de concurrence professionnelle. Par ailleurs, surtout dans le cadre de dispositifs peu éprouvés, elle remet en cause la linéarité et la rationalité des processus de conception, et appelle à une reconnaissance de la complexité, de l'incertitude et dès lors de l'itérativité dont nous verrons dans la partie suivante qu'elle n'est pas sans conséquences sur les relations interprofessionnelles et les méthodes de conception et de réalisation du projet urbain.

## CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Dans cette deuxième partie, nous avons exploré trois activités centrales dans la vie d'une agence : les réponses à appel d'offre, les concours et la mise en œuvre des projets. Repartant des axes de recherche de la présente thèse, nous nous sommes tout d'abord demandé comment le *développement durable* était saisi, utilisé, approché dans ces activités aux logiques différentes. Nous nous sommes également demandé comment sa prise en compte pouvait interroger la complémentarité des concepteurs et de leurs partenaires, la nature et la spécificité des compétences professionnelles de chacun d'eux, et ainsi la place des concepteurs dans le processus de projet. Nous avons interrogé la manière dont les pratiques observées pouvaient être comprises comme une réponse et une mise en tension de valeurs portées par les concepteurs, l'organisation dont ils font partie et l'environnement dans lequel ils s'intègrent.

Dans le chapitre 3, nous avons montré la diffusion massive et rapide (au cours des années 2000) du champ lexical de la durabilité dans le vocabulaire de l'Agence, en phase d'appel d'offre. Ces évolutions se situent au croisement de réponses à l'environnement réglementaire, concurrentiel et peut-être scientifique des agences, mais aussi à la construction progressive de discours propres à l'agence Lilas et/ou aux concepteurs alors mobilisés. En cela, notre recrutement et la mise en place d'une formation collaborative peuvent être lus comme une étape importante du processus d'affirmation et de spécialisation de l'Agence autour du *développement durable*. Il favorise, entre autres, la construction d'une culture commune et d'un positionnement clarifié à l'égard de ce dernier (Cf. chapitre 6). Pour autant, au moins jusqu'en 2010, les concepteurs ont appréhendé le *développement durable* davantage comme un objet lié à une série d'actions avant tout environnementales et techniques. Néanmoins, l'émergence de conceptions plus transversales, exhaustives (prônant le renforcement des dimensions économiques et sociales dans la prise en compte du *développement durable*) et procédurales à la fin des années 2000 montre que l'agence Lilas autorise des appropriations et discours différents. Ces derniers révèlent plus généralement les marges de liberté des concepteurs face au caractère flou du *développement durable* que les exigences extérieures et normes de l'organisation dont ils font partie ne sont pas en mesure de préciser ou de clarifier réellement. Dans une majorité des réponses analysées, le terme *développement durable* est associé à un ensemble de compétences externes à l'Agence, mobilisées dans les équipes de maîtrise d'œuvre, mais aussi internes. Nous avons montré que l'affirmation progressive de ces compétences internes pouvait être lue comme un moyen d'internaliser au maximum les missions qui autrement seraient menées par des ingénieurs appartenant à des bureaux d'études. Il y a un double enjeu :

professionnel tout d'abord, les concepteurs cherchant à préserver la spécificité de leurs compétences et rôle ; financier ensuite puisque toute mission réalisée en interne implique une augmentation des honoraires et *vice-versa*. Au stade de l'appel d'offre, les valeurs qui priment sont celles issues du « monde industriel » et notamment l'efficacité des démarches qui autorisent les concepteurs à des pratiques souvent routinières se traduisant par des copier/coller fréquents, ou des compositions d'équipes souvent similaires<sup>211</sup>. Elles sont aussi issues du « monde marchand » (réflexions importantes sur la répartition des honoraires et donc des missions selon les intervenants) et de « l'opinion » (discours de séduction via des positionnements peu souvent tranchés et bien moins radicaux que ceux observés au cours des ateliers de travail – Cf. Troisième partie).

Dans le chapitre 4 consacré à l'analyse de trois concours d'aménagement urbain, nous avons également observé une diversité des statuts et conceptions accordées au *développement durable* tant chez les maîtres d'ouvrage que dans les rendus de l'agence Lilas et ses équipes. Lorsque le terme apparaît, il peut soit renvoyer à une liste de sujets, soit à une démarche globale et transversale de projet. Mais il peut aussi ne pas être mobilisé dans un projet qui, comme pour l'« Écoquartier du Troisième », est néanmoins construit autour de principes qui dans bien d'autres cas seraient associés au *développement durable*. À l'inverse, certains paragraphes décisifs peuvent lui être totalement destinés dans les rendus alors même que le terme n'a jamais été utilisé comme outil de justification et de réflexion au cours du processus de conception. Globalement, nous avons montré qu'au moment des concours, où les valeurs de l'« inspiration » prennent une place centrale dans les modes de penser, le terme *développement durable* apparaît beaucoup moins fréquemment qu'en phase d'appel d'offre, voire n'apparaît pas du tout. Mais quel que soit le statut qui lui est accordé (liste d'objets ou approche globale et transversale), le *développement durable* est encore largement associé à des thématiques environnementales et techniques auxquelles peuvent néanmoins s'ajouter, plus ponctuellement, des sujets plus sociaux et procéduraux (comme la participation habitante par exemple). Nous avons enfin montré que certaines thématiques développées au nom du *développement durable* n'avaient que peu de traduction spatiale et morphologique, nous invitant à réfléchir à l'impact de sa diffusion sur la place accordée : 1) à la dimension spatiale, morphologique de l'acte de conception ; 2) à la dimension figurative et instantanéiste des valeurs et pratiques des concepteurs ; 3) à la complexité du processus de projet.

Dans le chapitre 5, nous avons montré comment l'étape de transformation de projets en territoires, mettait en valeur la notion de compétences comme enjeu d'opérationnalité et de collaboration ou de concurrence interprofessionnelle ; comment elle met en exergue

---

<sup>211</sup> Même si nous avons vu que l'historique de collaboration interprofessionnelle constituait un point souvent positif pour les commanditaires et donc pour les agences en charge de monter leur équipe de maîtrise d'œuvre.

la diversité des logiques professionnelles et des appropriations de ce que pourrait être un *développement urbain durable* ; comment enfin, cette étape si particulière de concrétisation spatiale, surtout dans le cadre de dispositifs peu éprouvés, remet en cause la linéarité et la rationalité des processus de conception, et appelle à une reconnaissance de la complexité, de l'incertitude et dès lors de l'itérativité, comme méthode d'intervention. Sur ce dernier, on peut néanmoins se demander si la montée en puissance des bureaux d'études techniques ne s'inscrit dans un mouvement contraire de maîtrise technique et rationnelle de l'aménagement. Une contradiction supplémentaire émerge ici.

En définitive, ces trois types d'activité apportent des éléments de réponse complémentaires aux questions de recherche posées dans la thèse. Néanmoins, elles ne permettent pas à ce stade, de comprendre le regard que portent les concepteurs sur leurs propres pratiques, ni sur les exigences auxquelles ils doivent répondre. C'est précisément ce que souhaite éclairer la troisième partie de ce travail.



## TROISIÈME PARTIE

### LES DISCOURS INTERNES FACE AU *DÉVELOPPEMENT DURABLE* : VALEURS, CADRES COGNITIFS ET SYSTÈMES D'ACTEURS REQUESTIONNÉS ?

---

Nous avons vu dans la partie précédente comment le *développement durable*, souvent en tant qu'objet, parfois en tant que théorie générale, était mobilisé (ou non) dans les pratiques des acteurs, ce qu'il disait et produisait sur le contenu et les méthodes des concepteurs. Cette première analyse est fondamentale puisqu'elle porte un regard sur les acteurs en situation, les cadres dans lesquels ils agissent, les compétences et éventuellement les valeurs qu'ils mobilisent. Cette troisième partie analyse le dispositif des ateliers de travail, comme activité non commune, mais continue tout au long des trois années passées à l'agence Lilas. Ces derniers ont permis aux concepteurs de porter un regard sur leurs propres pratiques, leurs évolutions éventuelles – en les mettant en discussion, mais aussi, et de manière liée, sur ce qu'est, serait ou pourrait être le *développement durable* appliqué à l'urbain. L'enregistrement des séances réalisées (45 au total) fournit un matériau empirique riche, qui nourrit les chapitres suivants.

Analyser les valeurs défendues, les connaissances, savoirs et savoir-faire que les concepteurs disent détenir ou non et les conséquences qui en découlent, permet tout d'abord d'interroger l'homogénéité ou au contraire l'hétérogénéité des discours et représentations à l'intérieur d'une même agence. Nous verrons que certaines polarités se dessinent. En outre, ces éléments pourront être mis en regard des pratiques observées dans la partie précédente. Il sera alors possible d'analyser comment les positionnements individuels et collectifs s'affirment ou au contraire sont laissées momentanément de côté sous l'effet des contraintes multiples auxquelles les concepteurs doivent faire face au quotidien. Ces éléments permettront en cela d'affiner les résultats de la présente recherche selon les trois axes définis en amont : les approches et statuts accordés au *développement durable* par les concepteurs ; le rôle de ce dernier dans la construction de nouvelles compétences par différents acteurs, et son impact sur la redéfinition de la place des concepteurs dans la chaîne du projet ; les systèmes de valeurs mobilisés et éventuellement remis en cause par les tentatives d'appropriation du *développement durable*.

Dans le chapitre 6, consacré au dispositif même des ateliers de travail, nous tenterons de comprendre ce que leur existence, l'évolution du contenu, des formes et des degrés de participation des salariés pendant trois ans, révèle : 1) des projections des concepteurs à l'égard du *développement durable* ; 2) de la manière dont ils envisagent qu'il puisse venir irriguer leurs réflexions et leurs pratiques. C'est, au-delà du *développement durable*, mettre en lumière ce qu'ils ont pu projeter sur la démarche initiée en 2010, le rôle et le temps qu'ils lui accordaient (de manière plus ou moins active). En tentant de comprendre leurs exigences, souvent diverses, c'est aussi le rapport qu'ils entretiennent à l'acte de réflexivité et à leur travail professionnel qui est ici interrogé.

Le chapitre 7 analyse les positionnements qui au cours des ateliers ont pu se dessiner ou se cristalliser à l'égard du *développement durable*. Si certains semblent faire l'objet d'un consensus assez large, d'autres en revanche dessinent des approches différentes voire divergentes de la durabilité, et des moyens d'y parvenir. Il semble en outre que bien des questionnements adressés par les concepteurs au *développement durable* épousent les contours de ceux proposés par les recherches en sciences humaines et sociales, montrant en cela les porosités entre deux mondes qui paraissent, de loin, relativement hermétiques.

Le chapitre 8 analyse les rapports que les concepteurs entretiennent aux savoirs et savoir-faire qu'ils disent détenir ou au contraire dont ils pensent manquer pour mettre en œuvre des projets urbains durables. La fréquence avec laquelle le manque de compétences fut pointé du doigt par les acteurs eux-mêmes devait en soi faire l'objet d'une analyse, tant, d'une part, elle tranche avec les discours habituels des concepteurs et tant en outre elle implique des conséquences sur la chaîne de la fabrique urbaine. Ce chapitre questionne le *développement durable* comme vecteur d'interprofessionnalité et d'interdisciplinarité, et l'intérêt que les concepteurs peuvent y porter. Il interroge en outre les freins qu'ils peuvent identifier et formuler, compte tenu du système de contraintes auquel ils doivent répondre et d'une quête présente en filigrane de maintien ou de renforcement de leurs spécificités professionnelles.

## CHAPITRE 6.

### ATTENTES DIVERSES ET CONTRADICTOIRES À L'ÉGARD DU *DÉVELOPPEMENT* *DURABLE* : LES ATELIERS DE TRAVAIL

Ce chapitre analyse les ateliers de travail comme dispositifs originaux, pensés collectivement en amont avec le directeur de l'Agence, notre tutrice professionnelle à l'agence Lilas, et nos directeurs de thèse, puis au fur et à mesure avec les salariés qui l'ont souhaité. Que dit l'existence même de ces ateliers ? Que dit leur maintien tout au long de ces trois années, alors qu'ils ne devaient s'étendre que sur la première année ? Que dit l'évolution de leur contenu, de leur forme et du degré de participation des salariés à la démarche ?

Les ateliers peuvent être découpés en trois séquences successives : une première, de cadrage général ; une deuxième autour de la construction collective d'un outil interne « d'aide à la conception de projets urbains durables » ; Une troisième où deux sujets en parallèle ont été travaillés, l'un sur la gestion des eaux pluviales (réunissant avant tout des paysagistes et urbanistes), l'autre sur les matériaux (réunissant davantage les architectes). Il ne s'agit pas de décrire simplement ces trois étapes, mais de comprendre ce que dit d'une part leur succession, et d'analyser à l'intérieur de chacune d'elles les discussions, débats et négociations qui ont poussé à les faire évoluer.



---

### **Encadré 9. Le directeur au sein des ateliers**

Le directeur de l'agence Lilas a eu un rôle majeur dans l'identification des missions qui seraient les nôtres pendant trois ans. Il a donc participé à la définition des ateliers comme dispositifs centraux de la démarche. Le planning des séances défini avant le démarrage (*infra*) a été validé par ce dernier. Il a en outre coordonné un atelier au cours de la deuxième année en présentant les méthodes mises en œuvre dans le cadre d'un projet auquel il avait participé personnellement. Par ailleurs, il fut présent (à ma demande) à l'atelier « point d'étape n°23 », au cours duquel : 1) une synthèse des ateliers de la deuxième année fut proposée ; 2) la « grille d'aide à la conception de projets urbains durables » fut présentée. Il avait alors donné son avis sur la suite à réserver aux ateliers en proposant que des thèmes spécifiques voire techniques soient abordés avec l'aide d'« experts » extérieurs. Il avait émis un avis sur la grille, sans demander de quelconque modification.

Le directeur de l'Agence a donc participé à définir le dispositif de départ et à la réorientation des ateliers à l'issue de la deuxième année. Il a en outre pris part à quelques ateliers. Je sais en outre, qu'il a, à plusieurs reprises, sondé les salariés de l'Agence pour connaître leur point de vue sur les ateliers.

Néanmoins, les concepteurs et moi-même avons eu une autonomie quasi-complète pour penser le contenu des ateliers (qui, nous le verrons, a vite évolué), leur rythme, et leur forme.

Ces précisions sont utiles pour comprendre la rareté de la parole du directeur dans ce chapitre, et plus généralement dans ce travail.

---

## **1. Retour sur l'existence de la démarche et la nature des missions**

La réalisation d'une thèse CIFRE à l'agence Lilas a été rendue possible grâce à la convergence d'un projet académique et de besoins opérationnels. Le directeur de l'Agence souhaitait en effet prendre du recul sur le contenu des projets en cours. Il souhaitait en outre que les salariés acquièrent de nouvelles connaissances, puissent nourrir leurs pratiques de retours d'expériences, et construisent collectivement un positionnement argumenté à l'égard du *développement durable*. Il y avait donc dans la volonté du directeur, une stratégie collective à l'échelle de l'Agence, que la présente démarche pourrait nourrir au quotidien.

Il est possible de voir un intérêt plus personnel et individuel dans la mise en œuvre d'une telle collaboration. Dans une posture assez originale dans la profession et compte tenu de la taille importante de l'Agence, le directeur occupe un emploi de professeur titulaire au sein d'une École d'Architecture française. Il dirige un atelier de projet, réunissant un groupe réduit d'étudiants en quatrième ou cinquième année (une dizaine), autour d'une commande architecturale ou urbanistique. Ces temps en dehors de l'Agence ont toujours constitué un moment de ressourcement pour le directeur<sup>212</sup>, qui y voyait un moyen de s'extraire du quotidien de l'Agence et de prendre du recul sur ce qui s'y produisait. Nous faisons l'hypothèse que notre présence et le travail que nous effectuions étaient un autre moyen pour l'accompagner dans ses réflexions personnelles. Il nous a en outre demandé d'intervenir à plusieurs reprises dans l'un des ateliers qu'il dirigeait en école d'architecture.

Dans le cadre de la démarche d'ensemble, les ateliers de travail ont constitué une activité importante, pour l'implication qu'ils ont suscitée pour les concepteurs et pour nous-même.

## **2. Être guidé mais pas trop, réfléchir mais pas que**

### **2.1 Une évolution rapide du planning initial**

Les 13 premiers ateliers, réalisés entre novembre 2010 et juillet 2011 furent pensés, avant tout, comme un temps de cadrage général autour : de l'émergence des quartiers durables en Europe (AT1) ; de l'intégration du *développement durable* dans les politiques publiques françaises, avec ici un zoom sur le Grenelle de l'environnement (AT3, AT3bis) ; des impacts qui en ont découlé sur le contenu des documents d'urbanisme (AT3bis), sur l'évolution de certaines réglementations, notamment énergétiques (AT7, AT8) ; autant d'évolutions dont les orientations et prérogatives influaient directement sur les pratiques quotidiennes des concepteurs.

---

<sup>212</sup> Ce qu'il me confia à plusieurs reprises.

En parallèle, plusieurs ateliers ont eu pour objectif, en repartant des thèmes abordés dans les ateliers précédents, d'apporter un regard critique sur certaines idées formulées par les concepteurs à l'égard du *développement durable*.

C'est le cas par exemple de l'atelier intitulé « Développement durable et densité ». Partant de la remarque d'un concepteur selon lequel plus un quartier était dense, plus il était durable, je proposais pour la séance suivante la synthèse d'un numéro de la revue *Études foncières*, paru en juin 2010 : « Effet de mode ou solution durable ? La densification en débat », dont l'objectif était de réfléchir à la notion de la densité et à son rôle pour tendre vers des villes dites durables. Il s'agirait de questionner les apports et limites d'approches quantitatives de la densité et de comprendre ce que pouvait apporter une approche plus qualitative (densité perçue, intensité urbaine).

Quelques semaines plus tard, un autre atelier intitulé « Développement durable et énergies : comment associer efficacité énergétique, diversité architecturale et qualité d'usages ? », fut organisé. Partant de nombreuses remarques de la part des concepteurs de l'Agence, pour qui normes et réglementations constituaient un frein à la créativité, à la qualité et à la diversité des ouvrages, je proposai tout d'abord une synthèse de la déclaration de Monaco (2011) issues des rencontres Batilux (associant industriels du bâtiment et architectes). Cette déclaration, composée de textes courts, écrits par plusieurs concepteurs, dénonçait elle aussi le poids des normes et réglementations sur la conception architecturale. Je présentai ensuite deux projets, dont l'objectif était d'associer diversité architecturale, efficacité énergétique et qualité d'usages.

En outre, certains ateliers furent consacrés à la présentation (par les concepteurs eux-mêmes) de projets menés par l'Agence (AT4, AT6, AT12). Ces ateliers, qui ont compté parmi les plus suivis, avaient plusieurs objectifs : faire en sorte que les membres de l'Agence apprennent à mieux connaître les projets de leurs collègues ; qu'ils prennent conscience de l'intérêt d'une mise en commun, au sein d'un même groupe, des connaissances, savoirs et savoir-faire que chacun mobilise au quotidien.

Le treizième atelier, « point d'étape », a permis de revenir sur les douze premières séances pour : proposer une analyse croisée des ateliers réalisés ; permettre à chacun de formuler des critiques sur leur contenu et leur forme, et sur leur envie, ou non, de continuer les ateliers l'année suivante ; proposer des pistes pour la suite.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette première étape. Le contenu et la manière dont les ateliers ont évolué sont bien loin du planning pensé, au préalable, pour ne durer qu'un an<sup>213</sup>.

Celui-ci avait l'avantage de proposer un programme précis et concret pour les concepteurs de l'Agence. Néanmoins, le respecter s'est vite révélé impossible, et, en outre, peu pertinent.

Impossible car à un rythme (bi-mensuel) trop élevé<sup>214</sup> pour assurer la qualité de chaque séance, et peu pertinent car il ne laissait, en l'état, que peu de place à la participation des

---

<sup>213</sup> Nous avons pensé en amont qu'il serait d'une part difficile d'aller au-delà de cette échéance et d'autre part que les deuxième et troisième années seraient davantage consacrées à des interventions dans les réponses à appel d'offre, concours et projets opérationnels.

membres de l'Agence à la construction de la démarche. Il exigeait en outre d'aborder un angle différent à chaque atelier, au lieu de s'arrêter plus longuement sur l'un d'entre eux. Il réservait une place trop importante aux « quartiers durables », comme objets à questionner voire à critiquer, et en cela s'apparentait davantage à un cours universitaire qu'à un support de réflexions et de travail collectifs, comme l'ont montré les retours des participants<sup>215</sup>.

Le planning initial s'est rapidement adapté à divers arbitrages de ma part, à l'actualité quotidienne de l'Agence<sup>216</sup>, et aux demandes et remarques des participants. Le tableau suivant met en avant les ateliers effectivement réalisés entre novembre 2010 et juillet 2011, au regard des ateliers prévus au départ.

La prise en compte des demandes de chacun et la participation des salariés à la construction de la démarche, et donc au contenu des ateliers, s'est rapidement imposée comme une évidence.

La démarche telle qu'elle avait été pensée en amont ne pouvait anticiper que très partiellement les attentes et les besoins des concepteurs, une fois les premiers contacts établis. C'est donc naturellement que l'organisation générale des ateliers s'est adaptée à leurs demandes, exigences et intérêts.

---

<sup>214</sup> Mes activités se sont rapidement diversifiées, avec une participation aux appels d'offre, des interventions ponctuelles sur certains concours. Autant de chantiers qui font que les quinze jours d'intervalle entre chaque atelier n'ont été que rarement consacrés à leur seule préparation.

<sup>215</sup> À la suite d'une réunion en novembre 2010, un concepteur me présenta à nos interlocuteurs, comme son « prof » spécialiste du *développement durable*. Un autre, à l'issue du premier atelier me dit : « Je n'ai pas fait trop attention à la structure de ton cours, mais à un moment, est-ce qu'on dézoome un peu parce qu'en fait on voit des petits morceaux de ville comme ça, [...] mais c'est pas parce qu'on fait plein de morceaux de ville durables qu'on fait du durable. Est-ce qu'on pourra en parler ? » (Antony, AT1, 2010).

<sup>216</sup> Certains ateliers (AT6, AT12), ont été consacrés à la présentation de projets réalisés par l'Agence, qui faisaient l'objet d'un rendu quelques jours plus tard auprès de leur maîtrise d'ouvrage. L'objectif était double, puisqu'il permettait à chacun de connaître plus en détails le contenu et l'actualité d'un projet, tout en permettant aux chefs de projets de préparer au mieux leur rendu.

**Tableau 5. Ateliers réalisés au regard des ateliers prévus<sup>217</sup>**

		Prévu au départ	
		Oui	Non
Atelier 1	Cadrage général <i>développement durable</i> et « quartiers durables »	X	
Atelier 2	Quartiers durables, continuités et ruptures	X	
Atelier 3	Grenelles 1 et 2		X
Atelier 3 bis	Grenelles 1 et 2		X
Atelier 4	Comparaison « ZAC des Berges », « Lyon Confluence », « Euratechnologies » à Lille		X
Atelier 5	Développement durable et densité		X
Atelier 6	Présentation d'un projet urbain en cours de réalisation au sein de l'agence Lilas		X
Atelier 7	Développement durable et énergie		X
Atelier 8	Réglementation et labels		X
Atelier 9	Énergie, architecture et usages	X	
Atelier 10	Philippe Rahm		X
Atelier 11	Énergie et comportements sociaux		X
Atelier 12	Présentation d'un projet architectural en cours de réalisation au sein de l'agence Lilas		X
Atelier 13	Point étape	X	

*Tribout, 2015*

## 2.2 Les ateliers comme outils d'interconnaissance

Débattre autour des orientations d'un projet fut le moyen de prendre conscience de la diversité des points de vue et sensibilités au sein du groupe que constitue l'Agence :

« Ça apporte aussi une ouverture d'esprit, et des confrontations qui sont intéressantes, de découvrir des projets des uns et des autres. Moi j'étais ravi de découvrir le projet [X et le projet Y] [...]. Ce sont des choses qu'on n'aurait jamais touchées, si tu n'avais pas fait ces ateliers » (Pascal, AT13, 2011).

« L'atelier qui moi m'a le plus marqué, c'est celui de Philippe Rahm. Parce que c'est parti dans tous les sens, et c'est là que tu te rends compte qu'il n'y a absolument pas une pensée unique [...]. Ça fait du bien quand ça frotte. [...] Par rapport au côté policé du « on fait du HQE, tout le monde il est beau, tout le monde

<sup>217</sup> Les titres ont été simplifiés pour limiter la taille des tableaux suivants

il est gentil », là justement c'est plein d'arguments, et tu te rends compte qu'il y a énormément de contradictions et de postures » (Antony, AT13, 2011).

Cette libération de la parole, et plus généralement l'organisation de tels ateliers a permis d'instituer un lieu et un temps d'échanges entre les concepteurs. Ces derniers, par leurs chantiers quotidiens, ont peu l'habitude d'échanger sur le fond même de leur métier. En attestent ces interventions lors de l'atelier n°13 – Point d'étape :

- **Pascal** : « Je pense que ça apporte un peu de champ et un peu d'intérêt à l'Agence. Pour les gens qui sont là depuis quelques années, qui ne tournent pas en rond mais... on est un peu dans nos certitudes et dans nos fonctionnements. À un moment donné, les ateliers du lundi, c'est la première fois qu'on parle d'architecture ensemble, les uns et les autres, qu'on se confronte.
- **Ambre-Ursule-Paola** : Oui parce que finalement on n'est pas tant mélangés que ça dans nos projets. » (AT13, 2011).

Ces réactions montrent que les ateliers ont répondu à plusieurs manques chez les concepteurs. C'est d'abord un « manque de lieux de parole ». Les concepteurs pourraient échanger sur leurs pratiques, leurs projets, croiser leurs expériences dans des sphères complémentaires mais pas toujours mises en lien (architecture, urbanisme, paysage, mais aussi entre tous ceux qui participent aux appels d'offre, aux concours, aux études de projet, aux projets en train de se construire). Ils pourraient davantage se connaître, prendre conscience de la diversité voire la divergence des postures et valeurs qu'ils mobilisent. Ces ateliers ont pu également constituer des temps de respiration pour les concepteurs, où la parole serait d'autant plus libre que le directeur de l'Agence était peu présent.

Au-delà d'un intérêt porté au dispositif en tant que tel, les remarques formulées montrent l'intérêt porté à leur contenu. Le *développement durable* et les différents sujets qui peuvent lui être associés, constituent un ensemble d'objets suffisamment importants pour amener plusieurs concepteurs à s'impliquer (en plus de leur plan de charges souvent très rempli) dans l'organisation de séances de travail collectives et dans les échanges et débats qu'elles pourraient susciter. Si l'on considère qu'en moyenne, ces séances, d'une durée de 2h30, accueillent 7 personnes, cela signifie que les concepteurs ont passé près de 800 heures en ateliers (entre 2010 et 2013), ateliers qui, pour rappel, n'ont jamais été obligatoires. D'ailleurs, les ateliers qui devaient durer une année ont finalement duré trois ans. Ils se sont adaptés aux demandes des concepteurs qui, nous le verrons, ont rapidement souhaité être actifs dans la démarche, et faire des ateliers des lieux d'échanges mais aussi de production d'outils concrets.

### **2.3 Le projet et le visuel comme supports de réflexions**

L'atelier 2 avait pour objectif de montrer que si, en théorie, la charte d'Aalborg (issue de l'urbanisme durable) constituait une rupture avec la charte d'Athènes (issue de l'urbanisme moderne) (Emelianoff, 2001), les traductions opérationnelles de l'urbanisme dit durable n'étaient pas si éloignées des préceptes de l'urbanisme

moderne. L'atelier 3 présentait quant à lui les principales lois françaises ayant favorisé l'intégration du *développement durable* dans les politiques publiques (notamment loi SRU, Grenelle 1 et 2, etc.).

À la suite de ces ateliers, plusieurs remarques ont été formulées sur leur caractère certes « intéressant », mais trop « théorique », « abstrait » ou « dense ». Ces ateliers proposaient : des réflexions à partir desquelles chaque concepteur pourrait interroger ses systèmes de pensée et ses pratiques ; des éléments règlementaires qu'ils pourraient consulter quand ils en auraient besoin. Autrement dit, leur intérêt s'inscrivait plus à long terme que dans le temps court. Or, les remarques formulées montrent que les concepteurs n'attendaient pas tant des ateliers théoriques que des séances pratiques, comme nous le verrons, qui répondent à leurs questionnements quotidiens. Ces remarques préfiguraient les limites générales des ateliers lorsqu'ils ont simplement donné lieu à des débats sans offrir de réponses à des problèmes pratiques. Derrière la caractérisation des ateliers comme trop « denses », c'est le nombre trop important d'informations au cours d'une même présentation, certes, mais aussi la présence trop importante de textes qui étaient mis en question. Entendre dire qu'il aurait été bien, pour aérer le propos sur le Grenelle de l'environnement, d'insérer la photo de Jean-Louis Borloo, montre au-delà de l'humour avec laquelle cette demande a été formulée, l'importance majeure accordée au visuel dans ces métiers. De telles remarques n'étaient pas isolées.

Suite aux ateliers sur le Grenelle et alors que j'avais initialement prévu d'aborder d'autres points de cadrage (ex : Approche environnementale de l'urbanisme), je me suis rendu compte qu'une séance factuelle de plus, sans présentation de projets « concrets » risquerait de faire perdre l'adhésion des concepteurs et de mettre à mal, après seulement trois ateliers, la démarche globale<sup>218</sup>. Les concepteurs ont en outre demandé que soient analysés des cas concrets. C'est la raison pour laquelle l'atelier 4 fut consacré à la présentation d'un projet de l'Agence et de deux projets urbains (« Euratechnologies - Les rives de la Haute-Deûle » à Lille et « Lyon Confluence » à Lyon) primés dans le cadre du concours ÉcoQuartier lancé par le Grenelle en 2009. Tout en faisant le lien avec les ateliers précédents, il s'agirait d'aborder des réalisations concrètes (qui pourraient constituer, en même temps qu'elles seraient critiquées, des références éventuelles pour l'Agence), et de présenter des projets conçus en interne.

Ces premiers ajustements révèlent d'une part les modalités de langage dans ces agences qui passent avant tout par le visuel, et plus généralement la capacité du propos à être

---

<sup>218</sup> La participation à ces ateliers n'a jamais été imposée, bien que d'aucuns l'aient demandé suite au constat de l'absence systématique de certains. Nous avons, de notre côté, toujours refusé de rendre la présence obligatoire. Nous avons toujours considéré que la démarche fonctionnerait non pas parce que la participation y serait rendue obligatoire, mais parce que les membres de l'Agence y trouveraient un sens, quel qu'il soit. En outre, qui dit obligatoire dit sanction en cas d'absences répétées. Non seulement, il m'est difficile aujourd'hui encore d'imaginer l'intérêt de sanctions, d'autre part, je n'avais aucune légitimité hiérarchique pour cela. Cette présence volontaire aux ateliers, prise sur des agendas souvent chargés, révèle donc les attentes fortes face à l'enjeu d'appropriation de ce que pouvaient signifier ou engager des démarches dites de *développement durable*. Elle est donc d'une grande richesse pour la présente recherche.

compris instantanément, et à être réutilisable pour nourrir des pratiques professionnelles. Par ailleurs, ils rappellent la place du projet comme objet central de réflexion dans de telles agences, et, derrière, la prégnance du concret sur l'abstrait, voire du matériel sur l'immatériel, de la pratique sur la théorie. Enfin, ces ajustements ont révélé et permis de répondre à une demande de participation des concepteurs (de certains tout du moins) qui ne souhaitaient pas simplement écouter et être passifs en séances.

## 2.4 Une demande de participation

Au cours du deuxième atelier sur le Grenelle, une discussion s'engagea sur la forme à donner aux ateliers suivants :

« Il faudrait pas que tu le fasses tout seul, [...] ce serait intéressant [...] qu'on participe nous aussi. Peut-être pas pour la préparation, parce qu'à mon avis ça va être un peu compliqué, mais par exemple que [...] tu nous trouves les documents, et qu'on fasse un travail d'analyse commune dans l'atelier. Qu'on soit aussi actifs [...] pour nous, je pense que c'est plus intéressant qu'on joue autour de la table. » (Alice-Uma, AT3bis, 2011).

Cette proposition montre le souhait de certains concepteurs de participer activement à la construction de réflexions collectives. Elle révèle, en outre, le souhait de rendre complémentaires nos apports (ex : recherche documentaire) avec leur capacité d'analyse de projet.

Cette proposition était en accord avec ce que je pensais être une condition *sine qua non* pour faire de la démarche un processus collectif, vecteur de réflexivité. Je fis l'hypothèse que les salariés adhèreraient d'autant plus à la démarche qu'ils se l'approprièrent et participeraient à sa mise en œuvre. Je reprenais ici à mon compte un postulat de plusieurs courants de la sociologie des organisations et de l'action, selon lesquels :

« Les acteurs, qui agissent à l'intérieur d'institutions, ne sont jamais passifs [...], ils demeurent actifs, [...] [et] sans leur implication et sans l'appropriation des outils, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu. [...] Le sens qu'ils donnent à leur propre action et leur attitude face aux décisions sont déterminants. Ce sont eux qui font réussir ou échouer le changement. » (Bernoux, 2010, p. 9-10).

Plus qu'une participation à la construction de réflexions collective, en séance, c'est aussi une participation à la préparation des ateliers qui s'est progressivement mise en place. Non de façon systématique, mais de manière régulière, comme en atteste le tableau suivant.



**Tableau 6. Une participation régulière à la préparation des ateliers**

		<b>Préparation</b>
Atelier 1	Cadrage général <i>développement durable</i> et « quartiers durables »	Silvère
Atelier 2	Quartiers durables, continuités et ruptures	Silvère
Atelier 3	Grenelles 1 et 2	Silvère
Atelier 3 bis	Grenelles 1 et 2	Silvère
Atelier 4	Comparaison « ZAC des Berges », « Lyon Confluence », Euratechnologies à Lille	<b>Silvère + Pacal + Adèle</b>
Atelier 5	Développement durable et densité	Silvère
Atelier 6	Présentation d'un projet urbain en cours de réalisation au sein de l'agence Lilas	<b>Silvère + Ambre-Ursule-Paola</b>
Atelier 7	Développement durable et énergie	Silvère
Atelier 8	Réglementation et labels	Silvère
Atelier 9	Énergie, architecture et usages	Silvère
Atelier 10	Philippe Rahm	<b>Silvère + Armèle-Ute</b>
Atelier 11	Énergie et comportements sociaux	Silvère
Atelier 12	Présentation d'un projet architectural en cours de réalisation au sein de l'agence Lilas	<b>Silvère + Albert</b>
Atelier 13	Point étape	Silvère

*Tribout, 2015*

Les ateliers auxquels certains membres ont participé concernaient majoritairement des projets réalisés par l'Agence (AT4, AT6, AT12). En présentant un travail de plusieurs années parfois, les concepteurs pourraient donner des informations, livrer de nouvelles connaissances, mais aussi leurs expériences à leurs collègues. Ils contribueraient à mettre en valeur la complémentarité des connaissances et expériences détenues par les salariés. Au-delà, les ateliers ont donc contribué à forger une culture commune dans l'Agence, qui dépasse les seules questions de *développement durable*.

La participation des concepteurs et l'effet d'entraînement qu'elle pouvait susciter ont été une condition nécessaire mais non suffisante. Une autre condition concerne la capacité des ateliers à formaliser l'approche de l'Agence en matière de *développement durable* et à déboucher sur des outils accompagnant la traduction opérationnelle des réflexions auxquelles ils ont donné lieu.

## 2.5 Au-delà des savoirs et valeurs, la primauté du savoir-faire

Dans cette rencontre entre universitaire et concepteurs, peu commune puisqu'elle s'inscrit ici dans le temps long et de manière intense, l'objectif était d'obtenir à la fois l'adhésion à un projet de développement interne à l'Agence (celui de la construction d'une culture commune autour du *développement durable*), à une démarche (autour notamment de la réalisation d'ateliers de travail), et l'acceptation d'un « étranger » pour mener ce projet et cette démarche. De mon côté, j'étais parti sur l'idée de livrer des éléments de cadrage, de déconstruire certaines idées préconçues (autour par exemple du caractère innovant du *développement durable*, des vertus sans faille de la densité et de son traitement quantitatif, de la faible prise en compte des usages sociaux dans la gestion énergétique des bâtiments, etc.). Autant de regards, de points de vue critiques et de sources de réflexions que je croyais suffisantes pour que chacun se les approprie et interroge ses propres modes de fonctionnement. J'ai cru cela d'autant plus pertinent que, n'ayant pas d'expérience dans le monde de la maîtrise d'œuvre, et étant urbaniste et non architecte ou paysagiste, je n'avais pas les moyens de traduire certaines conclusions de recherches ou d'études en outils opérationnels. D'autre part, comme je le répétais à de nombreuses reprises, je n'étais pas là pour prescrire des recettes normatives. Or, leur donner des outils opérationnels, en plus des apports de connaissances, aurait été selon moi aller dans ce sens d'une part, et serait allé à l'encontre d'une démarche de co-production.

Pour les concepteurs il est vite apparu que de tels dispositifs devaient aider à formaliser l'approche de l'Agence en matière de *développement durable* :

« Aujourd'hui tu nous proposes des idées, tu nous proposes des axes de réflexion, tu ne prends pas parti, [...] tu es assez objectif, tu prends des notes, tu retraces ce qu'on a dit. [...] Mais moi la crainte que j'ai depuis quelque temps, c'est comment on va valoriser tout ça, comment on va en faire un outil interne d'entreprise. Je pense qu'on n'est pas nombreux, il n'y a pas beaucoup d'agences qui font ça. [...] Peut-être que l'année prochaine, à la même date, on refera la synthèse, si on continue et on dira qu'on a un discours pas général, mais plus cohérent. C'est rigolo parce qu'on s'est confrontés, et peut-être que l'objectif à long terme c'est de dire, aujourd'hui l'Agence pense globalement comme ça». (Pascal, AT13, 2011).

Pascal affirme la nécessité de construire un discours commun à l'égard du *développement durable*, qui semble manquer. Nous pouvons voir dans cette intervention, la reconnaissance du *développement durable* comme objet de construction d'une identité collective, et dès lors une demande de clarification des valeurs mobilisées par l'Agence dans ce domaine. Cela permettrait aux concepteurs de mieux saisir les caractéristiques du collectif auquel ils appartiennent et qu'ils participent à construire. Pour autant, nous verrons que la demande de Pascal, qui n'a pas été isolée, révèle en premier lieu peut-être, le besoin de savoir communiquer sur l'Agence à l'extérieur. Par ailleurs, notons que le terme *valeur* n'a quasiment jamais été employé dans les échanges observés.

Au-delà de la quête de discours communs, les concepteurs ont, à plusieurs reprises, regretté le caractère faiblement opérationnel des ateliers. Les réflexions et débats

« philosophiques » ou du moins sociétaux ne permettaient pas d'aboutir à la construction de savoirs « techniques » par exemple, en tout cas utiles, utilisables voire applicables dans les « projets » ou du moins les activités des concepteurs :

« Je pense qu'il faudrait qu'on reste dans des cadres un peu techniques, un peu structurés autour des projets, pour qu'on ne dérive pas à des réflexions philosophiques générales, dont on a envie parce qu'on en a besoin et parce qu'on n'échange pas assez par ailleurs [...]. À la fois c'est nécessaire et intéressant, mais [...] c'est dommage qu'on en reste à : "Tiens, on a plein de points de vue différents" [...]. Je pense qu'il faut qu'on arrive à recentrer les ateliers sur le contenu, sur les projets, sur les questions techniques [...], pour qu'on profite vraiment de ta présence, de ton guidage [...]. Parce que c'est bien sur le moment, mais après, si on veut reverser ce qu'on fait là dans les projets... » (Alice-Uma, AT13, 2011)

« Ce qui est intéressant, c'est qu'on [...] fait un projet et on l'analyse par un temps d'atelier. Maintenant, je pense que ce qui manque, c'est le sens inverse. Ce qu'on a dit en atelier, comment on le réinsuffle dans la phase de projet. Peut-être que c'est trop tôt ou trop ambitieux maintenant » (Philippe, AT13, 2011).

Cette diversité d'approches (chez les concepteurs et nous-même), révèle deux attentes différentes vis-à-vis des réflexions engagées et plus généralement des ateliers. Pour les concepteurs, ils n'auraient de sens que si, au-delà des démarches individuelles ou collectives de réflexivité qu'ils permettent d'engager et des savoirs qu'ils permettent d'acquérir, ils aboutissaient à la construction de nouveaux savoir-faire. De notre côté, la démarche était portée, non pas tant par la volonté de produire de nouveaux savoir-faire, que par celle d'interroger les valeurs portées par les concepteurs. Les attentes exprimées par Alice-Uma ou Philippe exemplifient une forme de découpage et de hiérarchisation entre savoirs de l'action (ou savoir-faire) et savoirs de l'analyse, et par extension, entre théorie et pratique, mais aussi entre savoirs de l'action et valeurs (pourtant mobilisées, même inconsciemment).

S'il on reprend la définition des compétences proposée au cours de la première partie, qui comprend celles-ci comme un ensemble de connaissances, savoirs et savoir-faire, et si l'on reprend la définition de la culture professionnelle, comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et valeurs (Champy, 2011), alors nous faisons ici l'hypothèse que pour les concepteurs observés, les savoir-faire constituent la composante principale des compétences, puis par extension de la culture professionnelle, et qu'à leurs côtés, les savoirs et les valeurs tiennent une place plus périphérique.

Ainsi, les ateliers sont vite apparus comme lieux d'interconnaissance. La demande conjointe de construction d'outils internes, et de participation active des concepteurs, révèle un besoin d'accompagnement par une tierce-personne (nous-même) ou un tierce-objet (outil à construire), tout en gardant la main sur les évolutions engagées. Cette double volonté renvoie, nous le verrons ci-après, aux tensions qui s'expriment : entre exigences de liberté créative<sup>219</sup> et exigences d'efficacité<sup>220</sup> ; entre la volonté de tendre

---

<sup>219</sup> ...répondant aux principes du « monde de l'inspiration ».

vers des pratiques innovantes et donc en partie nouvelles<sup>221</sup> et la préservation de pratiques en partie routinières<sup>222</sup>.

### **3. Une demande d'outils, sinon de recettes**

La deuxième année d'ateliers fut consacrée à la construction collective d'un outil d'accompagnement à destination des concepteurs de l'Agence. Il s'agissait d'une grille dite « d'aide à la conception de projets urbains durables ». Nous présentons ici le processus de production de cet outil, et les enseignements que nous pouvons en tirer pour notre travail.

#### **3.1 Construire collectivement une « grille d'aide à la conception de projets urbains durables »**

Lors du point d'étape effectué en juillet 2011, plusieurs concepteurs demandèrent qu'une feuille de route soit définie. Elle participerait à la production d'un discours commun au sein de l'Agence sur l'approche de cette dernière en matière de *développement durable*. Elle permettrait d'accompagner ou évaluer les projets de l'Agence au regard de critères de *développement durable* identifiés collectivement.

Ces demandes révèlent le besoin des concepteurs de posséder un guide et une liste d'actions, voire de cibles à respecter pour prétendre mettre en œuvre des projets d'aménagement durables.

De mon côté, je considérais que la production de documents, outils voire grille qui donneraient corps aux réflexions menées jusque-là répondrait aux attentes des salariés mais aussi à la demande initiale du directeur de l'Agence. Celui-ci souhaitait construire un argumentaire, même évolutif, sur la manière dont l'Agence appréhendait le *développement durable*. Refuser, à l'inverse, une telle demande et poursuivre l'organisation d'ateliers thématiques et généralistes risquait de faire perdre l'adhésion des concepteurs. Je considérais en revanche que les documents ne devaient produire des recettes générales, à appliquer dans chaque projet. Ce n'était pas la conception que j'avais de mon apport éventuel parmi eux, et je pensais en outre qu'un document réunissant différents critères de durabilité en même temps que les solutions à appliquer était difficilement réalisable.

Ces demandes allaient engager un processus de négociation sur la forme et le sens à donner à un tel outil et révéler les tensions dans lesquelles peuvent se situer les concepteurs, entre souhait d'interroger leurs propres pratiques et volonté d'afficher, voire de communiquer, autour de l'approche de l'Agence en matière de *développement*

---

<sup>220</sup> ...répondant aux logiques industrielles et marchandes.

<sup>221</sup> ...répondant éventuellement aux principes du « monde civique », par la convocation de certaines valeurs, et plus certainement aux principes marchands et de l'« opinion » en valorisant les démarches mises en œuvre.

<sup>222</sup> ...propres aux logiques du « monde industriel ».

*durable*. Ces objectifs ne sont pas nécessairement contradictoires, mais peuvent créer, nous le verrons, des divergences d'attentes vis-à-vis des outils créés.

Pour construire cet outil interne, je décidais de partir de la grille RST02 : « *fruit d'un travail collectif du Réseau Scientifique et Technique (RST) mené par les Centres d'études techniques de l'équipement et par le Certu*<sup>223</sup> » (CERTU, 2006, p. 2).

Cette grille présentait tout d'abord l'intérêt d'une approche assez large du *développement durable*, accordant tout autant d'importance aux dimensions sociale, économique et environnementale, et intégrant plusieurs critères de gouvernance. En outre, par sa structure, sous forme de questions larges, elle ne constituait pas nécessairement un outil normatif.

Les ateliers se sont ainsi déroulés de la manière suivante : les séances 14 et 15 ont permis d'analyser deux projets, l'un d'architecture en cours de réalisation, l'autre d'urbanisme en phase de conception (concours de maîtrise d'œuvre de « Petite-Croix ») par le prisme de la grille RST02 ; il s'agissait en outre d'interroger la pertinence d'une telle grille, son apport éventuel, mais aussi ses limites. Les séances 16 et 17 furent consacrées à la construction du squelette d'un outil interne, compte-tenu des conclusions des ateliers 14 et 15. Les séances suivantes ont permis d'approfondir plusieurs questions définies dans la grille dont la structure et le contenu se stabilisaient progressivement.

### **3.2 Enseignements sur le processus de production de la grille**

Les ateliers 14 et 15 ont été l'occasion, pour les architectes, urbanistes ou paysagistes concernés, d'analyser deux projets en cours de conception ou de réalisation. Ils ont en outre permis d'analyser l'intérêt de la grille RST02 (*supra*) et, par extension, les objectifs, la forme et le contenu des outils qu'ils souhaitaient formaliser en interne. Ils ont donné lieu à des débats engagés, parfois houleux.

J'avais précisé au moment d'envoyer cette grille aux concepteurs concernés, que celle-ci était très généraliste, s'adressait tout autant aux maîtres d'ouvrage qu'aux maîtres d'œuvre, et pouvait servir aux différentes phases de projet, depuis la conception jusque la réalisation et même la phase d'exploitation. J'avais en outre précisé qu'elle comprenait un système de notation, avec un barème de 1 à 5 ; système auquel je n'adhérais pas, et que les concepteurs n'étaient pas obligés de remplir.

Les concepteurs ayant tenté d'analyser leur projet par le prisme de la grille RST02 ont tout d'abord pointé du doigt le caractère beaucoup trop généraliste, peu adapté à des projets architecturaux, peu techniques, ou plus généralement pas toujours adapté aux activités de la maîtrise d'œuvre. Ces premières remarques ont néanmoins suscité un débat qui éclaire la vision des concepteurs sur les compétences et responsabilités qu'ils détiennent ou non.

---

<sup>223</sup> Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme.

### 3.2.1 Débat sur les limites de compétences

Un volet de la grille concernait la gouvernance du projet et la participation des habitants au projet. Il était composé de plusieurs groupes de questions intitulés : « management », « concertation et participation », « règles du jeu », « évaluation, suivi et bilan », « respect des valeurs humaines ».

Celui-ci fut balayé par les concepteurs du projet « Petite-Croix ». Ils considéraient qu'ils ne pouvaient répondre aux questions posées dans ces différents thèmes, qui en phase de concours ne les concernaient pas.

Autrement dit, ces sujets n'étaient pas de leur ressort. S'en est suivi un débat, dont sont extraits les échanges suivants.

- **Silvère** : Je crois qu'il y a quand même un discours, ici, qui est de se dire que compte tenu de la nature de notre Agence, "on n'a aucun rôle sur la question de la gouvernance". [...] il y a un item, « promouvoir l'engagement collectif » [...] ça on peut dire "oui on veut le faire" ou "non on ne veut pas le faire", [...] Quand on propose, [...] de l'agriculture en ville, des jardins partagés communautaires, [...] la question de l'autopromotion [...], ça c'est des choses sur lesquelles on peut avoir la main, ne serait-ce que par le fait qu'on le propose ou qu'on ne le propose pas. [...]
- **Paul** : Je pense qu'on peut avoir la main dessus, mais pas pendant un concours, je pense qu'on aura la main dessus quand on aura gagné et qu'on voudra développer des aspects qui seront en discussion.
- **Antony** : C'est des petits plus, si tu dois forcément répondre à la commande, à chaque fois, en restant dans les bornes [...] ils peuvent accepter ton projet et dire "ben non ça par contre" [...]
- **Paul** : Et ça tu le mets dans quelle catégorie alors ?
- **Silvère** : Moi je vois « promouvoir l'engagement collectif », l'autopromotion c'est exactement ça, [...] on peut parler aussi de la question de l'agriculture en ville. [...] Après [...] ça ne veut pas dire qu'il faut les prendre en compte, mais [...] en proposant, ça veut dire qu'on a la main aussi. [...]
- **Paul** : Non mais ce dont tu parles, sincèrement, je ne vois pas où on le mets [...] promouvoir l'engagement collectif...moi je trouve ça hyper-abstrait... s'ouvrir aux autres cultures et aux autres expériences...
- **Silvère** : Après, l'effet pervers dans lequel il ne faut pas qu'on tombe [...], c'est de se dire, que telle action "on ne va pas la faire, parce que ça ne rentre pas dans une des lignes". À la limite on s'en fout si ça rentre [...] Ce que je te dis c'est qu'on dise "non" à cet item, c'est différent que de dire "non concerné" (AT14, 2011).

Selon certains concepteurs, l'implication des habitants dans le projet ne serait pas une question à évoquer et travailler en phase de concours. Les échanges observés dans divers ateliers ont montré que les mêmes ou d'autres concepteurs considéraient que ce n'était pas leur rôle, leur travail, d'instiguer ou appeler les maîtres d'ouvrage à développer des démarches d'implication habitante. Trop abstrait, « l'engagement

collectif » ne semble pas être un prisme de réflexion au moment de concevoir un projet d'aménagement. Ce débat n'a pas empêché le projet « Petite-Croix » d'intégrer dans son programme la construction de lots en auto-promotion (bien qu'il s'agît de la dernière phase, la moins certaine, et qui de fait était périphérique au projet)<sup>224</sup>. Pour Antony, cité ci-dessus, la prise en compte de ces questions pouvait enrichir le projet de l'Agence et dépasser la commande initiale. Ces échanges montrent que les concepteurs n'appréhendent pas les limites de leurs compétences et prérogatives de la même manière (au moins à l'échelle du concours). Ces limites peuvent être regrettées, nous le verrons dans le dernier chapitre de cette partie, mais on fait ici l'hypothèse qu'elles peuvent parfois constituer un argument pour justifier la non-prise en compte de certaines thématiques. Nous avons montré dans les chapitres précédents que les concepteurs développaient des stratégies de renforcement de leur rôle à l'intérieur du processus de projet. Nous pourrions penser que la participation habitante, mot d'ordre qui se diffuse fortement aujourd'hui et pourrait prendre plus de poids encore demain, pourrait constituer, aux yeux des concepteurs, un nouveau pôle de compétences internes à construire et à valoriser à l'extérieur. Ce n'est pourtant pas ce que semblent proposer les concepteurs dont l'Agence est pourtant mandataire de la plupart des projets auxquels elle participe, et donc dispose de marges de manœuvre pour proposer des initiatives aux commanditaires. Nous verrons dans le chapitre suivant que la participation habitante est davantage perçue comme la source d'un dessaisissement des compétences des concepteurs que comme un nouveau levier de développement et de renforcement de leur place dans la chaîne de fabrique urbaine.

Les ateliers 14, 15 et 16 ont donné lieu à un autre débat, sur la nécessité - ou non - d'évaluer les projets réalisés, et surtout sur les formes et modalités de cette évaluation.

### 3.2.2 Au-delà de débats sur l'évaluation : un débat de valeurs

Les échanges ont rapidement conduit à un consensus chez les concepteurs autour de la difficulté voire de la non-pertinence d'évaluer les projets de l'Agence par un système de notation qui serait trop subjectif et n'aurait pas d'intérêt majeur. Même sans se noter, ils se sont montrés assez peu enclins à s'auto-évaluer à partir d'une grille, qui oblige à entrer dans des cadres normatifs préconçus. Ce sont, pourtant, en partie les mêmes concepteurs qui demandaient à obtenir (nous le verrons) des boîtes à outils thématiques.

---

<sup>224</sup> Par ailleurs, c'est Paul qui, quelques ateliers plus tard présentera une expérience de projet ayant intégré une démarche participative. Celle-ci avait été menée lorsqu'il travaillait dans une autre agence. La position qu'il développe ici ne signifie pas qu'il soit contre la participation habitante dans le processus de projet.

### 3.2.2.1 *Au croisement des logiques industrielle et de l'« inspiration »*

On voit ici la tension entre le souhait d'acquérir des outils qui permettent d'aider la conception de projet, et parfois gagner du temps, comme le prône la logique du « monde industriel », dans lequel les processus de production sont pensés en amont pour tendre vers plus d' « efficacité » et moins d' « incertitude » (Boltanski, Thévenot, 1991) ; et en même temps, le refus que des documents soient trop normatifs, ce qui réduirait leur part créative et leur propre subjectivité. Au-delà du refus, au moins partiel, de cadres normatifs imposés, c'est aussi le refus de questionner systématiquement leurs propres pratiques, et d'avoir à les justifier pour expliquer les choix opérés :

« C'est chiant de répondre tout le temps à des cadres aussi. Voilà je fais ça je vais mettre un banc parce que je vais créer un lien social [...]. Il y a un moment où c'est chiant quoi. À un moment tu mets un banc là, parce qu'il est sous l'arbre, il est bien. À force de tout rationaliser, intellectualiser, etc., on oublie un peu le fond de notre métier ». (Pierre, AT16, 2011)

Cette remarque confirme la tension qu'il peut y avoir entre les logiques du « monde industriel » que les concepteurs eux-mêmes nourrissent, en tant que salariés d'une entreprise et, d'autre part, leur appartenance au « monde de l'inspiration », qui ne nécessite pas toujours de justification des choix opérés.

Pour autant, au cours de l'atelier n°16, durant lequel je présentai la grille interne, dans sa première version, le débat fut rouvert, comme le montre l'échange suivant.

### 3.2.2.2 *Le développement durable source de réflexivité ou d'affichage ?*

Derrière l'évaluation, c'est la tension entre réflexivité d'un côté et affichage de performances de l'autre qui se joue. C'est une approche différente du *développement durable* qui émerge. Dans le premier cas, il est une source de réflexivité voire de créativité renouvelée, dans le deuxième, il est un objet d'affichage et de communication.

– **Armand** : « Par rapport à la charte *Green building*, de LEED, [...] et ses 80 critères qu'ils ont élaborés, ils ont un certain nombre de points, et tu es dans un système soit Argent, Or, Platinum, ce qui est intéressant, parce que ce n'est pas un jugement, [...] Est-ce que nous aussi notre intérêt par rapport à ça, c'est pas [...] d'atteindre un certain niveau dans certains projets ?

– **Paul** : on avait dit qu'on ne se faisait pas chier avec l'évaluation.

– **Armand** : Oui mais moins tu as d'évaluation, moins les gens pérennisent le truc [...] Quand tu vois les agences d'archi [...] les mecs ils s'attachent à un domaine. Tu vas voir [l'architecte X], il ne fait que du bâtiment végétal. Lui c'est ça son approche du *développement durable* [...]

– **Paul** : oui mais ça c'est du marketing, c'est pas de la réflexion.

– **Armand** : oui mais c'est comme ça que ces gens-là sont reconnus comme engagés environnementalement.



- **Pierre** : C'est de la connerie ça.
- **Paul** : Nous on fait ça parce qu'on veut faire de bons projets ou on fait ça parce qu'on a envie de mieux vendre ? Je pense que c'est pas tout à fait le même sujet.
- **Antoine** : ben en ce moment... [Rires de tous]
- **Pascal** : Je crois qu'aujourd'hui on connaît la réponse...
- **Paul** : Ben non moi je ne la connais pas. Dans ce cas-là, c'est pas la peine qu'on se donne des outils, dans ce cas-là on se fait coacher par une agence de com', qui va nous expliquer que c'est vachement tendance et hyper sympa de faire du *développement durable*, on va broder des conneries comme tous les autres, on va y arriver...
- **Armand** : Tu y es contraint quelque part. [L'architecte Y] fait du lobbying, de la com' depuis 20 ans. [...] Aujourd'hui il a été publié par [...] [un groupe mondial de communication] parce qu'il a fait un bâtiment avec eux et qu'il l'a balancé dans le monde entier même s'il ne l'a pas construit. [...]
- **Paul** : Oui mais ça c'est de la com', c'est pas de la conscience écologique.
- **Armand** : Ben ouais mais aujourd'hui il est vu comme écologique aux yeux du monde entier [Fortes réactions]. [...] On est dans un monde à court terme donc.
- **Paul** : Oui mais on est obligé de se mettre dedans ou pas ? Moi je pense qu'on n'est pas obligé de se mettre dedans » (AT16, 2011).

Après un premier consensus autour de l'évaluation et de ses limites, ce sujet est revenu dès l'atelier suivant et a ouvert un nouveau débat. Non plus sur l'évaluation comme productrice de normes, mais sur ses finalités. Dans cet échange, ce sont les logiques et donc les valeurs issues du « monde de l'opinion » (servant le « monde marchand ») et d'une certaine manière du « monde civique » qui s'opposent. Pour Armand, l'outil (et l'évaluation qu'il peut permettre) constitue une étape utile pour rendre compte des performances du projet, et mettre en valeur l'agence Lilas aux yeux des commanditaires et agences concurrentes. Ici c'est bien « l'opinion des autres » qui est recherchée tout comme la volonté de rendre l'Agence visible, célèbre, reconnue, réputée (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour Paul en revanche, de tels outils permettraient davantage de réfléchir aux pratiques de celle-ci et construire une « conscience écologique » pour servir la qualité des projets. Ici ce n'est pas en premier lieu l'intérêt particulier de l'Agence en tant qu'entreprise inscrite dans un système de concurrence qui est recherché, mais l'intérêt général par la production de « bons projets ». L'échange montre aussi un rapport différent à l'environnement des AAUP. Pour Armand, l'affichage de performances est d'autant plus nécessaire qu'il répond à un contexte concurrentiel, mais aussi de crise comme le soulignent Antoine et Pascal. Pour Paul, il s'agirait de s'en départir, au moins temporairement pour que le contenu et les méthodes de l'Agence ne soient pas qu'une réponse à ces logiques, auxquelles il ne semble pas adhérer totalement.

Dans les échanges ci-dessus, l'auto-évaluation peut être refusée, par certains, pour sa faible pertinence ou parce qu'elle amènerait les concepteurs à justifier et intellectualiser systématiquement leurs choix. Mais, au-delà, ce n'est plus tant l'évaluation en tant que telle qui est contestée ou est source de débats, ce sont davantage les valeurs qu'elle servirait ou desservirait qui semblent opposer, ponctuellement, les concepteurs. Nous constatons ici la diversité de positions chez ces derniers, face aux finalités d'outils de travail, et des réflexions autour de ce que pourrait être un *développement urbain durable*. Celui-ci peut constituer un objet de réflexion voire de réflexivité pour certains quand, pour d'autres, il peut constituer un moyen de mise en valeur de l'Agence. Cette opposition dessine ici deux polarités différentes. Toutefois, celles-ci sont mouvantes. Leurs frontières sont relativement poreuses.

### 3.2.2.3 *Des oppositions de valeur mouvantes*

En effet, ceux qui portent ici une approche « marketing » ont montré à plusieurs reprises leur envie de construire des temps et outils de réflexivité. Ceux qui défendent là une approche réflexive, sont en partie les mêmes qui ont pu proposer, une fois l'outil stabilisé, de communiquer à l'extérieur sur la démarche mise en œuvre au sein de l'Agence. C'est au moins en partie les mêmes qui pointaient à l'atelier précédent les risques d'une auto-évaluation permanente qui obligerait à trop de justifications<sup>225</sup>. Il apparaît, une fois de plus, une forme de tension interne chez les concepteurs entre différentes valeurs issues des mondes « industriel », de « l'inspiration », mais aussi « marchand », « civique » et de « l'opinion ».

### 3.2.2.4 *Clarifier l'identité de l'agence en matière de développement durable et être accompagné au quotidien*

Mais ce que préfigure le débat ci-dessus, c'est aussi la diversité des projections face à un outil en cours de construction. Pour certains, ce dernier doit révéler sinon un discours commun, au moins le discours officiel de l'Agence :

« C'est bien ce support, après on peut le critiquer, mais [...] il peut aussi au niveau de chaque projet, de chacun, nous créer un argumentaire. Moi quand je vais déjeuner avec une SEM, et qu'on parle de *développement durable* et de ce que je fais à l'Agence, je ne sais absolument rien dire, je brode. Ça permettrait d'avoir les grands axes, et dire là-dessus, on fait ça à [Bordeaux], on fait ça à [Saint-Denis]. Et après, le même gars va manger avec toi [s'adressant à un autre concepteur] le lendemain et tu vas dire à peu près la même chose, et ça pourrait ressortir dans les concours, dans les argumentaires ». (Pascal, AT15, 2011)

---

<sup>225</sup> Ce constat conforte, au moins temporairement, le choix de ne pas faire des formations d'origine, des facteurs explicatifs et exclusifs des points de vue affichés par chacun.

Pascal exprime ici le besoin d'un discours collectif, spécifique à l'Agence, un besoin d'avoir les idées claires sur le sens et la cohérence des réflexions engagées jusque-là sur la question du *développement durable*. Il s'agit ici de mettre en mots une approche commune permettant à tous de savoir comment parler et présenter l'agence Lilas. Ce besoin montre que le *développement durable* est un objet difficilement préhensible (Cf. chapitre 7) mais aussi que sa prise en compte singulière pourrait être un outil (parmi d'autres) de construction d'une identité collective.

D'autres proposent une telle démarche, mais à l'échelle des thématiques travaillées en atelier et dans les activités quotidiennes de l'Agence. L'objectif, selon Pierre, par exemple, serait d'arriver à dire :

« voilà on a une réflexion globale, l'eau en ville, pour nous ce n'est pas juste faire une noue", ce qu'on nous demande de faire, mais de dire, "voilà nous on a une réflexion en amont, en aval, sur les eaux de pluies, les eaux usées", etc. » (Pierre, AT16, 2011).

Pour autant, certains ont jugé « difficile de faire des listes de postures », puisque celles-ci sont souvent singulières selon les concepteurs. Les échanges ont vite abouti à un consensus sur l'intérêt, *a minima*, de révéler les différentes postures qui ressortiraient de chaque atelier :

« On pourrait faire une fiche après chaque atelier, et dire "il y a ça qui est ressorti", avec peut-être les contre-arguments, très synthétiques, de dire : "Tiens il y a eu une sorte d'unanimité sur la question de l'énergie, donc voilà c'est peut-être un argument qu'on peut ressortir à chaque fois". [...] L'idée serait d'avoir une base commune, justement avec les grands chapitres, les transports, les machins [...] Par exemple, là on a parlé du logement, de la mixité, tu fais trois lignes sur les points positifs et trois lignes sur les points négatifs, ça reprendrait ce qu'on s'est dit aujourd'hui. Je pense qu'il n'y a pas de vérités, il n'y a que des pistes » (Pierre, AT15, 2011).

Ambre-Ursule-Paola propose que l'outil présente :

« la tendance des débats, et des choses sur lesquelles il faut des pré-requis. Par exemple, "la mixité, ça ne peut fonctionner que si les habitants sont préparés à ça ou des choses comme ça." [...] Il n'y a pas de recettes, mais il y a au moins des pré-requis, et des prérogatives à mettre en place » (Ambre-Ursule-Paola, AT15, 2011).

Enfin, Antoine propose, en s'arrêtant à l'échelle du bâtiment, que l'outil « demande » :

« Est-ce que c'est un BBC<sup>226</sup>, est-ce que c'est à énergie positive ? Si c'est en BBC, est-ce que vous avez fait ça ? Est-ce que vous avez fait ça ? C'est ce genre d'outils que j'attends » (Antoine, AT15, 2011).

Les réflexions collectives et débats sont riches d'enseignements. Ils montrent la diversité des attentes face à un outil en cours de construction : celui-ci est apparu tour à tour comme un moyen de rendre compte d'une approche collective face au *développement durable*, comme un moyen de révéler les débats, points de consensus ou

---

<sup>226</sup> Bâtiment Basse Consommation.

de dissensus dans lesquels chacun pourrait se situer, outil de prescriptions, outil de communication voire de marketing. Cette diversité d'attentes révèle la pluralité des approches et attentes des concepteurs à l'égard du *développement durable* et de ce qu'ils en feront. Celui-ci apparaît ainsi comme un objet éventuel de construction identitaire, comme un levier d'actions opérationnelles ou encore comme un outil de marketing.

À l'issue de cette première étape, plusieurs discussions informelles eurent lieu avec des membres de l'Agence, qui me demandèrent de faire autorité sur la forme voire le contenu de la grille.

« Après tout, c'est toi le spécialiste du "développement durable". Il y a un moment où tu dois construire cette grille et nous imposer de la prendre en compte dans nos projets » (Antoine, Carnet de terrain, 05/12/2011).

« C'est bien, tu restes impartial, tu veux nous faire construire cette grille, mais en même temps, toi aussi tu as un point de vue, alors propose toi aussi ton positionnement sur le "développement durable", et propose-le nous lors du prochain atelier » (Pierre, Carnet de terrain, 06/12/2011).

Antoine et Pierre illustrent ici une tension importante chez les concepteurs, et l'équilibre recherché entre maintien de marges de liberté dans leurs pratiques, et besoin de disposer d'outils à appliquer. Ce besoin d'accompagnement prescriptif, montre le flou dans lequel se trouvent les concepteurs, face à l'enjeu d'opérationnalisation du *développement durable*.

Je proposai alors un document qui dans le fond et la forme me semblait le plus pertinent, compte tenu des débats et attentes formulées, compte tenu également de mon propre positionnement vis-à-vis du *développement durable*, qui se construisait au fur et à mesure.

### **3.3 Enseignements sur la forme et le contenu de la grille**

Je proposais un document intitulé « Grille d'aide à la conception de projets urbains durables », décomposé en cinq parties, chacune renvoyant à une dimension de l'approche du *développement durable* que l'Agence pourrait s'approprier : approche exhaustive (sociale, économique et environnementale), multiscalaire, multitemporelle, territorialisée et partagée. Ce découpage constitue un premier niveau de lecture. Un deuxième est l'ensemble des questions formulées et intégrées dans chaque sous-partie de la grille (partie 2). Dans un troisième niveau de lecture il s'agissait d'associer à chaque question de la grille un dossier comprenant différentes ressources documentaires.

#### **3.3.1 Le besoin de clarifier l'approche de l'Agence en matière de *développement durable***

Le premier niveau devait révéler le positionnement de l'Agence en matière de *développement durable*, au croisement de ma propre sensibilité, et du contenu des échanges qui s'étaient tenus jusqu'alors. Notant que les concepteurs approchaient

souvent le *développement durable* par sa dimension environnementale, mais que plusieurs débats avaient aussi abordé des questions sociales et économiques, je proposai que l'approche, qui pourrait être celle de l'Agence, intègre ces trois dimensions. Il me semblait en outre qu'une approche à la fois multiscalaire et multitemporelle pouvait ouvrir des réflexions complémentaires et permettrait de répondre à bien des écrits scientifiques et remarques formulées par les concepteurs, sur le caractère fermé de projets urbains dits durables, peu insérés dans le tissu existant, voire producteurs d'effets négatifs sur les territoires environnants. Une approche territorialisée permettrait en outre de favoriser une connaissance fine des territoires dans leurs dimensions politique, identitaire et sociale ; serait cohérente avec les postures du directeur et de la majorité des salariés qui ont affirmé à plusieurs reprises la nécessaire adaptation des projets à leur contexte. Suite à plusieurs échanges sur l'enjeu que représente la coordination des différents acteurs de la maîtrise d'œuvre et des liens entretenus avec les maîtres d'ouvrage, ayant en outre remarqué que les questions d'implication habitante étaient sources de débats, et parfois de désaccords entre concepteurs, je proposai d'intégrer des questions relatives à cette thématique. Plusieurs questions leur permettraient d'interroger le caractère partagé de leurs projets, avec les acteurs institutionnels comme avec les habitants et usagers.

Les dimensions ont tout de suite été validés lorsque je les présentai. Peut-être parce que les concepteurs y ont adhéré, peut-être aussi parce que, outre leur sens, elles leur permettaient d'avoir une vision claire de ce que pouvait être l'approche de l'Agence (et peut-être la leur) à l'égard du *développement durable*. C'est d'ailleurs ce que plusieurs d'entre eux ont pu noter quelques ateliers plus tard :

« Moi ce que je trouve bien, c'est déjà le fait d'avoir structuré en 6 thèmes clefs, comme ça, [...] quand des personnes externes nous demandent ce qu'on fait, ça nous permet très simplement d'expliquer [...] ce qu'on fait. Puis après on brode autour, en fonction de ses envies ou de ses connaissances personnelles, mais au moins ça structure globalement la trame de réflexion » (Paul, AT20, 2012).

« C'est d'avoir donc une grille d'argumentaire, qui permette de tenir une conversation avec nos partenaires, qui montre qu'on a un jargon à l'Agence, pour justifier nos projets. Je parle souvent de Silvère pour dire qu'on travaille sur ces questions. C'est assez écouté, parce que personne n'y connaît rien. C'est vrai que c'est intéressant, ça peut être juste un argumentaire à l'oral, en réunion avec les co-traitants, un vernis qu'on n'avait pas jusqu'alors » (Pascal, AT20, 2012).

Ces réactions montrent le besoin pour les concepteurs d'avoir un cadre qui les accompagne, preuve en est qu'il leur est encore difficile, en 2010 de parler du *développement durable*, de le définir par eux-mêmes et d'échanger à ce sujet. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant. Ce besoin montre que c'est tout autant la forme que le fond qui importent ici, et permet de répondre aux manques jusqu'ici ressentis par les concepteurs.

Une première limite apparaît à ce stade, puisque ce premier niveau nécessite un découpage entre des dimensions qui pourtant sont inter-reliées.

### 3.3.2 Connaître les sujets à travailler

Pour chaque dimension, plusieurs questions ont été définies, au départ par moi-même, puis retravaillées lors des ateliers 16 et 17. Ces discussions ont permis de définir les sujets qui semblaient intéressants de travailler pour aboutir à une approche sociale, économique, environnementale, multiscalaire, multitemporelle, territorialisée et partagée. Je précisai que celles-ci ne devaient pas être considérées comme des critères à prendre nécessairement en compte. Le but n'était pas de répondre par l'affirmative à toutes les questions, mais simplement de se les poser, considérant qu'elles pourraient apporter des pistes de réflexions supplémentaires ou complémentaires. De telles questions répondaient en outre à la demande des acteurs qui souhaitaient avoir une base de données générale, dans laquelle ils pouvaient retrouver différents sujets importants pour eux.

Tout comme pour le premier niveau, cette liste de questions et souvent de sujets peut être lue comme une sectorisation des thèmes développés dans chaque projet.

Je proposais de créer des liens entre ces derniers pour rendre compte de leur interdépendance et affirmer finalement une approche systémique du *développement durable*. Partant d'une question sur la capacité du projet à améliorer le cadre de vie des habitants, je montrais les liens qu'il était possible de tisser entre celle-ci et bien d'autres thèmes de la grille. Je montrais qu'elle pouvait renvoyer à la mise en valeur de l'environnement<sup>227</sup>, nécessitant de ce fait de prendre en compte les caractéristiques du territoire<sup>228</sup>, donc de se préoccuper des pratiques habitantes<sup>229</sup>, mais aussi de leurs ressentis<sup>230</sup>; cela amenait à se demander comment le projet intègre les questions du faire ensemble, mais aussi éventuellement du vivre ensemble<sup>231</sup>. Cette question est liée à celles de mixités sociale et fonctionnelle<sup>232</sup>, donc d'accessibilité des territoires, des mobilités rendues possibles, et des moyens pour cela<sup>233</sup>. Les problématiques de mobilité (notamment douces) renvoient aux réflexions sur l'économie d'énergie du projet une fois réalisé, ce qui renvoie aux réflexions sur l'utilisation d'énergie au moment de la conception<sup>234</sup>, et donc à la question du tri des déchets<sup>235</sup> et parmi eux, les eaux usées, voire les eaux pluviales<sup>236</sup>; ces problématiques interrogent l'appropriation des objectifs du projet par les habitants et usagers, et donc les pratiques sociales.

---

<sup>227</sup> Le projet est-il susceptible de mettre en valeur les milieux naturels ?

<sup>228</sup> Le projet prend-il en compte l'identité du territoire d'intervention ?

<sup>229</sup> Le projet se préoccupe-t-il des pratiques habitantes actuelles et futures ?

<sup>230</sup> Le projet prend-il en compte les ressentis des habitants (ex : densité perçue) ?

<sup>231</sup> Le projet favorise-t-il le faire ensemble ? Le projet favorise-t-il le vivre ensemble ?

<sup>232</sup> Comment le projet traite-t-il la question de la mixité sociale (taille des ménages, revenus, âges, etc.) ? Le projet favorise-t-il la mixité fonctionnelle ?

<sup>233</sup> Le projet favorise-t-il les mobilités douces et les transports en commun ?

<sup>234</sup> Le projet est-il économe en énergie grise ?

<sup>235</sup> Le projet permet-il un tri optimum des déchets ?

<sup>236</sup> Le projet prend-il en charge un traitement des eaux pluviales ? Le projet prend-il en charge un traitement des eaux usées ?

Je fus arrêté par plusieurs salariés ; selon eux, l'utilisation de l'outil deviendrait bien trop complexe, ce qui constituait un risque pour son appropriation au quotidien.

Le caractère sectorisé a d'autant moins posé de problème que chaque sujet renvoie à des chantiers à explorer avant les croiser et les mettre en lien. Cela renvoie aux compétences exigées par la quête de durabilité, comme nous le verrons dans le chapitre 8. Par ailleurs la thématization des actions est une pratique tout à fait répandue dans les manières d'appréhender les problématiques urbaines, paysagères et architecturales. Dans plusieurs documents de projet, en phase de concours comme en phase de projet, le *développement durable* a pu être présenté à travers une liste d'actions dont la déclinaison se suffisait à elle-même. Enfin, cette liste peut être comprise comme le fruit d'un équilibre recherché entre un contenu et la simplicité d'utilisation de l'outil au quotidien. Pour autant, on peut faire l'hypothèse qu'une telle sectorisation ne saurait être que temporaire, tant dans le cas contraire elle impliquerait une réduction dommageable de la complexité de la pensée architecturale, urbanistique et paysagère et de la quête de transversalité (Gori, 2011 ; Cassin, 2014).

La grille fut complétée, mais pour garantir son appropriation et une certaine simplicité d'utilisation, l'idée de faire apparaître les liens entre les différentes questions ne fut pas poursuivie.

### 3.3.3 Acquérir de nouveaux savoirs et construire un argumentaire thématique

Un troisième niveau fut proposé. Grâce à un lien hypertexte, il suffisait de cliquer sur une question pour qu'un document s'ouvre. Il s'agissait d'une fiche thématique de 4 à 5 pages, composé d'un paragraphe court expliquant l'intérêt d'une telle question ; des mots-clefs associés à la thématique dédiée ; une note de synthèse de textes, articles, ou d'ateliers réalisés sur ce thème ; un lien vers des textes législatifs lorsque cela était pertinent ; un lien vers le ou les ateliers réalisés à ce sujet.

La réalisation de ces fiches thématiques montre le besoin des concepteurs de mieux stabiliser leurs savoirs sur différents sujets et de se nourrir de réflexions et arguments approfondis sur ces derniers, qu'ils reconnaissent prendre souvent en compte sans avoir un regard critique.

Un tel outil, dans sa globalité, a été pensé comme largement évolutif. Si les niveaux 1 et 2 se sont rapidement stabilisés, le troisième niveau a progressivement évolué au fil des ateliers suivants qui, repartant des questions de la grille, ont permis de remplir les fiches thématiques associées<sup>237</sup>. Notons que le directeur n'a pas participé à la production de cet outil. Il l'a en outre validé sans exiger de modifications lorsqu'il lui fut présenté. Les arbitrages dans un processus collectif à l'échelle de l'Agence n'ont ici pas été opérés par ce dernier, mais par les salariés et nous-même. Cet outil fut finalement jugé pertinent pour rendre compte du positionnement de l'Agence à l'égard du *développement durable* ; utile en réunion, en tant que « mémo » ; utile pour apporter des savoirs

---

<sup>237</sup> À notre départ, néanmoins, celles-ci n'étaient pas toutes remplies.

éventuellement nouveaux. En revanche, il ne permettait toujours pas d'aborder en profondeur certains sujets spécifiques et importants pour les concepteurs, qui ont demandé qu'un tel outil soit complété par d'autres, plus opérationnels et techniques. C'est la raison pour laquelle deux cycles d'ateliers, l'un orienté vers les matériaux, l'autre sur la gestion des eaux pluviales, sujets centraux dans les problématiques des concepteurs, ont été organisés au cours de la troisième année.

### 3.4 Les limites d'une approche généraliste

À partir de septembre 2011, les ateliers réalisés ont fait l'objet d'une participation plus forte encore que l'année précédente.

**Tableau 7. Une participation croissante à la préparation des ateliers**

		Préparation
Atelier 14	RST02_Projet d'architecture	Silvère + Albert
Atelier 15	RST02_Projet urbain Petite-Croix	Silvère + Paul + Antoine
Atelier 16	Présentation de notre propre outil	Silvère
Atelier 17	Présentation de notre propre outil	Silvère + Pierre + Pascal
Atelier 18	Projet urbain et dispositifs de participation	Silvère + Paul
Atelier 19	Participation et modes de vie	Silvère
Atelier 20	Une expérience avec Rem Koolhaas	Silvère + Directeur
Atelier 21	Présentation du projet de Petite-Croix (rendu de concours)	Silvère + Directeur + Paul + Antoine
Atelier 22	Grand Paris – présentation générale	Silvère
Atelier 23	Grand Paris – consultation internationale	Silvère

*Tribout, 2015*

Cette participation à l'organisation des ateliers a fait l'objet d'une demande de ma part adressée à plusieurs membres de l'Agence. Je considérais que la présentation de projets réalisés ou en cours au sein de l'Agence serait pertinente : pour mener des séances de réflexions sur leurs propres projets, pour s'en servir comme moyen d'interroger l'outil en train de se construire, et pour nourrir progressivement les fiches thématiques réalisées dans ce cadre. Le directeur de l'Agence intervint par exemple pour rendre compte d'une expérience de projet qu'il avait partagée avec Rem Koolhaas, et dont la méthode pour comprendre le territoire et coordonner les acteurs avait été originale et fructueuse, selon lui. Plusieurs éléments de méthode ont ainsi été retenus et intégrés dans les fiches thématiques (de la grille) relatives à l'approche territorialisée et partagée des projets de l'agence Lilas. D'autre part, l'atelier n°18 fut réalisé à la demande d'un des membres de l'Agence qui souhaitait



rendre compte d'une expérience de projet<sup>238</sup> ayant favorisé l'implication habitante. Les conclusions et outils mobilisés et présentés furent intégrés dans certaines fiches thématiques de la grille.

Cette participation croissante à la préparation des ateliers révèle une appropriation progressive de la démarche (d'ateliers) et du projet global (de construction d'une culture partagée autour du *développement durable*). Les ateliers que les concepteurs ont organisés étaient moins théoriques que pratiques, et relatifs au partage d'expériences de projets. En cela, l'intérêt de sujets liés à la durabilité semble exister dès lors qu'il peut nourrir les savoir-faire et certaines connaissances davantage que des réflexions théoriques.

Parallèlement à l'augmentation du nombre d'ateliers co-organisés avec les concepteurs, les séances ont mobilisé en moyenne entre cinq et dix personnes, soit un peu moins que l'année précédente<sup>239</sup>. Il ressort en réalité trois attitudes différentes à l'égard de la démarche : une présence quasi-continue pour certains ; une présence ponctuelle pour d'autres ; une absence systématique pour les derniers. De ces trois attitudes, il ressort ainsi qu'au-delà d'un noyau dur d'une petite dizaine de personnes, suivi d'un deuxième cercle de présents ponctuels, certains concepteurs n'ont quasiment jamais pris part à la démarche. Certains ont jugé qu'ils n'apprendraient que peu de choses au regard du temps passé en séances ; certains n'étant pas venu au début disent qu'ils n'ont pas pensé pertinent de prendre le train en marche ; d'autres ont, au contraire, lâché en route, ne sentant pas les bénéfices directs de cette initiative sur leurs projets. Connaissant dans les grandes lignes la manière dont nos activités au sein de l'Agence s'articulaient avec notre travail de thèse, certains ont peut-être refusé de voir leurs pratiques et discours analysés<sup>240</sup>. Enfin, face au temps que nous avons accordé à plusieurs concours à partir de septembre 2011, la régularité des ateliers a quelque peu diminué, rendant moins clairs le planning et la succession des séances.

Face au sentiment d'essoufflement de la démarche, il fut décidé collectivement (avec les concepteurs présents lors de l'atelier de synthèse de la deuxième année, le directeur et moi-même) que les ateliers de la troisième année devraient être davantage spécifiques voire techniques, en s'appuyant sur des interventions extérieures. Elles devraient être axées sur des sujets que les concepteurs sont amenés à traiter dans leurs pratiques professionnelles, afin de mieux répondre à leurs questionnements quotidiens. Il fut décidé d'organiser des ateliers par pôle<sup>241</sup>, l'un « architecture », l'autre « paysage ». Les architectes choisirent de travailler sur la

---

<sup>238</sup> Cette expérience avait été menée, lorsqu'il travaillait dans une autre agence.

<sup>239</sup> À noter que la taille de l'Agence oscilla, en deux ans, entre 20 et 30 personnes.

<sup>240</sup> Cette troisième raison est une hypothèse, car nous n'avons jamais entendu cet argument. Ce qui n'empêche pas qu'il ait pu expliquer la non venue de certaines personnes.

<sup>241</sup> À cette période, le directeur de l'agence Lilas réfléchissait à la réorganisation de l'Agence autour de trois pôles plus clairement identifiés : « architecture », « urbanisme », « paysage ». Chaque pôle serait dirigé par un membre de l'Agence. À notre départ en 2013, ces personnes n'avaient pas été nommées.

question des matériaux, les paysagistes sur la gestion des eaux pluviales (comme nous l'avons vu dans le chapitre 6).

## **4. Vers des approches techniques et systémiques ?**

La dernière partie de ce chapitre revient sur deux cycles de réflexions engagés au cours de la troisième année. Le contenu et les méthodes utilisées dans ces ateliers montrent, chez les concepteurs, à la fois un besoin de connaissances et savoirs nouveaux sur des questions spécifiques et, nous le verrons, techniques. Ils révèlent également une forme de sectorisation des sujets associés au *développement durable*, alors même que ceux qui ont proposé la construction d'ateliers par pôle avaient pointé quelques mois auparavant la vertu globalisante, transversale et interdisciplinaire de ce dernier. À partir de sujets singuliers, plusieurs outils ont été proposés. Leur analyse montre que les concepteurs reconnaissent explicitement ou implicitement l'apport de démarches systémiques, du moins l'interrelation entre acteurs d'une part, entre sujets d'autre part.

### **4.1 Des sujets spécifiques et techniques, un pôle urbanisme qui disparaît**

L'organisation parallèle de deux cycles de réflexion, l'un adressé aux paysagistes (à travers la thématique de la gestion des eaux pluviales), l'autre aux architectes (à travers celle des matériaux) montre tout d'abord le besoin des concepteurs de se saisir de sujets spécifiques pour les travailler en profondeur.

Le choix de travailler sur la gestion des eaux pluviales s'est opéré rapidement. Comme précisé dans le chapitre 5, l'actualité de l'agence Lilas était à la fin de l'année 2012, marquée par l'actualité du projet de la « ZAC des Berges », dans lequel cette question suscitait des réflexions au sein de l'équipe de projet. Une formation dispensée par le groupe Moniteur était en outre proposée à cette période. Après un sondage auprès des concepteurs de l'Agence, en particulier les paysagistes, il est apparu qu'un cycle de réflexions sur ce sujet aurait un intérêt majeur pour ces derniers.

Au-delà d'un contexte favorable, le choix de traiter la thématique de la gestion des eaux pluviales montre que ce sujet est particulièrement présent, aujourd'hui, dans les projets urbains. Son traitement est quasi-systématique (bien que sous des formes très différentes). Sa prise en compte est souvent un argument pour les concepteurs, désireux de prouver aux maîtres d'ouvrage leur capacité de traduire concrètement les enjeux du *développement durable*.

Le choix des matériaux comme sujet d'atelier pour les architectes s'est opéré tout aussi rapidement. Au cours d'une première séance réunissant quelques architectes, ces derniers ont précisé qu'ils avaient une connaissance trop partielle des matériaux utilisés dans leurs projets, de leurs caractéristiques à la fois sociales et environnementales. Leurs choix se faisaient avant tout sur des critères économiques afin de satisfaire les maîtres d'ouvrage que constituent bien souvent les promoteurs. Obtenir une meilleure connaissance et intégrer de nouveaux savoirs sur les

matériaux constituait pour les architectes présents, un moyen de sensibiliser leurs donneurs d'ordre et de les orienter vers des choix autres qu'économiques.

Le choix d'un tel sujet, pour les architectes, est donc dicté par la volonté de renforcer leurs connaissances et savoirs sur une question centrale de la conception architecturale. D'une part pour connaître davantage l'impact environnemental ou social de leurs projets, mais aussi pour renforcer leur capacité d'argumentation face à des promoteurs dont les logiques, selon eux, sont avant tout économiques. En cela, ils révèlent une forme d'inégalité entre promoteurs et architectes, les deuxièmes n'ayant que de faibles marges de liberté face aux exigences des premiers ; marges de libertés qu'ils jugent d'autant plus réduites qu'ils n'ont pas les connaissances et savoirs nécessaires pour argumenter le bien-fondé de choix alternatifs. Le sujet des matériaux est donc stratégique puisqu'il soulève des (en)jeux de pouvoir interprofessionnels que les concepteurs souhaitent, sinon renverser, du moins rééquilibrer. On retrouve ici un principe de l'acteur stratégique (Crozier, Friedberg, 1977) : la relation entre incertitude et pouvoir. Selon les auteurs, « s'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs » (Crozier, Friedberg, 1977, p. 23-24). L'acquisition de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs, et à l'horizon, la montée en compétence des concepteurs sur la question des matériaux, peut ainsi être comprise comme un moyen de maîtriser davantage un domaine, qui en parallèle peut-être un sujet d'incertitudes du côté des promoteurs. L'objectif est donc, en effet, un rééquilibrage éventuel des relations d'autorité et de pouvoir entre ces deux acteurs. Ici, comme avec les bureaux d'études, la question des compétences est donc intimement liée aux enjeux de pouvoirs entre acteurs.

Les deux premières années d'ateliers ont permis d'aborder de nombreux sujets souvent de manière rapide dans le but de faire émerger des réflexions et débats internes et de broser un panorama un peu large de réflexions autour de la durabilité. Ces ateliers ont toujours été pensés pour être, dans la mesure du possible, intéressants à la fois pour les architectes, les urbanistes et les paysagistes. C'est donc à travers une approche globale qu'ils ont été pensés et organisés. C'est avec une approche beaucoup plus spécifique et technique que les ateliers de la troisième année ont vu le jour. Dans ces ateliers par pôle, notons que tous les concepteurs étaient conviés. Ils n'étaient donc pas exclusifs des seuls architectes ou paysagistes.

Que dit néanmoins l'absence d'ateliers consacrés au pôle « urbanisme » ? Tout d'abord, les quelques urbanistes qui n'étaient ni architectes, ni paysagistes, n'ont que faiblement participé à la démarche des ateliers. Nous l'avons vu dans le Chapitre 1, les urbanistes sont souvent mobilisés pour répondre aux appels d'offre. Ces réponses se succèdent à un rythme important. Les concepteurs concernés sont souvent pris dans des délais de rendu très courts, permettant difficilement de consacrer une demi-journée aux ateliers. Par ailleurs, nous savons que certains d'entre eux n'ont pas vu dans la démarche un intérêt suffisant pour y consacrer du temps. En outre, les urbanistes « purs » étaient en minorité numérique à l'agence Lilas.

Le passage de deux années généralistes à une dernière année plus spécifique et technique symbolise, enfin, un processus visible dans la conception et la mise en œuvre de projet. Une fois les plans d'ensemble réalisés, le territoire est bien souvent découpé entre espaces bâtis et non bâtis. Comme sur la « ZAC des Berges » par exemple, c'est Pascal, paysagiste qui est chargé de la mise en œuvre des espaces publics, lorsqu'Adèle, architecte, est chargée d'encadrer la mise en œuvre des espaces bâtis. Dès lors que le projet est en passe de se concrétiser, ce sont donc les connaissances et savoirs techniques, issus du métier de paysagiste (qui aujourd'hui a largement dépassé le seul traitement des matières vivantes pour intégrer plus généralement la conception des espaces publics), et du métier d'architecte qui prennent le relai. De la même manière, les ateliers de travail, lorsqu'ils sont devenus plus spécifiques et techniques, ont concerné ces mêmes connaissances et savoirs.

## 4.2 Vers des approches systémiques ?

Avant le démarrage de la collaboration, puis au cours de celle-ci, le directeur de l'Agence a rappelé à plusieurs reprises la nécessité d'appréhender le *développement durable* de manière systémique, où les actions mises en œuvre seraient liées les unes aux autres, tout comme les acteurs intervenant dans une approche globale et non sectorielle.

Mais qu'en est-il des salariés de l'Agence ? Les échanges observés révèlent-ils la même approche chez ces derniers ? Le terme est très peu apparu dans les discours internes des concepteurs.

En octobre 2012, je présentai au cours d'un atelier, un projet de concours auquel l'Agence venait de participer. La « grille d'aide à la conception de projets urbains durables » y avait été utilisée pour accompagner la conception du projet. Un salarié ayant participé à ce concours exprima l'idée suivante : « L'avantage c'est que c'est systémique, comme tu disais, tu construis une approche du projet là-dessus, c'est pas un chapitre rajouté à la fin, en disant à la fin, "au fait on fait aussi du durable" » (Antony, AT25, 2012).

Chemin faisant, la nécessité d'une approche systémique s'est répandue progressivement comme plus évidente et concrète chez les concepteurs. L'interdépendance entre les choix de conception et la reconnaissance du système d'acteurs ont traversé le contenu des échanges et la forme des outils créés en interne au cours de cette troisième année. Pour la thématique des matériaux comme de la gestion des eaux pluviales, cette interdépendance des actions et des acteurs a émergé des concepteurs eux-mêmes.

### 4.2.1 La reconnaissance du système d'acteurs à travers la conception et la mise en œuvre de dispositifs de gestion des eaux pluviales

Le cycle d'ateliers sur la gestion des eaux pluviales s'est déroulé en plusieurs temps : présentation synthétique d'une formation extérieure suivie par un paysagiste et nous-

même ; des retours d'expériences proposées par certains concepteurs de l'Agence ; plusieurs séances de synthèse collective et de construction d'outils internes.

Il ne s'agit pas de revenir en détail sur chacune de ces étapes que nous avons analysées dans le chapitre 5. Nous rappelons simplement qu'elles ont permis de mettre en exergue plusieurs éléments importants : la diversité des approches de la gestion des eaux pluviales selon les concepteurs ; la reconnaissance de nombreuses contraintes (cognitives, économiques, règlementaires, organisationnelles) ; le degré limité de maîtrise du projet dans le temps et dans l'espace. Ces différents constats ont amené les concepteurs à questionner leurs propres compétences, leur rôle dans le processus de conception et de mise en œuvre de projet, et plus généralement leurs méthodes et pratiques professionnelles.

Parmi les outils créés, l'un d'eux s'intitulait « synoptique de projet ». Une grande majorité des concepteurs regrette en effet l'absence de continuité au fil d'un projet entre les objectifs définis au départ et ce qui est réalisé au final<sup>242</sup>. Ils l'expliquent bien souvent par un manque d'appropriation collective de l'essence même des projets. Il s'agirait de rappeler dans un document le synoptique présentant : la commande initiale, les données du site et du projet, le parti paysager, les enjeux du projet conçu, les dispositifs mis en œuvre et les résultats attendus. Celui-ci serait progressivement complété à mesure que le projet avançait, et systématiquement partagé avec l'ensemble des partenaires, maîtres d'ouvrage, co-traitants (ex : bureaux d'études techniques), mais aussi avec les entreprises, les services de gestion des municipalités, voire avec les habitants. Il s'appuie sur l'hypothèse que chacun des intervenants appréhende tout projet par un angle correspondant à ses missions et ses connaissances. Bien souvent les différents acteurs n'ont pas une vision globale du projet, des objectifs et enjeux auxquels ils sont censés répondre et des résultats auxquels ils doivent parvenir.

Ce canevas, construit collectivement, est le fruit d'une prise de conscience des concepteurs. La mise en place de projets dont les dispositifs sont encore peu maîtrisés nécessite, entre autres conditions, que les enjeux, objectifs et résultats attendus soient partagés par l'ensemble des partenaires, qui au cœur d'un système d'acteurs participent à la mise en œuvre de dispositifs. Cet outil apparaît donc comme la reconnaissance d'un système d'acteurs qui se complexifie d'autant plus vite que les dispositifs de projet se technicisent.

---

<sup>242</sup> Ce point a été développé au cours d'une communication intitulée « Concepteurs et projets urbains durables : conditions d'intégration des préoccupations de gestion et d'usage des espaces construits » (Tribout, 2014) lors des rencontres RAMAU 2014 : *La gestion des espaces bâtis et aménagés à l'heure du développement durable : pratiques, évolutions, enjeux.*

#### 4.2.2 Le choix des matériaux dans le processus de conception architecturale : la reconnaissance des interrelations dans les choix de conception

Le cycle d'ateliers consacré au choix des matériaux dans le processus de conception architecturale, a eu pour objectif, à la demande des salariés, de construire un document renseignant « pour un certain nombre de matériaux répartis par lot (structure, façades, toiture-étanchéité, cloisons-doublages, menuiseries extérieures, menuiseries intérieures, etc.) différentes données : structurelles, acoustiques, thermiques, écologiques, économiques, etc. » (agence Lilas, 2013).

Après plusieurs semaines passées avec les concepteurs sur un tel document (non achevé à mon départ), plusieurs d'entre eux ont considéré qu'il fallait également mettre en valeur les liens entre les différents lots de construction, interdépendants les uns des autres.

« Ça c'est un premier travail [...] de recueil de données, mais il n'y a pas encore une analyse qui est ressortie de ça, et ce qu'on voudrait faire aujourd'hui, c'est une analyse d'aide à la conception, sous forme d'une espèce de tableau. L'idée qu'on avait aujourd'hui c'était de partir d'une première page où on va mettre simplement les lots et on va essayer de les organiser dans l'ordre chronologique dans lequel on s'y intéresse quand on conçoit. Donc on va les organiser, ensuite on va créer des liens entre chaque lot, en disant est-ce que tel et tel lots sont forcément interdépendants, ou est-ce qu'il y a des lots qui sont un peu tous seuls, ou qui sont autonomes. Et une fois qu'on a fait ça, pour chaque lot, on va lister tout une série de questions [...]. Forcément ça ne peut pas être exhaustif, mais une base sur laquelle on recueille tous nos retours d'expérience » (Adèle, AT33, 2013).

Plusieurs séances ont permis aux concepteurs de préciser collectivement l'ordre dans lequel ils devaient selon eux prendre en compte les différents lots de construction (commencer par définir le fonctionnement général du bâtiment, concevoir la structure, l'enveloppe, penser les lots techniques – plomberie, électricité, chauffage etc., puis penser les aménagements intérieurs et extérieurs). Une fois cet ordre défini, ils ont proposé de mettre en valeur les liens d'interdépendance qui pouvaient exister entre ces différents lots. Ainsi les choix en matière d'isolation auraient par exemple des conséquences sur le type de menuiseries extérieures, mais aussi sur les cloisons et doublages. Les choix en matière de plomberie, de chauffage auraient un impact sur les choix en matière d'étanchéité, etc. De ce fait, les choix de matériaux, dont les caractéristiques devaient être précisées par le document présenté ci-avant, seraient également éclairés par la mise en valeur des liens entre chaque lot de construction. Un schéma mettant en valeur ces différents liens fut ainsi créé<sup>243</sup>.

Les ateliers réalisés pour parvenir à ces documents, et ainsi le temps mobilisé par les concepteurs présents (dont plusieurs avaient jusque-là très peu participé) montre qu'un tel exercice avait du sens pour eux. Sans quoi, ils n'y auraient pas participé. Ce cycle montre le besoin des concepteurs d'acquérir de nouvelles connaissances sur un sujet central de leur métier, et dont l'importance a été renforcée par les discours en faveur de l'application des principes du *développement durable* à l'échelle du bâti. Au-delà, c'est

---

<sup>243</sup> Nous ne l'affichons pas ici pour respecter les règles d'anonymat et ne pas livrer en l'état un document de travail interne.

aussi le besoin d'organiser ces connaissances par lot de construction en réfléchissant aux liens qui les unissent et donc aux conséquences que les choix sur un lot peuvent avoir sur un autre.

L'approche systémique, s'il elle ne constitue peut-être pas une habitude chez les concepteurs pour définir une démarche de *développement durable* n'est pas moins jugée pertinente, comme le montrent ces deux exemples. Dans l'un comme dans l'autre, il est intéressant de voir qu'à partir de sujets précis et situations (la gestion de eaux pluviales, et les choix de matériaux), les documents réalisés interrogent directement les méthodes de conception (partage d'informations entre acteurs dans le premier cas, liens entre les choix de conception dans le deuxième). En cela, ils dépassent très largement les sujets initiaux, mais aussi les limites de l'Agence, en impliquant les partenaires extérieurs dans leurs réflexions internes et les outils qu'ils ont été amenés à créer.

Les cycles d'ateliers, au cours de cette troisième année, semblent avoir cristallisé certains changements (même légers), souhaités au préalable par le directeur de l'Agence mais aussi peut-être par des salariés. Par leur participation pro-active, les concepteurs – au moins une part importante d'entre eux – reconnaissent et formalisent ici la complexité du processus de conception urbaine, architecturale ou paysagère. Cette complexité est relative à l'interdépendance des choix opérés, et des acteurs amenés à les faire. Mais les outils constituent aussi, pour les acteurs, un moyen de renforcer la maîtrise de cette complexité.

## Conclusion de chapitre

Ce chapitre s'est arrêté sur la démarche d'ateliers, sur les raisons de son existence et sur ses évolutions successives. Avant d'analyser ce qui a pu être dit et débattu au cours de ces séances, comme les chapitres suivants le proposent, l'analyse du processus en soi a pu révéler certains points intéressants. Le contenu des ateliers proposés au cours de la première année montre le besoin d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs et savoir-faire permettant de répondre à l'injonction de durabilité. Il a aussi montré un important besoin d'échanges entre concepteurs, d'interconnaissance mais aussi le désir d'une prise de recul (et donc de réflexivité) sur leurs pratiques quotidiennes. Ces ateliers ont certainement répondu à une demande latente, peut-être non exprimée, de désectorisation des activités au sein de l'Agence, mais aussi de sortie d'une logique de travail en flux continu où les temps et lieux de paroles sont aussi rares que, manifestement, importants. Pour autant, ces moments de « pause » et de prise de recul, ont pu trouver leurs limites. Rattrapés par l'exigence de rationalisation du temps de travail, les concepteurs ont demandé que ces réflexions trouvent une traduction concrète pour nourrir le quotidien de leurs pratiques, à travers différents outils. Ces demandes ont conduit à la constitution d'un premier outil généraliste présentant l'approche de l'Agence en matière de *développement durable*, en même temps qu'il accompagnerait les concepteurs sur divers sujets. Cet outil leur est apparu nécessaire pour mettre des mots sur ce que pouvait être leur approche du *développement durable* (preuve en est que cette notion est d'un point de vue intellectuel et cognitif, très difficilement appropriable), mais aussi nourrir un argumentaire dont ils pourraient rendre compte auprès de leurs partenaires. Cet outil généraliste n'a pas non plus suffi. S'en est suivie une technicisation des ateliers. Les cycles de travail sur les matériaux ou la gestion des eaux pluviales ont permis d'aborder des sujets spécifiques et souvent techniques, à la demande des concepteurs. Cela montre d'une part le caractère potentiellement technique du *développement durable* (nous y reviendrons dans le chapitre suivant), mais aussi le besoin des concepteurs d'acquérir des connaissances et savoirs de ce type qui, nous le verrons, peuvent s'inscrire dans des stratégies individuelles d'actualisation ou de renforcement des formations initiales de chacun dans un marché du travail fragile et incertain, ou plus collective de complémentarité sinon de concurrence interprofessionnelle. La troisième année d'ateliers montre enfin, la reconnaissance pour les concepteurs de démarches de conceptions systémiques, entendues soit comme l'interrelation entre choix de conception, mais aussi entre acteurs intervenants sur un même sujet.

Il convient à présent d'analyser le regard des concepteurs face au mot d'ordre et/ou horizon sociétal du *développement durable*, et face à ses traductions opérationnelles.





## CHAPITRE 7.

### POSITIONNEMENTS ET VALEURS DES CONCEPTEURS FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE : CONSENSUS, DIVERGENCES ET POLARITÉS

Ce chapitre explore les positionnements des concepteurs de l'agence Lilas telles qu'ils ont pu se dessiner au cours des ateliers de travail. En amont, du fait des activités auxquelles ils participent, quels regards ces derniers portent-ils sur le *développement durable* et ses traductions opérationnelles mais aussi sur les projets qu'ils participent à concevoir et mettre en œuvre ? Peut-on identifier certains consensus chez les acteurs, et à l'inverse certaines divergences ? Que disent les écarts entre les positions et valeurs affichées et les pratiques analysées dans la partie précédente ?

Les agences d'architecture, d'urbanisme et paysage ainsi que leurs membres sont des organisations qui produisent des discours à l'attention de leurs commanditaires éventuels, de leurs concurrents homologues pour s'en démarquer, et de leurs partenaires pour donner à voir leurs spécificités. Plusieurs concepteurs, souvent des chefs d'agence, ont choisi de s'exprimer ainsi publiquement (à l'oral ou à l'écrit) sur leurs conceptions du *développement durable* (ex : Rogers, 2008<sup>244</sup> ; Michelin, 2006 ; Ricciotti, 2009). En 2009, le Pavillon de l'Arsenal proposait une exposition intitulée « Architecture = sustainable », à l'occasion de laquelle les concepteurs de trente agences d'architecture (et parfois d'urbanisme et de paysage), françaises ou étrangères, ont été interrogés sur ce qu'ils entendaient par *développement durable*. En 2011, la déclaration de Monaco<sup>245</sup> était rédigée, réunissant les contributions de vingt-cinq concepteurs pour dénoncer collectivement les risques de la multiplication des normes et réglementations associées au *développement durable*. Ces publications ou prises de parole, sont avant tout le fait

---

<sup>244</sup> Richard Rogers, en 2008, proposait un ouvrage intitulé *Des villes durables pour une petite planète*, dans lequel il prônait une planification écologique des villes fonctionnant comme des métabolismes circulaires, une réinterprétation de la ville dense, une implication des citoyens dans les prises de décision, et finalement une approche holistique du développement durable entremêlant « l'écologie, l'économie et la sociologie urbaines » (Rogers, 2008, p. 52). En 2006, Nicolas Michelin publiait un ouvrage *Avis – Propos sur l'architecture, la ville, l'environnement*, et interrogeait le rôle de l'architecte face aux enjeux du début des années 2000 (notamment la montée en puissance de l'injonction de durabilité) et les conditions d'exercice de la profession. En 2009, Rudy Ricciotti consacrait un ouvrage à la Haute Qualité Environnementale (*HQE – Les renards du temple*) qu'il qualifiait d'« escroquerie ».

<sup>245</sup> Cette déclaration fut rédigée à l'occasion des « Premières rencontres d'architectes de Monaco », le 21 janvier 2011.

de grandes structures, qui ne constituent qu'un type particulier d'agences de conception. Elles sont en outre le fait d'architectes (parfois aussi urbaniste et/ou paysagistes, de formation ou auto-déclarés). Ces positions, notamment lorsqu'elles se posent en réaction aux traductions règlementaires et normatives du *développement durable* (dès lors source de contraintes plutôt que de liberté créative), seraient probablement différentes si elles étaient le fruit d'urbanistes « purs » ou de paysagistes purs. Nous pouvons en outre penser que les positions de ces concepteurs ont pu évoluer depuis les années 2000, tant les projets, écrits et débats ont été nombreux autour du *développement durable*. Ces prises de position aideront néanmoins à mettre en regard les points de vue observés au sein de l'agence Lilas, et ceux proposés dans ces documents. Au fil de ce chapitre, nous mettrons en regard les points de vue qui s'y dessinent et ceux des concepteurs de l'Agence, non pour généraliser les propos analysés, mais pour comprendre la singularité ou au contraire les similitudes qu'on peut repérer à travers ces différents types de sources.

À l'échelle de l'Agence, nous avons tenté d'identifier quand cela était possible des polarités dans les positions exprimées, dont certaines semblent plus partagées que d'autres, pour ensuite voir si celles-ci se retrouvaient dans les activités analysées dans la deuxième partie. Cet exercice, aussi intéressant soit-il, doit faire l'objet d'une attention méthodologique particulière. Les analyses de débats peuvent s'avérer difficiles tant ces derniers peuvent refléter des processus de domination entre participants. En outre, les positionnements et les valeurs qu'ils révèlent ont pu bouger (ne serait-ce qu'au cours de notre période d'étude, et en partie du fait des dispositifs d'ateliers). Nous tenterons d'éclairer cette dynamique.

Ainsi on peut remarquer que les concepteurs ayant tenu une place importante dans les débats sont pour la plupart chefs de projets et donc sont arbitres au quotidien (dans la limite de leurs prérogatives, nous le verrons). Il y a à l'inverse des paroles dominées, qui sont apparues assez inaudibles (et qu'il aurait pu être intéressant de mobiliser en dehors de ateliers pour compléter le matériau aujourd'hui à disposition<sup>246</sup>). Il y a aussi certains chefs de projets qui n'ont pas ou que très peu participé, et dont la parole aurait certainement été riche. En cela, les postures formulées ci-après n'expriment pas la totalité des positions en présence dans l'Agence, ni ne permettent d'épuiser leur complexité. Elles permettent en revanche de mettre au clair les positions dominantes, qui pour certaines se sont traduites par des choix opérationnels majeurs.

Nous présenterons dans un premier temps les apports et apories que les concepteurs semblent associer au mot d'ordre et horizon éventuel que constitue le *développement durable*. Nous verrons ensuite le regard des acteurs observés sur ses traductions opérationnelles. Puis nous analyserons deux débats qui se sont cristallisés au cours des ateliers, l'un autour des rapports entre *développement durable* et technique, l'autre entre quête de durabilité, rentabilité et compétitivité économique. Nous mènerons enfin

---

<sup>246</sup> Cela n'a pas été fait, par manque de temps.

une réflexion sur les convergences éventuelles de regards des concepteurs et scientifiques face au *développement durable*.

## **1. Apports et apories du développement durable**

Il est apparu, au fil des ateliers, que le *développement durable* pouvait constituer pour les concepteurs, un outil d'interdisciplinarité, de réflexivité et de territorialité. Mais en parallèle, ces derniers, comme leurs homologues issus d'autres agences, semblent douter du caractère finalement innovant des traductions concrètes du *développement durable*. Ils dénoncent, à l'inverse, le poids des réglementations et normes qui lui sont liées sur leurs pratiques quotidiennes de conception.

### **1.1 Le *développement durable*, outil d'interdisciplinarité, de réflexivité et de territorialité**

« Je me rends compte que je suis directement parti, dans les deux premiers ateliers, sur une volonté de déconstruire, de désacraliser ce que sont les quartiers durables. Je me rends compte que les membres de l'Agence sont tout aussi critiques que moi. Comme si tout le monde parlait de *développement durable*, mais que personne ne voulait réellement s'en emparer » (Carnet de terrain, 10/01/2011).

Dès les premiers ateliers, les échanges ont montré que les concepteurs portaient un regard critique (positif ou négatif) sur le *développement durable* et/ou certaines de ses traductions, que la démarche proposée a sans doute aidé à cristalliser et à construire. Un premier principe mis, en avant par certains concepteurs, est la capacité du *développement durable* à faire converger différentes disciplines, et au premier chef à donner du sens à l'existence même d'agences associant architectes, urbanistes et paysagistes. C'est ce que dit notamment un paysagiste à l'issue de la première année de collaboration :

« Je crois que je peux dire aujourd'hui que je suis dans une agence qui fait de l'urba, du paysage, de l'architecture, parce que je sais à peu près mieux de quoi je parle via le *développement durable*, parce qu'en fait ça relie les trois entités. Ça donne un lien à l'Agence qui n'existait pas » (Pascal, AT13, 2011).

Selon Pascal, les efforts de définition du *développement durable* peuvent amener les concepteurs à réfléchir aux problématiques d'interdisciplinarité et d'interprofessionnalité, qui ne sont pas sans poser de difficultés méthodologiques et professionnelles comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Plus généralement, réfléchir à ce que signifie le *développement durable* et à ce qu'il engage constitue pour les concepteurs, un moyen de construire une démarche de réflexivité, de prise de recul sur leurs propres pratiques professionnelles : « Ça apporte aussi une ouverture d'esprit et des confrontations qui sont intéressantes. » (Pascal, AT13, 2011). L'existence même de la démarche de collaboration est liée à cette quête de réflexivité pour des concepteurs « à plein temps sur de l'opérationnel et ayant de ce fait peu de temps pour prendre du

*recul*<sup>247</sup> ». Les concepteurs ont pu, ainsi, mettre en avant certaines vertus, certains apports pour le contenu des projets auxquels ils participent, mais aussi pour le renforcement d'une identité commune à l'Agence. D'autres interventions mettent en avant la capacité du *développement durable* à interroger la prise en compte des données du territoire dans l'acte de concevoir.

« On peut faire une conclusion sur la vertu du « développement durable ». Là-dessus, je trouve que c'est hyper-profitable, on est revenu à des principes ancestraux, et qu'on a remis au goût du jour et de façon un peu moderne, les principes de composition d'un territoire, qui ont été là depuis des millénaires. Aujourd'hui, effectivement, on le redécouvre avec des nouveaux mots, etc., mais je trouve que c'est une des vraies vertus du *développement durable*, sur lequel on crache toujours un peu de près ou de loin. Il y a une réflexion sur le territoire, qui était constitué, qui a une histoire, qui a une fonction. [...] Et à partir de cette histoire, de cette structure de territoire, on refait un quartier moderne et contemporain. Et pas l'inverse, comme on a fait après-guerre. » (Pierre, AT4, 2011).

Pour le directeur de l'Agence, l'adaptation constante des projets aux territoires est un élément majeur de sa culture d'entreprise. Elle est pour les salariés eux-mêmes une condition nécessaire pour tendre vers des projets durables. C'est ce que confirment la majorité des trente architectes interrogés en 2010 lors de l'exposition « Architecture = sustainable ». Pour beaucoup, la durabilité passe par une mise en lien de l'architecture à son contexte et donc la prise en compte de celui-ci comme fondement de l'acte de concevoir. Ces discours répondent à une démarche plus générale, engagée en France dès les années 1960-1970 avec la remise en cause des politiques d'aménagement et d'urbanisme considérées comme trop centralisées, technocratiques et peu adaptées aux territoires d'intervention (Devilleers, 1994 ; Bacqué in *Biau, Tapie*, 2009 ; Ingallina, 2010 ; Roncayolo, 2011 ; etc.). Plusieurs auteurs ont montré que la quête de *développement durable* s'inscrivait dans cette démarche (Emelianoff, 2001 ; Theys, 2002 ; Faburel, 2006)<sup>248</sup>.

À l'échelle urbaine, le renouvellement des documents de planification rend compte de cette évolution. Mais elle a également sous-tendu la définition de réglementations plus spécifiques, comme par exemple la réglementation thermique 2012, enjoignant les acteurs de concevoir des bâtiments bio-climatiques, c'est-à-dire « à mettre à profit les conditions climatiques favorables tout en se protégeant de celles qui sont indésirables, ceci afin d'obtenir le meilleur confort thermique. Le concepteur doit bien connaître le site et utiliser ses avantages » (CERTU, 2007, p. 2). Concevoir en fonction des

---

<sup>247</sup> Extrait du compte-rendu de la première rencontre entre le directeur de l'Agence et moi-même. Ce compte-rendu synthétise les mots employés par le directeur pour justifier la mise en œuvre d'une démarche de collaboration.

<sup>248</sup> Il ne s'agit pas, ici, de légitimer les points de vue des acteurs par leur convergence avec des écrits scientifiques, mais simplement de constater, au fur et à mesure de l'analyse, ces convergences. Elles nous permettront de réfléchir à la fin de ce chapitre sur ce que ces dernières signifient sur les porosités entre monde opérationnel et monde scientifique.

caractéristiques (sociales, environnementales, économiques, culturelles) du site, semble aujourd'hui faire l'objet d'un consensus quasi-généralisé, dans les discours, des chercheurs comme des acteurs. Les constats sur le terrain contrastent toutefois avec les points de vue des concepteurs :

- **Albert** : « Ce qui est le plus grave, c'est qu'aujourd'hui, dans une région précise, dans un climat précis, on vient faire des bâtiments qui sont tout à fait pareil que ceux qu'on fait dans une autre région, dans un autre site. Et ça c'est contraire à toute la notion de la construction liée à son environnement.
- **Pierre** : C'est la territorialité
- **Antony** : Et on met la clim, et on met les machines.
- **Albert** : Et quand tu fais un bâtiment aujourd'hui, tu peux le copier et le coller dans un autre bout de la France.
- **Alice-Uma** : Même d'un côté ou de l'autre côté de la rue » (AT10, 2011).

Malgré un consensus sur la capacité du *développement durable* à contribuer, en théorie, à mettre en œuvre des projets territorialisés, la réalité semble quelque peu différente, comme le dénoncent les concepteurs eux-mêmes. Ils montrent ici le hiatus éventuel entre des positionnements en soi, et la manière dont ils peuvent perdurer à l'épreuve des contraintes du travail professionnel, où, nous l'avons vu, les délais sont souvent réduits, tout comme les honoraires. Dans ce cadre, les logiques du « monde industriel » (l'efficacité, la productivité et les gains de temps) sont très importantes. En outre, les concepteurs, toujours sans le dire, font émerger la question de la routine, comme modalité (parmi d'autres) de pratique professionnelle, qui peut permettre de répondre aux logiques industrielles. Pour autant, le mécontentement affiché montre les tensions ces dernières et celles issues du « monde de l'inspiration ». Dans ce dernier, la routine et la répétition sont des valeurs négatives au contraire de la créativité et du renouvellement permanent du travail, de son contenu et de ses méthodes.

Les interventions mettant en valeur les apports (éventuels) du *développement durable* ont, somme toute, été assez minoritaires, laissant place la plupart du temps, à un ensemble d'arguments, postures critiques (voire négatives) où ce qui est fait au nom du *développement durable* est dénoncé comme générateur d'apories.

## 1.2 Le *développement durable*, source d'innovations ?

Une première critique concerne le caractère finalement peu innovant de ce qui est fait au nom du *développement durable*. Certaines techniques mises en œuvre en son nom auraient émergé avant que celui-ci n'apparaisse. En cela l'opérationnalisation du *développement durable* récupérerait voire formaliserait davantage des pratiques anciennes qu'elle n'en produirait de nouvelles. C'est ce que révèlent plusieurs concepteurs :

« Je crois que c'est très intéressant [...] d'avoir une bonne connaissance des techniques aussi. Mais ça les techniques, en gros, sur l'eau on n'a rien inventé depuis les romains. » (Anne-Urielle, AT1, 2010).

« Il n'y a rien de nouveau, il y a des canaux et des noues végétalisées. Ce qui est marrant c'est que dans les discours on a l'impression d'avoir réinventé des choses incroyables. Ce qu'on appelait avant des fossés entretenus par des cantonniers, aujourd'hui on met des mots un peu savants pour dire tout ça. » (Pascal, AT4, 2011).

Les réactions sont similaires à l'échelle du bâti :

« Sur la qualité environnementale des bâtiment dans le tertiaire, ça fait 20 ans qu'ils n'ont pas attendu qu'il y ait le Grenelle » (Anne-Urielle, AT3, 2010)

On retrouve ces opinions chez plusieurs concepteurs interrogés en dehors de l'Agence. C'est le cas de J. Kapp, chef de projet à l'atelier Ruelle, ou de F. Grether (de l'atelier Grether), dont nous rappelons ici un extrait d'entretien (cité dans la partie précédente) :

« On a une pratique ancienne, moi je suis vraiment vieux, pour nous on n'a pas eu l'irruption du *développement durable* en un mot, en deux mots, [...] qui serait intervenue à telle date, et avant on s'en foutait, et après on était vertueux, ça n'a pas été pour nous une révolution comme ça. On avait une démarche de *développement durable* dès les années 1970, pour moi, même si elle était beaucoup moins développée que par la suite. [...] c'est pas le mot *développement durable* qui nous a fait changer de position. » (F. Grether, mai 2013).

C'est enfin ce que de plusieurs architectes, urbanistes interrogés lors de l'exposition « Sustainable = Architecture » ont rappelé, à l'image par exemple de Jean Guervilly de l'agence Guervilly & Mauffret, pour qui le *développement durable* a toujours été le vrai souci de l'architecture »<sup>249</sup>.

Ces interventions confirment les analyses de la partie précédente. Elles montrent que ce qui est fait au nom du *développement durable* ne constitue pas une rupture nette et s'inscrit davantage dans des domaines déjà éprouvés, pas nécessairement innovants. Il y a donc deux mouvements parallèles, un premier qui viserait à faire du *développement durable* une source de rupture, de progrès. Thomas Kuhn, philosophe des sciences, considérait que le développement des sciences était discontinu, et que leur évolution reposait sur des sauts épistémologiques, des ruptures permettant de passer d'un paradigme à un autre (Kuhn, 1972). Les concepteurs semblent, pour une grande part, réfuter cet état de rupture, bien qu'ils admettent qu'un tel mot d'ordre pose des questions aussi bien sociétales que techniques. Dans ce cas, l'émergence du *développement durable*, comme objet et même mot d'ordre, ne constituerait pas, dans les faits, un nouveau paradigme.

---

<sup>249</sup> <http://www.pavillon-arsenal.com/en/videosenligne/collection-9-134.php> (consulté le 15/06/2015).

### 1.3 Le poids des réglementations et normes liées au *développement durable*

#### 1.3.1 Les réglementations et normes à l'encontre de la dimension créative du métier de concepteur

Depuis les premières lois françaises qui ont contribué à l'intégration du *développement durable* dans les politiques publiques, notamment la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (1999), la Loi Solidarité et Renouvellement Urbain (2000), ou plus récemment la loi Grenelle 2, nombreuses sont les exigences réglementaires qu'ont dû prendre en compte les acteurs de la maîtrise d'œuvre (réglementations thermiques, normes relatives à l'accessibilité des personnes à mobilité réduite, etc.). À cela s'ajoutent de nombreuses directives européennes, comme les directives-cadres sur l'eau ou sur la faune et la flore, mais aussi un ensemble de certifications et labels (HQE, HQE2R, Haute Performance Énergétique, Très haute Performance Énergétique, Bâtiments Basse Consommation, ISO9001, etc.), ou normes sur les matériaux à utiliser dans la construction.

Dès les premiers ateliers, le poids des réglementations et normes (comprises ici au sens large d'exigences à respecter par les concepteurs, dont nous verrons que les origines sont multiples) est apparu d'autant plus important que les concepteurs ne maîtrisent pas toujours les outils (savoirs, savoir-faire et dispositifs) pour les dépasser et maintenir un certain degré de liberté en termes de création.

Au cours d'un atelier, Pascale présente la manière dont une noue de gestion des eaux pluviales au sein de la « ZAC des Berges », avait été conçue, tout comme les précautions qu'il avait dû prendre en termes de profondeur, de passages piétons, etc. Il termine sa présentation par : « il y a aussi dans le développement durable, des contraintes techniques et normatives qui sont incroyables quand même » (Pascal, AT4, 2011). Comme nous l'avons vu dans la deuxième partie de la thèse et dans le chapitre précédent, les normes et réglementations touchent la conception paysagère. La gestion des eaux pluviales en a constitué un exemple. Lorsque les concepteurs ont été amenés à définir l'ensemble des contraintes auxquelles ils devaient faire face au moment de concevoir de tels projets, un ensemble de réponses autour des normes et règlements était ressorti.

Mais le poids de ces derniers semble prendre d'autant plus d'importance à l'échelle de la conception architecturale dont la dimension créative semble de plus en plus réduite. Suite aux échanges présentés plus haut, sur la dénonciation du caractère standardisé de l'architecture contemporaine, Pascal interpelle ses collègues :



- **Pascal** : Et alors qu'est-ce que vous attendez vous les architectes pour vous rebeller, si vous le savez qu'on fait de la merde depuis les années 1970 ? [...]
- **Ambre-Ursule-Paola** : Il y a des architectes qui se regroupent pour essayer de repenser les normes, savoir si le BBC ça veut dire quelque chose etc., mais ce n'est pas si simple, il faut du temps. [...]
- **Pascal** : Moi ici j'entends plus parler de façade que de thermique, que de l'intérieur, comment c'est réfléchi, c'est ventilé, c'est chauffé.
- **Antony** : Ah oui, la peau du bâtiment et l'esthétique, bien sûr. C'est le problème de l'archi maintenant, c'est que comme on parle d'enveloppe, tous les bâtiments c'est simple. Tu prends ta parcelle, tu prends les prospects, tu extrudes et tu mets une peau. C'est comme ça qu'on fait de l'archi maintenant. [...] Mais effectivement, il y a un dictat de comment on fait l'archi qui s'impose à tout le monde...
- **Pascal** : Qui impose ce dictat qui vous bride en fait ?
- **Alice-Uma** : Il y a un effet de mode. [...]
- **Pascal** : C'est l'industrie, le politique. [...]
- **Alice-Uma** : Après c'est vrai qu'on a une formation en France qui est très peu technique, alors que les architectes espagnols ils seraient plus alertes, parce qu'ils ont une formation plus d'ingénieurs...
- **Ambre-Ursule-Paola** : Ils ont une formation très technique [...] mais on ne leur demande pas de réfléchir sur cette technique, on ne demande pas de la critiquer. On ne leur demande pas de remettre en cause cette technique, on leur dit c'est comme ça [...] Après, peut-être que devant un document technique ils seront plus à l'aise pour le lire. [...] C'est surtout se poser la question des techniques qui sont mises en place, si elles sont réellement intéressantes ou pas. Il faut avoir un regard critique là-dessus, parce que c'est ça qui pose question aujourd'hui. On a des standards, et tout le monde fait pareil, on ne sait même pas si c'est bon ou pas...
- **Antony** : Et la loi vient confirmer ça. On légifère pour que ça reste comme ça » (AT10, 2011).

Dans cet échange, plusieurs concepteurs, notamment architectes, dénoncent un effet de mode, alimenté par les industriels, le politique, le législatif, mais aussi les systèmes de formation qui, en France, ne semblent pas suffisamment techniques et ne permettent donc pas aux concepteurs d'avoir un regard critique sur celles-ci et/ou de les dépasser. Ces éléments contribuent à une standardisation de l'architecture à travers certaines « normes », comme les acteurs observés les appellent. Le *développement durable* et ses traductions réglementaires alimenteraient un processus à la fois normatif, contraignant pour la créativité architecturale, dès lors réduite à la conception de l'enveloppe bâtie. Les interventions s'appuient sur une valeur importante, au moins dans les discours, celle de l'adaptation de tout projet aux caractéristiques de son territoire. Nous l'avons vu précédemment.

La déclaration de Monaco issue des « Premières rencontres d'architectes de Monaco » à l'occasion du Salon Batilux (20-22 janvier 2011), vont dans le même sens. Au cours de

ces journées qui accueillait industriels et concepteurs, une vingtaine d'architectes<sup>250</sup> s'est réunie pour dénoncer une société qui :

« plutôt que de réinventer les approches [...], se rassure (et donc s'assure) : elle édite des normes, règlements, et certifications, et tente par là d'éviter le risque. Sauf que ces contraintes ont plus tendance à figer qu'à accompagner [...] S'il est employé de façon diverse, et souvent réductrice, limitée à l'environnement, le Développement Durable révèle une aspiration populaire importante et mondialisée, après laquelle le politique court, agit (trop) vite pour ne pas être perdu, distancé. [...] Normes, règlements, certifications sont l'expression de ce « rattrapage », par des décisions dites concrètes, mais qui oublient le contenu poétique, humain, global, politique (pas politicien). Ce travail sur les normes est fondamental pour assurer la pérennité du durable » (Déclaration de Monaco, 2011, p. 1-2).

Les textes écrits par chacun des architectes et intégrés dans cette déclaration révèlent un consensus quasi-général autour : de la faible visibilité des architectes et de leur poids dans la définition des réglementations ; du renforcement de contraintes multiples induisant minimisation des marges de liberté et standardisation de l'architecture contemporaine ; de l'incompatibilité de l'ensemble des normes avec la qualité réelle des projets ; de l'impossibilité de tout normer et quantifier. Ce que ne disent pas ou presque les textes de cette déclaration, c'est que ces normes sont d'autant plus contraignantes qu'elles sont évolutives et peu maîtrisées comme nous avons pu l'observer dans les échanges issus des ateliers. Nous reviendrons sur la question des compétences dans le chapitre suivant.

Plusieurs concepteurs interrogés au cours de l'exposition « Architecture = Sustainable » (dont certains ont participé à la Déclaration de Monaco), confirment ces sentiments : Jean Nouvel se montrait alors inquiet des lois qui sortent « qui font que l'on crée des bâtiments qui économisent de l'énergie, mais qui sont tellement désagréables à vivre qu'ils risquent de ne pas durer longtemps ». Pour Nicolas Ziesel (Koz architecture) « beaucoup de gens seraient prêts à tout normaliser, à faire une grosse machine, et faire en sorte qu'il y ait une machine industrielle qui applique des solutions toutes faites ». Rudy Ricciotti quant, à lui, qualifie la Haute Qualité Environnementale de « fascisante », et plus généralement l'ensemble des normes comme responsables d'un nivellement de l'architecture par le bas, interdisant la poésie. Les concepteurs dénoncent le poids des normes dans la réduction de la dimension créative de leur métier, au profit de logiques industrielles, marchandes et standardisantes, qui vont dès lors à l'encontre d'une approche territoriale du *développement durable* (favorisant l'insertion du bâti dans son environnement).

---

<sup>250</sup> Marc Barani, Dante O. Benini, Alexis Bianchi, Cesare Maria Casati, Olivier Deverini, Emmanuel Deverini, Joseph Di Pasquale, Benjamin Drossart, Jacques Ferrier, Edouard François, Alexandre Giraldi, Manuelle Gautrand, Franck Hammoutene, Christian Hauvette, Nicolas Michelin (Anma), Jean-Jacques Ory, Dominique Perrault, Dirk Jan Postel, Rudy Ricciotti, Bruno Rollet, Francis Soler, Cyril Tretout, Tommaso Valle, Denis Valode (Valode & Pistre), Jean-Paul Viguier.

### 1.3.2 Les normes et réglementations, contraintes ou données de base ?

Des voix plus minoritaires semblent prendre en partie le contrepied des positions présentées ci-dessus. Dans la déclaration de Monaco, l'architecte Alexandre Giraldi considérait que :

« les normes et contraintes au sens large ne sont pas, ou du moins ne devraient pas être en opposition avec la conception, avec la création architecturale. Il ne peut y avoir de conception sans données d'entrée, de point de départ. Un programme confié à un architecte, y compris si celui-ci a été associé à son élaboration, constitue une contrainte. [...] Les contraintes ne sont donc pas *a priori* un problème, l'important étant ce que l'on en fait » (Giraldi, in Déclaration de Monaco, 2011, p. 21).

Plusieurs questions se poseraient alors : le problème des normes vient-il du fait que ces dernières ne garantissent pas la qualité du logement ou réduisent la dimension créative de la conception ou que les architectes, par la quantité de ces normes, ne disposent plus du temps et des compétences nécessaires, pour se les approprier et aller au-delà de leur simple respect ? Tout ce qui est à prendre en compte constitue-t-il une contrainte (dans son sens implicitement négatif) ? En outre, quel est le statut des normes dont les concepteurs parlent ? Sont-elles toutes imposées ?

Ces normes semblent d'autant moins acceptées qu'elles sont vécues comme des contraintes et donc des problèmes. C'est d'une certaine manière ce que dénonce Alexandre Giraldi, pour qui les données de départ ne devraient pas constituer un problème en soi, et être vécues *a priori* comme un facteur limitant les libertés de création. La donnée de départ comme contrainte et donc problème reflète l'ancrage particulièrement fort des concepteurs au « monde de l'inspiration ». Les normes sont d'autant plus mal vécues qu'elles renforcent les « cadres normatifs de la pensée », la « rationalité » et les « certitudes de la technique<sup>251</sup> » à l'encontre duquel s'élève ce monde (Boltanski, Thévenot, 1991). Et en même temps, elles viennent complexifier l'exercice de conception, alors que celui-ci n'est pas allongé pour absorber cette nouvelle donne. Il est même parfois réduit, tout comme les honoraires dans un contexte de crise économique, qui en soi réduit les investissements publics et exacerbe la concurrence entre agences.

Ainsi, aujourd'hui, le *développement durable* et les normes et réglementations qui lui sont associées, semblent davantage constituer un frein plutôt que le moteur d'un renouvellement de l'inspiration des concepteurs et des esthétiques urbaines qu'ils participent à produire (en partie contre leur gré manifestement). Parallèlement à leur dénonciation (qui participe aux débats sur l'utilité de la normalisation des pratiques professionnelles), n'y aurait-il pas néanmoins un enjeu majeur pour ces derniers à reconsidérer leur rapport à la contrainte (dans son acception large) ? L'appropriation des normes pour les dépasser ne permettrait-il pas d'empêcher la réduction (voire

---

<sup>251</sup> Nous reviendrons sur le rapport de concepteurs à la technique plus loin dans ce chapitre.

l'abandon) de la conception architecturale, urbaine ou paysagère comme seule réponse technique et mécanique à un ensemble de contraintes ? Par ailleurs, face à la montée en puissance des designers urbains, qui pourtant répondent aussi à bien des normes, n'y aurait-il pas ici un nouvel enjeu de concurrence interprofessionnelle, derrière le renouvellement des rapports à la norme ? Ici l'appropriation réglementaire du *développement durable*, pose une question majeure à laquelle les concepteurs doivent selon nous répondre : comment repenser les rapports entre normes, technique et innovation dans le processus de conception ?

Il apparaît enfin que toutes ces normes (comprises dans leur sens large une fois de plus) et notamment les fameux « HQE®, PMR, ISO 9001, RT2015...2050, BBC, DTU<sup>252</sup>... » (Deverini, in *Déclaration de Monaco*, 2011, p. 11) n'ont pas le même statut et la même origine. La Haute Qualité Environnementale relève d'une certification volontaire. Les normes PMR sont applicables à toute conception (architecturale ou paysagère). ISO9001 est une norme de management qui n'est à respecter que par les organismes qui ont demandé à être certifiés. Le BBC est un label (sur lequel s'est plus ou moins alignée la Réglementation Thermiques 2012). Les DTU « sont des normes d'exécution ou de mise en œuvre<sup>253</sup> ». Dès lors, ces normes auxquelles doivent répondre les concepteurs sont le fruit d'injonctions portées par des acteurs différents. Les normes PMR sont nationales, tout comme les réglementations thermiques, la HQE ou le label BBC sont le fruit d'une demande des maîtres d'ouvrage ou de propositions des concepteurs eux-mêmes, tout comme les DTU, alors que la certification ISO9001 est à l'initiative des entreprises auxquelles ils appartiennent. La diversité des origines des normes est d'ailleurs confirmée par les échanges présentés ci-avant, au cours desquels les acteurs ont pu mentionner : la loi, l'industrie du bâtiment, le politique, etc.

Les normes dont les concepteurs parlent ne sont pas toutes systématiquement imposées par la loi, les maîtres d'ouvrage ou les industriels. Les acteurs observés contribuent largement à leur diffusion. N'est-ce pas le cas lorsque les projets en concours (ex : l'« Île-sur-Saône », « Techno-polis », l'« Écoquartier du Troisième ») annoncent des performances qui ne sont pas nécessairement exigées par les maîtres d'ouvrage ? Au-delà de l'existence de normes, ce sont donc les caractéristiques d'un système d'acteurs et de conception, répondant aux logiques marchandes et avant cela de l'« opinion » qui favorisent leur diffusion massive.

Au-delà des apports et apories du *développement durable* et de ses traductions notamment réglementaires et normatives, les concepteurs, pointent du doigt certains risques sociaux et environnementaux des projets urbains dits durables.

---

<sup>252</sup> HQE : Haute Qualité Environnementale ; PMR : Personnes à mobilité réduite ; RT2005 : Réglementation thermique 2005 ; BBC : Bâtiment Basse Consommation ; DTU : Documents Techniques Unifiés.

<sup>253</sup> <http://www.marche-public.fr>, (consulté le 13/05/2011)

## 2. Les risques des projets urbains dits durables

Les échanges, notamment lors des premiers ateliers, révèlent un regard critique important des concepteurs face aux traductions opérationnelles du *développement durable*. Les problématiques que les concepteurs mettent en exergue sont, nous le montrerons, cohérentes avec différents écrits scientifiques publiés ces dernières années.

### 2.1 Des isolats urbains ?

Bien des concepteurs révèlent leur scepticisme face à des « quartiers durables » ou « éco-quartiers » fermés spatialement et socialement. Ce fut particulièrement le cas lors du premier atelier. Celui-ci montrait que derrière un même vocable « quartier durable » ou « écoquartier », pouvaient être proposés des projets dont l'origine<sup>254</sup>, les moyens d'interventions et les approches de la durabilité sont fort différents.

Je présentai trois projets, renvoyant à trois figures de quartiers durables, telles que définies par Taoufik Souami en 2009 : Eva-Lanxmeer (Culemborg, Pays-Bas), comme exemple de « protoquartier durable<sup>255</sup> », Bo01 (Malmö, Suède) comme « prototype de quartier<sup>256</sup> », et Rieselfeld (Fribourg, Allemagne), comme « quartier type<sup>257</sup> ». Je montrai notamment en quoi le projet Bo01 était marqué par une approche avant tout technique et écologique de la durabilité, par une faible participation habitante, et une absence quasi-totale de logements sociaux.

---

<sup>254</sup> Initiatives ascendantes ou descendantes.

<sup>255</sup> Les « protoquartiers » durables qui auraient vu le jour dès les années 1980, constituent des projets bien souvent réalisés en périphéries de villes. Ils sont issus de mobilisations de professionnels et/ou de populations engagées en faveur de projets écologiques et alternatifs (modes de faire ascendants - *bottom-up*) ; mobilisations accompagnées et soutenues par les collectivités locales, afin de mener à bien des projets urbains basés sur une approche avant tout écologique et sociale.

<sup>256</sup> Les « prototypes de quartiers » : dès les années 1990 et l'émergence institutionnelle du *développement durable*, de nombreuses municipalités se sont emparées de cette notion pour renouveler leur politique de planification urbaine et accroître leur attractivité territoriale. Sont alors nés les « prototypes de quartiers », qui constituent la figure la plus connue de quartiers durables, réalisés à l'occasion de grandes manifestations internationales. L'objectif était dès lors de médiatiser le plus possible les projets réalisés bien souvent ex-nihilo, et selon une démarche descendante (*top-down*). Ces projets sont marqués par une forte volonté d'innovations en matière de financements, de partenariats, mais également dans le contenu même des projets. Les prototypes de quartiers véhiculent une approche avant tout écologique et technique du développement urbain durable.

<sup>257</sup> Les « quartiers types » symboliseraient l'intégration, aujourd'hui quasi-systématique, des enjeux du *développement durable* dans tout projet urbain ou presque. Réalisés à partir du milieu des années 1990, ces types de quartiers s'inscrivent dans la volonté des municipalités concernées de poursuivre leur politique de planification urbaine tout en intégrant de nouveaux champs d'action. Les modes de faire sont dès lors plus classiques et ne relèvent pas d'innovations spectaculaires en termes de financement, de coopérations, etc. Il s'agit ainsi bien souvent de projets initiés par les municipalités, mais qui intègrent puisqu'il est aujourd'hui coutume de faire ainsi, une participation habitante en amont et/ou en aval du projet. Les quartiers types présentent une approche écologique, technique, mais également sociale du *développement durable*.

Ce dernier a pu faire l'objet de critiques, pour la prégnance des techniques mises en œuvre, et à l'inverse, l'absence de réel projet politique, mais c'est davantage le projet Eva-Lanxmeer qui suscita de nombreuses réactions ce jour-là.

Celui-ci émerge au début des années 1990, suite à la création de la fondation Eva, composée de paysagistes, artistes, architectes, enseignants, médecins... souhaitant réaliser un projet urbain, écologique et social. Deux enjeux majeurs orientaient le projet : concrétiser à l'échelle urbaine les expériences menées distinctement par différents spécialistes (agriculture, architecture écologique, médecine douce, écologie, économie alternative) ; réduire le décalage entre discours institutionnels à l'égard du *développement durable* et pratiques habitantes. Suite à l'appel lancé par la fondation, 80 familles intégrèrent le projet, et la ville de Culemborg mit à disposition un terrain de près de 30 ha en bordure de ville.

Les réactions furent donc nombreuses à l'égard d'un projet marqué par le rôle central des futurs habitants :

« Je pense qu'il devrait y avoir des réponses autres que la participation réelle à la création du quartier [...] C'est finalement les habitants qui mettent en place ça, mais on a l'impression que c'est plus dans un but d'autarcie et de pouvoir vivre comme ils le souhaitent, un peu en marge de la société. Parce qu'après, l'autoproduction, ça a ses limites. On a l'impression qu'ils veulent vivre là coupés du monde » (Adèle, AT1, 2010).

Pour certains concepteurs, à l'image d'Adèle ou Anne-Urielle, de tels projets seraient peu ouverts à l'environnement, à la société, et finalement exclusifs de nouvelles populations qui souhaiteraient s'installer plus tard dans le quartier :

« C'est vrai que là on est presque dans des enclaves. Dans ce projet-là, [...] [Eva-Lanxmeer], ils sont fabriqués un peu comme des modèles, [...] comme des sociétés un peu fermées. C'est comme BedZed en Angleterre, c'est un promoteur qui vend des quartiers écolo clefs en main, et effectivement, il faut être assez riche pour y habiter. Et est-ce que ça c'est durable ? » (Anne-Urielle, AT1, 2010).

Cette enclave serait dotée d'une faible mixité sociale que les concepteurs expliquent tout d'abord par un taux de participation important : « On sait quand même que la participation c'est très exclusif, donc c'est aussi un problème de comment on peut le démocratiser, à une autre échelle » (Ambre-Ursule-Paola, AT1, 2010). Ils l'expliquent aussi par le type de territoire accueillant un tel projet : « Là on nous montre du périurbain, [...] on a trois panneaux solaires, mais bon ça s'adresse toujours à des jeunes familles avec des enfants, et on propose des cadres de vie qui seront les mêmes » (Anne-Urielle, AT1, 2010).

Les concepteurs dénoncent ici une forme particulière d'injustice spatiale, liée à la faible accessibilité voire à la marginalisation (Gervais-Lambony, Dufaux, 2009) de populations non incluses dans la vie et le fonctionnement de quartiers urbains dits durables. Néanmoins, ce n'est pas tant l'absence de logements sociaux dans le quartier Bo01 qui fait réagir les concepteurs que la mise en œuvre de démarches participatives, à Eva-Lanxmeer, Au-delà des risques de dépossession des compétences initialement

dévolues aux concepteurs, celles-ci rendrait les territoires aménagés socialement fermés. Ici, ce n'est pas tant la mise en œuvre du *développement durable* qui pose problème en soi. C'est davantage certaines méthodes qui lui sont associées. Plusieurs écrits scientifiques ont d'ailleurs interrogé le risque de réduction de la mixité sociale dans les quartiers durables par trop de participation habitante (Bierens de Haan, Schaeffer, 2008), et plus généralement le potentiel sélectif des dispositifs (surtout lorsqu'ils sont institutionnalisés) de la participation habitante (Rui, 2004 ; Blondiaux, 2008 ; Bacqué, Sintomer, 2010). Indépendamment des questions de participation, la faible mixité sociale dans de nombreux quartiers durables a été mise en exergue dans nombre d'écrits (Emelianoff, 2004, 2007 ; Da Cunha, 2007 ; Manola, Tribout, Geisler, 2014), bien que certains auteurs, comme Jérémy Cano, voient au contraire, des « affinités électives » entre mixité sociale et quartiers durables (Cano, 2013). La dernière intervention renvoie en outre à un questionnement souvent posé par les concepteurs : ces projets ne participeraient-ils pas à l'étalement urbain et dans ce cas-là participent-ils réellement à la production de la ville durable ?

## **2.2 Quelle contribution des quartiers durables pour tendre vers la ville durable ?**

« Comment est-ce qu'on peut faire la ville aujourd'hui ? On sait qu'on la fait essentiellement sur la ville. Or, là, dans ces trois exemples, c'est très intéressant, parce que qu'est-ce qu'on a vu ? On a vu de l'étalement urbain. Ce qui n'est pas du tout durable, c'est de l'extension urbaine [...] Qu'est-ce qui se passe entre ce quartier, et la ville dont il dépend, dont ils sont dans le meilleur des cas, des greffes, dans le pire des cas, une extension ? [...] Je pense que déjà si on arrivait à rénover les quartiers, et les faire évoluer, ce serait bien. C'est vrai que le périurbain, on sait que ça pose question » (Anne-Urielle, AT1, 2010).

Ce questionnement prend à la fois le contrepied de nombreux écrits rappelant le rôle des « quartiers durables » ou « écoquartiers » dans la lutte contre l'étalement urbain, et au contraire, va dans le sens de plusieurs autres révélant l'impact très limité de tels projets pour lutter contre ce phénomène (Bonard, Matthey, 2010). Les projets précédemment cités auxquels bien d'autres pourraient être ajoutés en France<sup>258</sup> comme à l'étranger<sup>259</sup>, tous estampillés « quartiers durables » ou « écoquartiers », sont directement vecteurs d'étalement urbain.

Les interventions suivantes posent deux questions supplémentaires. La première interroge les liens entre l'échelle du quartier et de la ville. La deuxième questionne les interventions sur l'existant comme enjeu de durabilité. Ici c'est la capacité des projets dits durables à produire la ville durable qui est interrogée, tout comme l'intérêt d'une

---

<sup>258</sup> Les projets d'écoquartiers de Bussy-Saint-Georges, Montévrain, en sont quelques exemples.

<sup>259</sup> On peut citer le Kronsberg à Hanovre (1200 ha en périphérie de ville).

production ex-nihilo de ces pièces urbaines. Celles-ci créeraient de nouvelles ruptures et ne répondraient pas à la problématique importante de l'existant et de son évolution :

« C'est pas parce qu'on fait plein de morceaux de ville durables qu'on fait du durable. Est-ce qu'on pourra en parler ? » (Antony, AT1, 2010).

« On peut se poser aussi la question de aujourd'hui on est en échec de rénovation urbaine dans les ZUP par exemple, des quartiers qu'on a construit il y a 50 ans. Donc on peut toujours faire des modèles et aller construire ailleurs une nouvelle structure urbaine. Mais aujourd'hui le problème il n'est pas là. [...] Finalement, ce qui est intéressant, c'est que les quartiers, [...] par ce qu'ils inventent ou ce qu'ils ont comme facultés de développer, deviennent quelque chose qui va créer une dimension avec la ville existante à côté. En quoi les quartiers peuvent rendre la ville durable ? En quoi la petite échelle peut effectivement fabriquer une expérience qui peut être communiquée ? [...] Il ne faut pas de ruptures, en réalité c'est ça la ville durable, c'est qu'il n'y ait pas ruptures entre la ville ancienne et la ville contemporaine, [que] [...] la ville ancienne devienne contemporaine, et qu'il y ait de l'interaction » (Anne-Urielle, AT1, 2010).

Ces points de vue convergent avec plusieurs écrits scientifiques produits ces dernières années, mais aussi avec des mouvements de remise en cause des politiques aménagistes antérieures à l'émergence du *développement durable*. Il est intéressant de voir par exemple la similitude entre cette approche de la ville durable et la notion de *recupero* développée notamment à Bologne (Italie), dans les années 1960 (Cf. Chapitre 2) :

« La notion de *recupero* urbain représente une philosophie nouvelle par rapport à la considération qu'on avait jusqu'alors de la ville. Désormais, on ne pense plus la ville par parties, à savoir un centre historique à protéger et des quartiers périphériques où tout est permis, mais comme un ensemble, un « système relationnel », un lieu permettant l'imbrication de tissus urbains et sociaux différents. Aussi l'expansion urbaine ne s'effectue plus au même rythme qu'auparavant, ce qui conduit à penser que toute action urbaine doit désormais porter sur la ville existante. » (Ingallina, 2010, p. 79-80).

On retrouve en effet, dans la définition de l'auteur, plusieurs similitudes sur les risques de penser les villes comme somme de fragments distincts par leur localisation, leur composition sociale, leur dimension patrimoniale et leur fonction. La notion de *recupero* comme l'intervention d'Anne-Urielle convergent vers la nécessité d'intervenir sur l'existant plutôt que de poursuivre des formes d'étalement urbain. Les risques identifiés par les concepteurs ne datent pas de l'émergence du *développement durable* ; en revanche, certaines de ses traductions urbaines seraient susceptibles de les nourrir et de les amplifier.

Ainsi, certains sujets feraient consensus pour une majorité des concepteurs de l'Agence : l'intérêt du *développement durable* comme objet de réflexivité, d'interdisciplinarité et de territorialité, mais aussi son caractère faiblement innovant et fortement contraignant. Cette forme de consensus fait apparaître une tension entre ce que permettrait la notion de *développement durable* (retour sur soi, complémentarité entre disciplines, nouvelles collaborations), y compris en intégrant des réflexions et



pratiques antérieures dans une vision plus globale et de l'autre le rétrécissement de sa mise en pratique à travers le respect de normes et contraintes qui lui sont associées.

Les concepteurs semblent en outre s'accorder sur plusieurs risques majeurs des projets urbains dits durables, lorsqu'ils seraient vecteurs de marquages territoriaux et sociaux, et lorsqu'ils seraient pensés comme des pièces urbaines peu connectées avec leur environnement. Pourtant, il existe d'autres points qui, nous allons le voir, ont fait l'objet de débats beaucoup plus engagés. Nous avons choisi de nous arrêter sur deux d'entre eux, qui soulèvent deux questions fondamentales à l'égard du *développement durable* : tout d'abord autour de la technique comme outil de durabilité ; d'autre part autour de l'adéquation théorique et pratique entre quête de durabilité et quête de rentabilité et compétitivité économique. Ces deux points sont intéressants car ils révèlent des questionnements beaucoup plus larges que la question technique ou économique. Ils révèlent des positionnements différents (sinon opposés), entre concepteurs de l'Agence sur ce qui fait durabilité et les moyens d'y parvenir.

### **3. Débats de fond**

#### **3.1 La technique au service du *développement durable* ?**

La technique et les technologies comme outils pour mettre en œuvre des projets urbains ou architecturaux durables fait l'objet de postures bien différentes selon les acteurs. Pour rendre compte de leur diversité, nous nous appuyerons ici sur l'analyse d'un débat qui eut lieu lors d'un atelier consacré à l'architecte suisse Philippe Rahm. Né en 1967, diplômé de l'école Polytechnique de Lausanne, et travaillant aujourd'hui à Paris, il intervient sur de nombreux projets en Europe et en tant que professeur invité dans plusieurs universités européennes et nord-américaines. C'est pour son approche météorologique de l'architecture<sup>260</sup>, pour laquelle « les modes de composition [...] sont [...] la composition du renouvellement horaire de l'air, les plans des taux d'humidité de l'air, [...] le design thermique, le tracé des mouvements d'air, des pressions et des dépressions, la stratification des températures »<sup>261</sup>, qu'un atelier lui fut consacré.

Le thème était alors apparu intéressant pour interroger la manière dont certains éléments naturels, notamment climatiques, peuvent être mobilisés (ou créés) pour concevoir l'architecture contemporaine. Il permettrait en outre de poursuivre les ateliers précédemment réalisés autour des réglementations thermiques en vigueur en France et leur évolution, les liens entre efficacité énergétique, diversité architecturale et qualité d'usages. Tout en restant dans un thème (l'énergie,

---

<sup>260</sup> Philippe Rahm a publié en 2009 un ouvrage intitulé *Architecture météorologique*.

<sup>261</sup> <http://www.philipperahm.com/data/projects/deterritorializedmilieus/index-f.html>, (consulté le 04/05/2011). Pour une présentation intéressante des notions de climat urbain et de météorologie urbaine, voir par exemple le chapitre de Valéry Masson, intitulé « Le Climat urbain », dans l'ouvrage *Écologies urbaines*, dirigé par Olivier Coutard et Jean-Pierre Lévy en 2010.

l'intégration des données climatiques dans la conception du bâti), cet atelier proposait un cas concret qui ne constituait pas une simple application de normes ou réglementations en vigueur, mais davantage une prise de distance vis-à-vis de ces dernières à travers le regard d'un concepteur et artiste.

### 3.1.1 Les « Terroirs déterritorialisés » de Philippe Rahm

En guise d'exemple de projets qu'il a pu concevoir, celui intitulé « Terroirs déterritorialisés », lauréat 2009 de la « Carte Blanche » lancée par l'association Via (Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement<sup>262</sup>) fut présenté.

**Figure 13 : Aménagement intérieur imaginé par Philippe Rahm**



Source : <http://www.via.fr/rencontre-25> (consulté le 04/05/2011)

Nous proposons ci-après, plusieurs extraits visuels de la vidéo<sup>263</sup> réalisée par Philippe Rahm pour présenter son projet. Nous avons également retranscrit certains passages, qui nous ont semblé décisifs pour comprendre l'essence du projet, et, à la suite, les réactions des concepteurs de l'Agence. En même temps que nous avons proposé des sous-titres synthétiques, qui permettront au lecteur de comprendre rapidement le sens du projet, nous avons intégré de larges extraits. Ils permettent d'« entrer » dans la démarche et d'en saisir les fondements, à partir des mots singuliers de l'auteur.

---

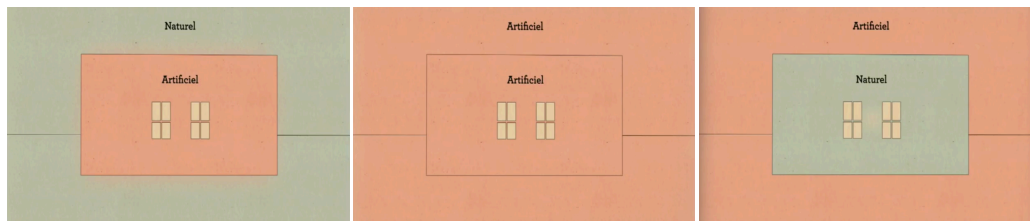
<sup>262</sup> « VIA est une association loi 1901 créée en 1979 par le Comité de Développement des Industries Françaises de l'Ameublement (CODIFA) avec le soutien du Ministère de l'Industrie. VIA a pour vocation de valoriser et de promouvoir la création contemporaine dans le secteur de l'ameublement (mobilier, luminaire, art de la table, accessoires de décoration, tapis, textile d'ameublement, ...) tant en France qu'à l'étranger. Son programme d'action s'adresse à l'ensemble de la profession : groupes industriels, petites et moyennes entreprises, artisans, éditeurs, distributeurs, métiers de la création, ainsi qu'au grand public (programme d'expositions) et aux secteurs d'activité proches : création contemporaine, art, mode... [...] Dans le cadre de sa mission de promotion et de valorisation de la création française, VIA attribue chaque année une ou plusieurs « Cartes Blanches » à des designers dont l'originalité et la maturité de la démarche créative sont notables dans l'époque. [...] L'objet de la Carte Blanche est d'élaborer un programme d'aménagement de nos activités quotidiennes fondé sur les nouveaux comportements de nos contemporains » (<http://www.via.fr> (consulté le 04/05/2011)).

<sup>263</sup> Cette vidéo a été mise en ligne par l'association Via à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=NP5OjmlHi0U>, (consulté le 04/05/2011).

### 3.1.1.1 Un premier postulat : le renversement des rapports naturel/artificiel – intérieur/extérieur

L'architecte part du postulat que l'artificiel ne concerne plus simplement les espaces intérieur. Il concerne également le climat à l'échelle planétaire et l'atmosphère, désormais artificialisée. Partant, il propose de recréer des formes de nature à l'intérieur des logements<sup>264</sup>.

**Figure 14 : le renversement des rapports naturel/artificiel – intérieur/extérieur**



Source : Extraits de la vidéo de présentation du projet « Terroirs déterritorialisés » - Philippe Rahm - Carte Blanche Prize, VIA (Valorisation de l'innovation dans l'ameublement)<sup>265</sup>

### 3.1.1.2 Objectif : reconstituer la géologie et l'atmosphère parisien à l'intérieur du logement

P. Rahm propose alors, via un système d'aération double-flux<sup>266</sup>, de recréer « chimiquement et météorologiquement, la géologie et l'atmosphère parisienne d'avant l'apparition de la pollution massive du XIXème siècle et du phénomène du réchauffement climatique » :

---

<sup>264</sup> « L'espace de vie de l'Homme contemporain est aujourd'hui confronté à un renversement complet de ses catégories, entre artificiel et naturel, intérieur et extérieur. L'artificiel qui concernait autrefois le climat modifié à l'intérieur des maisons, concerne aussi aujourd'hui l'ensemble de la planète, c'est-à-dire que c'est l'atmosphère elle-même qui a été transformée en un produit artificiel dans le phénomène de la pollution et du réchauffement climatique. Il existait autrefois une dichotomie claire et simple entre l'intérieur de la maison qui relevait de l'artificiel, et l'extérieur de la maison qui relevait du naturel. L'ensemble de la planète et de son climat sont devenus aujourd'hui des produits de l'activité humaine artificielle. Si la nature n'existe plus à l'extérieur de l'habitat, serait-il alors imaginable de retrouver la situation et de l'engager dans le cadre de vie intérieur, de rendre l'intérieur du bâtiment plus naturel que l'extérieur qui ne l'est plus ? » (*Ibid.*)

<sup>265</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=NP5OjmlHi0U>, (consulté le 04/05/2011).

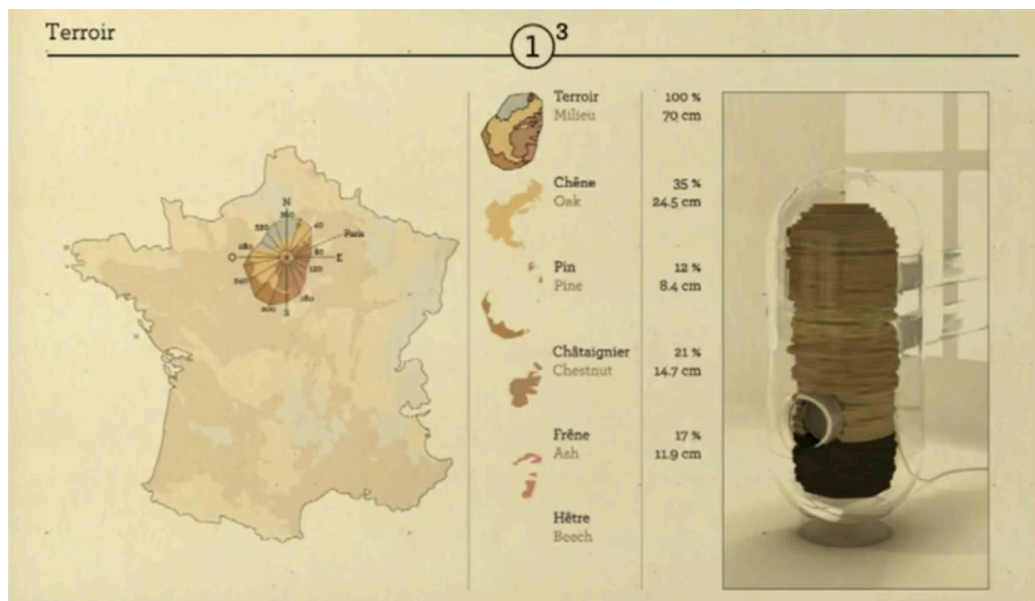
<sup>266</sup> « L'aération douce et automatique est aujourd'hui la méthode la plus efficace d'un point de vue énergétique et économique, pour renouveler l'air à l'intérieur d'un bâtiment bien isolé, afin d'y amener de l'air frais pour la respiration. Le principe du double flux est de préchauffer l'air extérieur entrant dans le bâtiment en le mettant en contact avec l'air sortant, chaud de l'intérieur. Cette méthode permet de récupérer jusqu'à 80% des calories habituellement perdues » (*Ibid.*).

Notre proposition est d'accepter l'appareil compact double flux comme un nouvel objet du cadre de vie domestique de la maison. Le renouvellement de l'air intérieur que l'on appelle aussi ventilation est nécessaire avant tout pour évacuer l'excès d'humidité que nous apportons à l'air lors de la respiration. Le bois à l'intérieur de l'appareil participe à la régulation de l'humidité atmosphérique en absorbant la vapeur d'eau lorsque l'air est humide et au contraire, en la recédant lentement lorsque l'air est sec. » (*Ibid.*)

Au sein du système de double-flux, il propose d'intégrer des essences de bois. Celles-ci sont les mêmes que celles des forêts entourant Paris et traversées par les vents au moment d'amener l'air jusque dans les logements :

Avant d'arriver à Paris, l'air amené par les vents, est au contact du paysage du bassin parisien, traversant les forêts typiques des sols calcaires entourant Paris, se parfumant au contact des branches et des feuilles. C'est ce terroir végétal parisien que nous cherchons à reproduire pour qu'il donne une particularité à l'air. La rose des vents nous permet d'obtenir de façon proportionnelle les différentes essences de bois que nous réassemblons à l'intérieur de l'appareil double flux. L'air qui sort ainsi de l'appareil reproduit en miniature une sorte de synthèse végétale de l'air de Paris. » (*Ibid.*)

**Figure 15 : Intégration d'essences de bois à l'intérieur du système double-flux**



Source : Extraits de la vidéo de présentation du projet « Terroirs déterritorialisés » - Philippe Rahm - Carte Blanche Prize, VIA (Valorisation de l'innovation dans l'ameublement)<sup>267</sup>

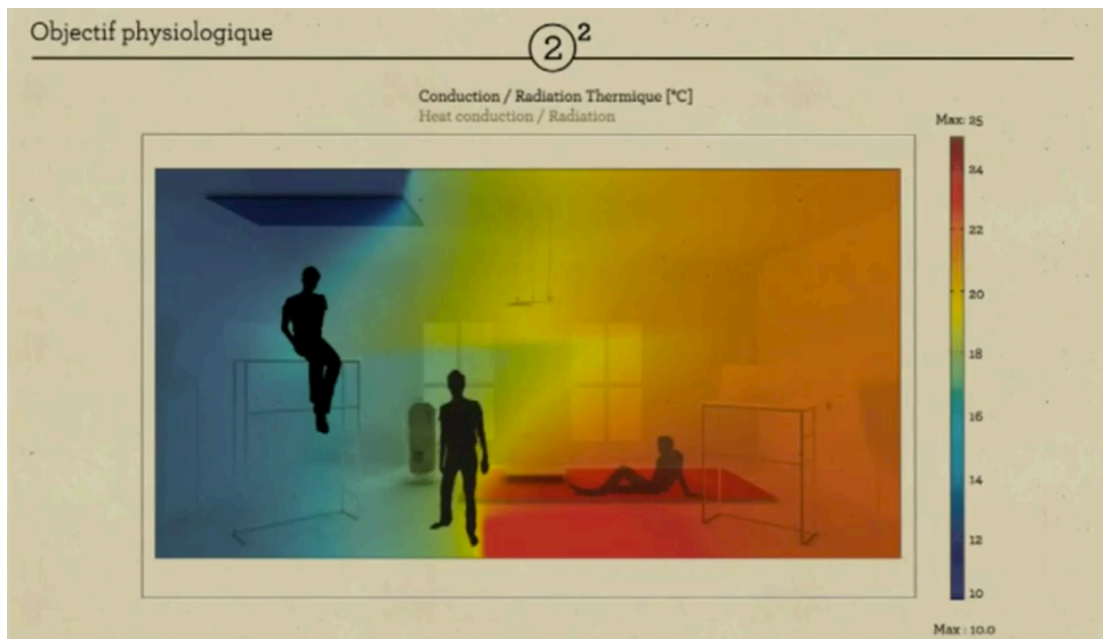
<sup>267</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=NP5OjmlHi0U>, (consulté le 04/05/2011).

### 3.1.1.3 Deuxième objectif: adapter l'ameublement en fonction de la diversité des températures de la pièce

Outre le système double-flux, P. Rahm propose d'adapter l'ameublement des logements en fonction de la diversité des températures dans les pièces et des besoins de chaque habitant :

« La répartition de la température à l'intérieur d'une pièce ne se fait pas de manière homogène. L'air chaud aura tendance à monter parce que plus léger et à s'accumuler au plafond tandis que l'air froid aura tendance à tomber puis à stagner au niveau du sol. L'idéal serait au contraire en rapport avec le corps humain d'avoir une température plus chaude au niveau des pieds, et plus froide en haut. Notre proposition est de créer un vent miniature à l'intérieur de la maison, en divisant le radiateur en deux parties, comme deux plates-formes. En plaçant un chauffage à plus faible température au plafond, on fera retomber les masses d'air chaud. Ce dédoublement du chauffage génèrera dans la maison, différentes zones thermiques, dans lesquelles l'habitant migrera et trouvera les températures lui concevant selon son activité, son habillement, ses désirs, entre 18°C et 22°C. Nous proposons ainsi trois chaises de différentes grandeurs, qui permettent d'habiter différentes hauteurs, différentes strates de l'air, différentes températures. » (*Ibid.*).

**Figure 16 : L'adaptation de l'ameublement en fonction de la diversité des températures**



Source : Extraits de la vidéo de présentation du projet « Terroirs déterritorialisés » - Philippe Rahm - Carte Blanche Prize, VIA (Valorisation de l'innovation dans l'ameublement)<sup>268</sup>

<sup>268</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=NP5OjmlHi0U>, (consulté le 04/05/2011).

### 3.1.2 Projections divergentes sur la technique comme source de durabilité

La présentation de ce projet a suscité de nombreuses réactions chez les concepteurs, comme le rappelait quelques ateliers plus tard, un architecte :

« L'atelier qui moi m'a le plus marqué, c'est celui de Philippe Rahm. Parce que c'est parti dans tous les sens, et c'est là que tu te rends compte qu'il n'y a absolument pas une pensée unique [...] Ça fait du bien quand ça frotte. [...] Par rapport au côté policé du "on fait du HQE, tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil", là justement c'est plein d'arguments, et tu te rends compte qu'il y a énormément de contradictions et de postures ». (Antony, AT13, 2011).

Les très nombreuses réactions ont suscité un long débat. L'extrait suivant a été choisi car il réunit des questions importantes abordées à plusieurs reprises lors de la discussion. Il préfigure trois divergences importantes chez les concepteurs : une première autour de la capacité de la technique à créer ou à se rapprocher à nouveau d'un environnement naturel ; une deuxième autour de la capacité ou du risque d'utiliser la technique comme moyen de protection (à l'échelle du logement) face à un environnement extérieur désormais dégradé ; une troisième autour de durabilité de dispositifs techniques complexes et peu éprouvés. Il montre en outre que la question des techniques employées à l'échelle du bâti pour produire, contrôler, maîtriser, retrouver un environnement sinon naturel du moins sain, fait fortement réagir les concepteurs. Le registre de la « peur », mobilisé plusieurs fois, montre qu'un tel sujet interroge les valeurs des participants, en tant que concepteurs et (sûrement) citoyens.

- **Antony** : « Il y a une espèce d'obsession à vouloir contrôler le climat dans des petites boîtes, dans de petites étuves, ça me fait peur moi ces trucs-là, ça me rappelle les années 1970 où on avait découvert la clim et où on n'imaginait le monde qu'avec ça.
- **Alice-Uma** : Surtout que c'est très orienté technologies.
- **Antony** : Ouais, et puis le jour où ça ne marche plus qu'est-ce que tu fais ?
- **Armèle-Ute** : Ces technologies, après c'est des techniques assez simples quand même.
- **Pascal** : Là [en France], tu enlèves la clim, tu vas voir. Dans les voitures, les bureaux, les tours... [...]
- **Pierre** : Mais est-ce que ce n'est pas un faux problème ? Parce que les gens ont vécu pendant des siècles ou des millénaires sans la clim.
- **Antony** : Voilà c'est pour ça que je pense que c'est une fausse bonne raison.
- **Pierre** : C'est du confort, qui créé des déséquilibres. [...]
- **Alice-Uma** : C'est surtout que c'est déjà périmé, puisque la technique elle avance plus vite, donc on voit ça, on dit « à la fois c'est évident », à la fois, il y a un petit côté gadget, et on se dit « finalement c'est cette solution technique ou celle demain qui sera une autre ? », donc on a du mal à s'arrêter là-dessus. Après c'est effectivement une question de posture. Est-ce que la posture de régler l'insertion

dans l'environnement, le rapport à la nature, le rapport à l'extérieur, par le biais des ajouts techniques... Je pense que ce n'est pas trop la posture qu'on doit avoir. [...]

– **Armèle-Ute** : C'est juste que son fondement, toute son idée, est fondée sur le fait qu'à l'extérieur ça ne va pas. Il commence en disant « comme à l'extérieur ça ne va pas, comment on peut faire ? ». Ça veut dire qu'on imagine le monde comme plusieurs petites boules. Si on prend ça dans la logique générale [...], ça veut dire qu'on est d'accord avec ce principe, que maintenant on va vivre à l'intérieur. Et c'est ça qui fait peur (AT10, 2011).

### 3.1.2.1 *La capacité de la technique à (re)créer la nature ou l'environnement*

Plusieurs concepteurs pointent tout d'abord le paradoxe entre la quête de naturel et la « maîtrise technique » comme moyen d'y parvenir :

– **Alice-Uma** : « Là ce qui est un peu contradictoire, c'est qu'il a un discours dans l'écoute de la nature, de retrouver des sensations naturelles, et en même temps, ça passe au travers de la technique, donc c'est un peu étrange, parce que les histoires de respecter les variations de température et le fait que ce ne soit pas homogène, c'est peut-être pas homogène, mais c'est ultra-maîtrisé, c'est la même attitude avec un autre effet. C'est ça qui me met mal l'aise, parce que je ne comprends pas très bien quelle est sa posture finalement, là-dedans. [...]

– **Antony** : Avec un côté mégalomane, on veut contrôler la nature, on veut faire Dieu ! [...]

– **Pascal** : Oui mais on la détruit par ailleurs [...]

– **Antony** : Justement, il faut qu'elle prenne le pas sur nous, et qu'on s'adapte. Je trouve ça complètement incroyable de vouloir maîtriser la nature, comme ça, à travers des artifices, pour moi c'est pas viable » (AT10, 2011).

À partir d'une réflexion qui renvoie en filigrane à la notion d'anthropocène, Philippe Rahm réfléchit sur la possibilité de renouer des liens entre l'Homme et la Nature et de recréer un environnement intérieur tel qu'il existait à l'extérieur avant que les activités de l'Homme ne le dégradent progressivement. Pour lui, ces retrouvailles peuvent être construites et fabriquées par les humains, puisque les éléments de nature mis en avant n'existent plus (composition végétale de l'Île-de-France, qualité de l'air extérieur, etc.), notamment sous l'effet de l'Homme et de ses activités. Pour Antony, « ce n'est pas la technique qui fait peur, c'est [le fait] de remplacer le contexte par la technique ». La « démarche [...] a un truc un peu sous-jacent et angoissant pour nous c'est [...] de se dire que l'environnement va se résumer à ça, à de la technique, deux trois machines qui vont rediffuser du lilas, transfuser l'air à travers du bouleau » (Pierre, AT10, 2011).

Une part majoritaire des concepteurs met en exergue un premier couple d'opposition – « technique » / « nature ou environnement ». Nous mentionnons à la fois la nature et l'environnement, car en ne retenant que la notion de « nature », nous aurions fait l'hypothèse que ceux qui parlent d'*environnement* assimilent ce dernier à la nature, ce

que les interventions ne permettent pas d'affirmer. Néanmoins, la notion de « nature » est suffisamment présente dans les discours des concepteurs pour la faire apparaître dans ce couple. Alice-Uma par exemple, conteste l'existence d'une « nature naturelle » (Theys, 2010b) si celle-ci est façonnée par l'Homme et la technique. Nous verrons néanmoins que cela n'empêche pas les projets de l'Agence Lilas de concevoir des aménagements végétalisés ou aquatiques portés officiellement par un discours de mise en valeur de la nature en ville. Cette intervention fait écho à de nombreuses réflexions sur la définition de la nature, et de fait, sur la capacité de la ville et donc de l'Homme à reproduire des formes de nature ou répondre à des enjeux qui lui sont associées : la biodiversité végétale et animale par exemple.

Antony et Pierre contestent quant à eux le rôle et la capacité des dispositifs techniques à maîtriser la nature, le contexte ou l'environnement, voire à se substituer à eux. Ils expriment également une angoisse relative à la conception de dispositifs techniques, qui prendraient ainsi le pas sur tout. Au-delà même de la question technique, c'est donc plus largement les rapports nature/culture que les concepteurs mettent en avant. En contestant le contrôle total de la nature voire de l'environnement par l'Homme, ils se distinguent d'une approche gréco-latine des rapports entre l'Homme et son environnement, qui prône la primauté de la ville sur la campagne et a fortiori de l'Homme sur la nature. Ils se rapprochent davantage d'une approche anglo-saxonne qui met en évidence l'interaction nécessaire entre l'environnement et la société (Mercier, Béthemont, 1998). En outre, ces interventions pourraient traduire une autre angoisse, celle d'un dessaisissement par la technique des prérogatives des concepteurs et du rôle du citoyen dans la construction de ce Monde. L'environnement ne serait plus tant façonné par ces derniers, mais davantage par des dispositifs techniques et par la technologie (comprise ici comme la science des techniques), discipline peu maîtrisée par les architectes, urbanistes ou paysagistes.

À l'inverse, pour d'autres concepteurs comme Pascal, la création de diffuseurs d'ambiances reprenant les essences naturelles de la région francilienne d'avant la révolution industrielle, constituerait davantage un progrès, par rapport aux dispositifs techniques aujourd'hui en place, au demeurant acceptés par tous, mais largement perfectibles :

« Moi ce qui m'épate, dans les réactions, c'est pourquoi être contre, pourquoi dire "il veut maîtriser la nature c'est grave", "il nous met dans une fausse situation", alors que aujourd'hui [...] personne ne travaille sur le renouvellement intérieur. On est tributaire d'un petit ventilateur dans les [toilettes] qui tourne. Donc je ne comprends pas, entre passer de ça où le truc il est [...] géré de façon complètement aléatoire, à un truc qui a l'air d'être plus abouti. C'est marrant, la réaction, c'est de dire, c'est trop technique ! » (Pascal, AT10, 2011).

Pascal (quelque peu isolé dans ce débat) pose ici la question du degré d'acceptabilité de la technique qui, effectivement, est déjà présente dans les projets et constructions de l'Agence. Quand ses collègues voient dans le projet de Philippe Rahm une limite à la substitution de la nature, de l'environnement ou du contexte par la technique qui les



amène à questionner la place de l'Homme dans la nature, lui y voit une étape supplémentaire dans la qualité des dispositifs techniques. Cette position, ici minoritaire, s'inscrit dans ce que plusieurs auteurs (ex : Pearce et Warford, 1993 ; Neumayer, 2003 ; Brunel, 2004 ; Theys, 2010) ont appelé la « durabilité faible », qui considère qu'il est possible de substituer les dimensions sociales et écologiques « en crise » par le progrès technique (notamment). C'est, plus largement, un autre rapport à la nature et à l'environnement que Pascal propose. À l'inverse, la position apparue ici majoritaire épouse davantage les contours de la durabilité forte où le développement technique ne pourrait et ne devrait pas compenser l'évolution des caractéristiques naturelles de l'environnement.

Nous dégageons une première polarité, qui marque la diversité des valeurs ou au moins des points de vue des concepteurs face à une question centrale de l'aménagement et de l'urbanisme, qui plus est lorsque celui-ci s'interroge sur les modalités d'opérationnalisation du *développement durable* : les rapports culture/nature-environnement et à l'intérieur, le rôle de la technique comme moyen de construction voire de substitution de la nature et plus largement de l'environnement.

Pour autant, nous devons rappeler que les éléments empiriques analysés sont le fruit d'un débat singulier au sujet d'un projet technique et exploratoire. Nous ne saurions conclure que les concepteurs s'opposeraient à toute approche technique du *développement durable*, comme nous l'avons vu dans la partie précédente. Nous y reviendrons plus loin pour montrer le hiatus entre des valeurs qui, à un moment donné ressortent au cours d'un débat et le contenu des projets et discours qui les accompagnent lorsque les mêmes concepteurs sont en situation. Par ailleurs, nous faisons l'hypothèse que les valeurs et points de vue qui s'opposent ont pu évoluer, ne serait-ce qu'au cours des trois années d'ateliers (et en partie du fait de ces derniers). Il convient à présent d'analyser un autre couple d'opposition autour de la technique et de ses conséquences sur le rapport intérieur/extérieur, individuel/collectif.

### 3.1.2.2 *La technique comme moyen de protection ?*

Pour plusieurs concepteurs, le projet de P. Rahm impliquerait un repli de la « sphère publique universelle » vers la « sphère individuelle » (Pierre, AT10, 2011). Pour d'autres, le bien-être individuel serait une condition nécessaire pour tendre vers le bien-être collectif et le vivre ensemble.

Pour les premiers, il semble en effet y avoir deux risques majeurs, un premier de l'ordre de l'articulation entre sphères individuelle et collective, un deuxième d'ordre architectural. Dans le premier cas, la reconstitution à l'intérieur du logement d'un air que chacun pouvait trouver plusieurs dizaines d'années auparavant à l'extérieur impliquerait un repli sur soi, à l'échelle individuelle ou familiale du logement, ou du moins de l'intérieur par rapport à l'extérieur. « Ça veut dire chacun pour soi » (Ambre-Ursule-Paola, AT10, 2011) ; « C'est la perte de l'esprit collectif au profit de la sphère

privative et individuelle, ce qui montre bien la direction de notre monde qui court vers une individualisation » (Pierre, AT10, 2011). En outre, une telle posture amènerait à la conception d'une architecture « cocotte-minute » (Ambre-Ursule-Paola, AT10, 2011), qui limite les échanges entre l'intérieur ou l'extérieur, où il y aurait « de moins en moins de fenêtres » (Armèle-Ute, AT10, 2011). C'est ce que plusieurs architectes ont dénoncé en 2011 à l'occasion de la déclaration de Monaco, à mesure que les réglementations énergétiques et notamment la RT2012 se succédaient. Selon Nicolas Michelin par exemple, « la recherche de compacité et d'isolement irait à l'encontre de la spatialité et de l'ouverture indispensable à un vrai beau logement. » (Déclaration de Monaco<sup>269</sup>, 2011, p. 25). L'étanchéité à l'air, particulièrement recherchée dans la conception bioclimatique, aurait ainsi la vertu de garantir le confort thermique des usagers, mais au prix d'une réduction des ouvertures et donc d'autres formes de confort.

Pour d'autres, moins nombreux là aussi, le bien-être individuel serait une étape nécessaire avant d'aboutir à un bien-être collectif. En cela, la production de logements sains, protecteurs d'un environnement qui l'est moins, aurait davantage de vertus que d'inconvénients.

« On parle ici d'aménager son cadre de vie, son nid personnel, son lieu le plus important, et maintenant faut sauver la France, sauver la planète de la pollution. Moi je ne suis pas d'accord. Je pense que si je suis bien chez moi, je serai peut-être meilleur dehors. Que d'être pas bien chez moi parce que j'ai un air de m..., j'ai froid, j'ai chaud, je dors mal. [...] Globalement, il n'y a pas de réaction très positive, en disant, "c'est super, il y a peut-être une autre façon de réfléchir l'habitat" » (Pascal, AT10, 2011).

Comme précédemment, Pascal pointe du doigt, sans totalement le dire, ce qui peut faire seuil dans l'acceptabilité de la technique, déjà présente dans toutes les sphères de la vie publique et privée. S'il semble également sacraliser le logement comme lieu important et personnel, l'intégration à cette échelle de la technique comme outil créateur d'ambiance ne semble pas lui poser problème.

« Je ne comprends pas la dichotomie entre la technologie et la maison. Dans la maison, on ne veut pas de technologie, on veut bien travailler toute la journée sur des ordinateurs de plus en plus compliqués, on veut bien avoir des voitures de plus en plus technologiques, se faire des cadeaux numériques, mais dans la maison, c'est sacralisé... » (Pascal, AT10, 2011).

Il y a ici deux approches différentes face au rôle que pourrait jouer la technique dans les rapports intérieurs/extérieurs, individuels/collectifs. Une majorité, dans ce débat, dénonce les ruptures suscitées par la grande technicité du projet proposé, mais plus généralement par l'ensemble des normes et réglementations en vigueur dans leur métier. Ces ruptures sont physiques mais aussi sociales. Les concepteurs dénoncent, à l'échelle

---

<sup>269</sup> La déclaration de Monaco est un texte réunissant plusieurs contributions courtes rédigées par 25 concepteurs. Ces derniers se sont exprimés à l'occasion des « Premières rencontres d'architectes de Monaco » qui s'est tenue le 21 janvier 2011, pour dénoncer collectivement les risques de la multiplication des normes et réglementations architecturales.

architecturale, l'isolement socio-spatial auquel tendent certains projets qui se voudraient durables, ce que les concepteurs avaient également dénoncé à l'échelle urbaine. Nous l'avons vu plus haut dans ce chapitre. Pour une minorité, la technique permettrait de renforcer la qualité des bulles alors créées qui concernent davantage la sphère individuelle ou familiale, étape importante avant d'imaginer la constitution d'un bien-être collectif.

Un troisième couple d'opposition est ressorti de ces échanges. Il concerne les notions de technique et de simplicité. Une majorité dénonce la faible durabilité de dispositifs fortement techniques, complexes et instables.

### 3.1.2.3 *Quelle durabilité des dispositifs techniques et complexes ?*

Un troisième point de divergences, concerne l'intérêt des dispositifs techniques et complexes pour répondre aux objectifs de durabilité.

#### *Une durabilité matérielle, économique et environnementale ?*

Pour une majorité, ces derniers sont peu pertinents puisqu'ils augmentent les risques de défaillance générale dès lors qu'un seul maillon de la chaîne ne fonctionne plus (« Il suffit qu'il manque une vis dans un coin et tout se casse la figure » (Antony, AT10, 2011)). Ils posent également la question de l'entretien (« le jour où ça ne marche plus, tu fais quoi ? » (Antony, AT10, 2011)), mais aussi du coût économique et environnemental lorsqu'il s'agit de remplacer les dispositifs en place :

« Les méthodes anciennes étaient conçues à base de réflexions qui ne venaient que de la nature, la technologie n'existait pas. Les mécanismes qui ont été créés pour le logement, étaient des mécanismes viables, qui ne s'abîmaient pas avec le temps, qu'il ne fallait pas entretenir, qu'il ne fallait pas changer, qu'il ne fallait pas refaire tous les 5 ans. Son système à lui, c'est un truc que tu dois jeter à la poubelle au bout de quelques années, et en racheter un autre. Il faut le recycler, il faut l'amener chez toi, l'installer, et le renvoyer pour recyclage » (Albert, AT10, 2011).

Albert renvoie ici aux réflexions sur l'énergie grise (et plus généralement sur l'analyse du cycle de vie des bâtiments) qui se sont développées de façon importante durant les dernières années à mesure que les questions énergétiques à l'échelle de l'aménagement prenaient une place plus importante, sinon centrale. Plusieurs chercheurs ou concepteurs<sup>270</sup> ont considéré qu'évaluer l'efficacité énergétique du bâtiment en phase d'exploitation n'était pas suffisant pour évaluer son impact sur l'environnement. Ils appellent à considérer l'ensemble de l'énergie consommée sur tout le chaîne de construction puis, une fois obsolète, de démolition du bâtiment. Certains chercheurs

---

<sup>270</sup> Voir par exemple l'intervention de Jean Nouvel lors de l'exposition « Architecture = sustainable », disponible en ligne : <http://www.pavillon-arsenal.com/en/videosenligne/collection-9-127.php>, (consulté le 15/06/2015).

rappellent néanmoins les incertitudes liées aux calculs de l'énergie grise ou en analyse du cycle de vie (Leroy, Lasvaux, 2013).

En outre, les dispositifs techniques seraient d'autant moins pérennes que par définition ils sont le fruit de recherches technologiques qui avancent sans cesse, si bien qu'à peine installés, certains peuvent déjà être obsolètes : « C'est déjà périmé, puisque la technique elle avance plus vite, donc [...] il y a un petit côté gadget, et on se dit "finalement c'est cette solution technique ou celle demain [...] [qu'il faut utiliser]?" » (Alice-Uma, AT10, 2011). Ici, la technicité et la complexité des dispositifs sont donc questionnées à travers sa durabilité matérielle, économique et environnementale.

### *Simplicité et « bon sens » comme outils du développement durable*

Les échanges suivants font apparaître (explicitement ou implicitement) deux notions supplémentaires, la première est l'utilité environnementale, la deuxième est la simplicité.

- **Albert :** « Moi ma question, c'est est-ce que cette machine, cette usine à gaz... Est-ce qu'elle est faite pour recycler l'air à l'intérieur du logement, ou est-ce que c'est un petit accessoire en plus par rapport à l'air ambiant qu'on a ? [...] »
- **Pascal :** C'est un discours incroyable...
- **Anne-Urielle :** Le double flux, c'est la base de l'optimisation thermique. Dans le HQE, le double flux c'est un des premiers trucs. [...]
- **Albert :** Je ne comprends pas l'intérêt de son système [...] c'est du gadget. Ce n'est pas fondamental. [...] Le double flux je suis d'accord, c'est une technique, je suis d'accord. Mais apporter avec du bois, et complexifier le système, pour obtenir une essence, un air parfumé, c'est du gadget.
- **Pascal :** Et pourquoi pas ?!
- **Albert :** Pourquoi ne pas mettre une plante dans un logement ? Avec une essence ? [...] Pour moi c'est une usine à gaz, qui peut être facilement remplacée par du naturel et du simple.
- **Pierre :** Mais c'est naturel et simple, après il va au bout avec son truc de filtres à bois tirés par les cheveux, mais il va au bout d'une démarche. [...]
- **Albert :** La réflexion devrait être sur un mécanisme qui serait beaucoup plus simple. Il faut qu'on se gratte la tête, pour trouver le petit moyen qui ne demande pas énormément de complexité industrielle. En fait, tout ce genre de gadget, qu'on voit aujourd'hui, c'est du lobbying économique. Le terme environnement vient comme étiquette pour faire de la pub et le vendre. Ce n'est pas ça la solution. La vraie solution, c'est lorsque nous, architectes, on aura trouvé les moyens simples que la nature nous offre pour fabriquer nos logements » (AT10, 2011).

Selon Albert par exemple, le dispositif proposé par Philippe Rahm constitue un gadget, peu utile et complexificateur, alors qu'un même effet serait possible à partir de solutions simples et naturelles. Pour d'autres, comme Pascal, il s'agit de l'amélioration d'un dispositif, le double flux, qui existe déjà.

Cette opposition renvoie, de manière singulière, à un débat majeur sur le développement économique des sociétés industrialisées, sur les modes de vie et la consommation de masse, qui s'est diffusé au cours des dernières décennies. Plusieurs voix se sont prononcées pour penser des alternatives à une conception strictement technique du progrès. En particulier, la simplicité volontaire à l'échelle individuelle ou la décroissance comme programme politique et économique trouvent leurs origines au XIX<sup>ème</sup> siècle chez plusieurs auteurs nord-américains (Thoreau), britanniques (Ruskin) ou français (Lafargue). Des mouvements anti-productivistes se sont développés au début du XX<sup>ème</sup> siècle en Grande-Bretagne et en France, mais c'est au tournant des années 1970, face au constat des limites économiques, sociales mais aussi écologiques des modes de développement des sociétés post-industrielles que la simplicité volontaire et la décroissance vont trouver une nouvelle actualité, grâce à plusieurs mouvements (Club de Rome) et ouvrages de référence (Illich, 1973, Georgescu-Roegen, 1979). Il ne s'agit pas ici de rentrer dans les détails de ces différents ouvrages ou mouvements aux approches et vocabulaires singuliers, ni de considérer que les concepteurs cités s'inscrivent dans une démarche de simplicité volontaire, certainement plus radicale. Néanmoins, le débat retranscrit ci-dessus cristallise au moins pour un temps (puisque les points de vue observés sont aussi mouvants) des valeurs sociétales et professionnelles différentes. La quête de simplicité, ou du moins le refus de solutions complexes, peu robustes et instables pour tendre vers des projets durables, est apparue majoritaire au cours de cet atelier. Il en est de même chez les concepteurs interviewés au cours de l'exposition « Architecture = Sustainable ». Plusieurs d'entre eux ont manifesté une certaine défiance vis-à-vis de la surabondance de la technique comme outil de durabilité, préférant les solutions simples et naturelles, qui relèveraient du « bon sens »<sup>271</sup>. On peut y voir une posture quasi-sociétale chez ces acteurs, un rapport singulier à la science et « au progrès », mais aussi certainement un moyen de ne pas livrer aux ingénieurs la clef pour tendre vers la durabilité. C'est donc aussi d'une sauvegarde de la place centrale des concepteurs dans l'acte de conception qui se joue et se négocie.

#### *Le principe de précaution, frein ou outil vers un développement durable ?*

Une autre forme de divergence, liée à la précédente, concerne la précaution avec laquelle les concepteurs pensent des dispositifs nouveaux, peu éprouvés et finalement innovants (au sens de l'introduction de « quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien »)<sup>272</sup>. Pour certains, la connaissance des différents impacts et durées de vie des dispositifs est nécessaire quand pour d'autres, c'est justement la mise en œuvre de dispositifs innovants qui permet de construire de nouveaux savoirs et savoir-faire.

---

<sup>271</sup> Nous reprenons ici un terme souvent employé par les concepteurs de l'exposition, mais aussi au sein de l'agence Lilas.

<sup>272</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innover/43197>, (consulté le 13/06/2015).

- **Albert :** On a d'autres équipements, le chauffage, l'Eau Chaude Sanitaire, le photovoltaïque qui peuvent nous aider aussi. Mais en même temps, il faut savoir les mesurer. Aujourd'hui tu mets 1000 m<sup>2</sup> de photovoltaïque sur un bâtiment, dans 10 ans à peine rentabilisés, il faut les envoyer à la benne. Donc tu les repaies à nouveau, et puis la quantité de panneaux à recycler coûte en bilan carbone, deux fois plus que ce qu'on a produit. Ce qui veut dire que quelque part, il y a des choses qu'il ne faut pas faire qu'on a appris.
- **Pierre :** Ou on considère que ça fait partie d'une évolution, et qu'on l'accepte en tant que telle. Parce que si l'on refuse toutes les nouvelles technologies, en disant finalement, il n'y pas mieux que l'atomique, ce qui était le choix de la France [...]. Si on ne met pas l'énergie dans de nouvelles technologies, en disant "ok pendant dix ans, ça va coûter deux fois plus cher, ça va pas être forcément écologique, mais ça fait partie de l'évolution qui va nous permettre de faire avancer ces technologies-là". Je pense qu'il faut aussi se laisser le temps et ne pas tout refuser en bloc.
- **Albert :** Moi je demande qu'on ait la conscience de ce qu'on propose. Quand on essaie d'inventer une solution, qu'on s'imagine que c'est une solution durable, et pas ponctuelle dans un axe de temps. C'est ça l'esprit de l'environnement durable. Le mot durable est là ! Ce n'est pas un truc de deux, trois ou dix ans. Et c'est le contraire qui se passe tout à fait. Quand on parle de pompe à chaleur, de double flux, tous ces mécanismes là, ce n'est pas éternel.

Ici, c'est aussi la conception du projet qui est quelque peu différente. Dans le premier cas, l'architecte propose de s'appuyer sur les savoirs à disposition pour mener les actions. Dans le deuxième cas, il s'agit d'accepter l'incertitude, et de faire de l'action un moyen d'apprentissages. Michel Callon, Pierre Lascoumes et Roland Barthe distinguent deux formes de rapports entre connaissance et décision, entre « science et politique ». Dans un schéma classique, « le temps de la connaissance et le temps de la décision » sont séparés, et la décision (politique) se base sur les certitudes émises par les scientifiques. À l'inverse, la démarche de précaution consiste davantage en un mouvement d'aller-et-retour, [...] appelé à se poursuivre tant que l'incertitude perdure ». Elle est « une incitation à l'action » basée sur « un système d'alerte, un approfondissement des connaissances et la prise de mesures temporaires ». À une décision qui se voudrait rationnelle, se substitue un ensemble itératif de « "petites" décisions » dont les impacts sont susceptibles de réorienter l'action (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001, p. 282). Dans l'extrait proposé, Albert semble s'inscrire dans un schéma classique où l'action est fondée sur la connaissance préalable de ses impacts. Pierre propose quant à lui une posture qui pourrait se rapprocher d'une démarche de précaution, ou du moins d'apprentissage par les expériences (de projet davantage que scientifique). Néanmoins, nous verrons que l'analyse critique des projets par les concepteurs eux-mêmes est rare, et que les démarches tâtonnantes et itératives ne se sont pas généralisées dans les pratiques observées.

Bien évidemment, ces points de vue et valeurs qu'ils véhiculent, ne sont pas nécessairement figées selon les concepteurs. Elles dessinent néanmoins des oppositions, même passagères, sur la place de la technique dans la quête de durabilité. Nous avons

constaté plusieurs polarités, qui révèlent globalement une certaine défiance face à la technique. Il est pourtant intéressant, si l'on revient sur les analyses de la deuxième partie, de voir que ce sont davantage les points apparus ici minoritaires qui semblent fonder les choix principaux des concepteurs en situation.

### 3.1.3 Les positions et valeurs à l'épreuve des pratiques

La plupart des concepteurs voient une forme de contradiction dans l'utilisation de la technique, artificielle, comme outil pour produire un environnement naturel, alors que pour une minorité, la technique, puisqu'elle est inhérente à toute construction, architecturale et paysagère, gagnerait à être améliorée.

#### 3.1.3.1 *Une nature naturelle dans les projets ?*

Le discours autour de la nature en ville s'est largement diffusé dans les projets urbains, paysagers et architecturaux. C'est aussi le cas au sein de l'agence Lilas. La préservation des caractéristiques naturelles des sites revient souvent. C'était le cas de l'« Île-sur-Saône », tout comme dans le projet de la « ZAC des berges ». On est ici dans le registre de la préservation de l'environnement. Certes. Mais dans de nombreux cas, le développement de la biodiversité, la végétalisation des espaces publics ou privés, la réalisation d'une « forêt des clusters », comme cela fut proposé dans le projet « Technopolis » (espaces végétalisés entre des activités de haute technologie), renvoient aussi à l'imaginaire de la nature, qu'il conviendrait soit de protéger soit de reconstruire.

#### 3.1.3.2 *Les aménagements soumis aux lois de la nature ?*

Par ailleurs, même si ces éléments se diffusent de manière importante, il n'existe pas de cas où les aménagements proposés se soumettent aux lois de la nature, lui laissant la part centrale pour s'y adapter. Les mêmes qui refusent que le contexte ou l'environnement soient le fait de dispositifs techniques participent, bien qu'à des degrés différents, à concevoir des espaces et dispositifs qui n'ont rien de naturels. Dans ce cas-là, leur attitude converge avec celle qu'ils dénonçaient par ailleurs, seul le degré d'artificialisation change, confirmant qu'il existerait pour eux un seuil d'acceptabilité de la technicisation des aménagements. En outre, le thème de la nature en ville, aussi banal soit-il, reste un argument de poids pour les maîtres d'ouvrage, et donc pour les concepteurs, un argument de vente. On peut aussi penser que les concepteurs répondent à divers cahiers des charges qu'ils peuvent participer à définir, mais sans jamais être les seuls et que la présence d'une nature artificielle, quand bien même elle ne serait pas satisfaisante pour ces derniers, répondrait à diverses exigences extérieures.

### 3.1.3.3 *L'isolement de l'intérieur vis-à-vis de l'extérieur renforcé par les réglementations*

En outre, une majorité voit dans l'utilisation de la technique à l'échelle du bâti le risque de couper les liens entre intérieur et extérieur. Or, on constate aujourd'hui, sous l'effet des réglementations thermiques successives, que les techniques d'isolation poussent les architectes à concevoir des logements dont le fonctionnement thermique est d'autant plus optimal que les fenêtres sont peu ouvertes, et que les aérations sont assurées par des dispositifs techniques. La technique travaille à la place de l'humain, qui devient souvent un perturbateur s'il n'agit pas en respectant des normes strictes. Au-delà de positions affirmées, les concepteurs font ainsi face à des contraintes qui les dépassent souvent, qu'ils disent la plupart du temps subir, précisément parce que leurs capacités de création et la qualité d'usages des espaces conçus peuvent s'en retrouver amoindries. Lorsqu'elles sont réglementaires, ces contraintes ne peuvent être contournées, réduisant la capacité des concepteurs à développer des projets selon leurs seules valeurs.

### 3.1.3.4 *Face à la complexification des dispositifs*

Enfin, dans la majorité des cas, on constate un niveau de technicité souvent très important dans les projets d'aménagement, à l'échelle architecturale ou paysagère. Albert, qui prônait la recherche de simplicité dans le débat précédent, suivait au moment des échanges le chantier d'un bâtiment qu'il avait conçu. S'il a cherché à réduire sa technicité, les procédés de conception climatique, l'approvisionnement par énergies renouvelables, et les systèmes de récupération des eaux pluviales, pour répondre au cahier des charges *développement durable*, ont largement contribué à complexifier le fonctionnement général du bâtiment. La conception bioclimatique qui nécessite de réduire les besoins de consommation d'énergie tend à augmenter les épaisseurs d'isolation et à complexifier les procédés ; la récupération des eaux pluviales sur les toitures nécessite des dispositifs de stockage, de transport, et de rejet. L'énergie renouvelable produite est rarement aussi importante que les besoins des logements concernés. Elle ne se substitue qu'en partie au réseau classique d'électricité ou de chaleur. Pour tous ces sujets, il s'agit d'ajouter des dispositifs en plus. Parce qu'ils sont souvent nouveaux, ils sont peu éprouvés. Dans quelques cas, il existe des évaluations *a posteriori* pour analyser ce qui fonctionne et ce qui semble moins pérenne. Mais, nous l'avons vu, ces évaluations sont rares, et encore moins fréquemment réalisées par les concepteurs eux-mêmes. On ne peut pas dire qu'il y ait de véritable démarche itérative entre mise en œuvre des dispositifs, tests, et retours sur site pour de nouvelles interventions. La démarche de précaution n'est pas réellement mise en œuvre non plus. Ici aussi, il existe un hiatus entre les valeurs des concepteurs et la nature des projets auxquels ils participent, tant les cadres réglementaires, les cultures de travail et routines divergent, tout comme les logiques des acteurs intervenant dans les mêmes projets.



Il convient à présent d'analyser un deuxième débat autour des liens entre durabilité, rentabilité et compétitivité économique.

### **3.2 La durabilité à l'épreuve de la rentabilité et de la compétitivité économique**

#### 3.2.1 L'opposition classique entre durabilité forte et durabilité faible

Les échanges suivants dessinent les contours d'approches différentes à l'égard du *développement durable*, et au-delà sur les intrications, intégrations ou substituabilité des dimensions économiques, sociales et environnementales. Les postures invoquées marquent tout d'abord l'opposition classique entre durabilité faible et durabilité forte.

Une première posture affirme les limites de l'engagement personnel citoyen, s'il n'est pas accompagné, sinon précédé, d'une évolution des pratiques des acteurs politiques, économiques et industriels.

« Au-delà de toutes ces questions que le citoyen moyen peut se poser [...] “Est-ce que je prends le train, est-ce que je prends la voiture, etc. ?” Je pense qu'il y a une réelle question sur “qu'est-ce que font les acteurs ?” [...]. Les voitures propres [Total tu veux dire] qui ne font pas de bruit, on sait globalement faire, le seul problème c'est que personne n'a envie de dire, “ok on va faire gagner moins d'argent effectivement à Total et compagnie mais on va privilégier notre planète, on va privilégier notre bien-être, etc.”. Alors du coup, la question elle se pose plus dans tout ce qui est engagement politique et tout ce qui va se poser derrière. [...] Je pense qu'en tant qu'acteur, [...] c'est peut-être aussi [...] forcer les politiques, les constructeurs, et autres acteurs à aller plus loin que la rentabilité pure et dure [...] Si ce monde-là ne change pas, notre monde à nous où on agit ne changera pas (Antony, AT5, 2011)

La conception d'Antony se rapproche d'une durabilité forte ou de type « environnementaliste et systémique » pour reprendre la typologie d'A. Boutaud, basée sur « la croyance en une alternative davantage axée sur la remise en cause des modes de développement dans un monde écologique aux dimensions finies » (Boutaud, 2005, p. 68). Reprenant la typologie de C. Gendron, qui rappelle « trois définitions [...] [récurrentes dans les débats autour du *développement durable*], conservatrice, modérée et progressiste » (Gendron, in Guay *et al.*, 2004, p. 63), cette posture serait de type « modérée », appelant « à l'internalisation des externalités [...] ou la refondation des principes économiques en regard des logiques écosystémiques » (*Ibid.*, p. 63). Ici, ce sont peut-être avant tout les acteurs institutionnels qui ont le pouvoir de changement, à travers la remise en cause des seules logiques de rentabilité et accointances entre politiques et industriels. Une deuxième position émerge alors dans le débat, qui, tout en dénonçant également les logiques économiques, libérales, mais aussi néolibérales, prône l'intégration de l'humain au cœur des réflexions, la construction d'un idéal collectif et d'outils de vivre-ensemble.

« Le développement durable n'existera pas tant qu'il n'y aura pas un changement politique de chacun d'entre nous [...]. Aujourd'hui on est dans l'individualisme à outrance, et tout d'un coup on nous dit « Faites du co-voiturage ». [...] Aujourd'hui il y a de beaux discours, mais il n'y a pas une politique sociale, qui fait qu'on ait envie de vivre ensemble. [...] Le problème est qu'on en revient toujours à des problèmes de pollution, de fric, de rentabilité. [...] Ce qui manque dans tout ça, ce que l'on n'entend pas dans les discours, c'est « replaçons le citoyen au milieu de tout ça et faisons qu'on a[it] enfin envie d'avoir une société commune avec des idéaux communs ». Ça ne marchera pas si on n'a pas un idéal commun de développement écologique, etc. Le problème est qu'on retire l'être humain du débat » (Pascal, AT5, 2011).

Reprenant certains principes de la durabilité forte, où la dimension économique ne peut se substituer aux dimensions sociales et environnementales, Pascal s'inscrit dans une conception « progressiste », qui selon Corinne Gendron, « inclut la dimension du social comme élément incontournable du développement durable et se traduit par une importance égale à l'environnement et à l'économie » (*Ibid.*, p. 22).

Une troisième posture se dessine alors. Il s'agit au contraire, pour être davantage acceptable et envisageable, de ne pas mettre en cause les modes de penser et de développement économique, mais de faire de l'environnement un nouvel objet de compétitivité.

« C'est pas une révolution verte qui doit se faire de façon imposée, c'est plutôt un basculement sur les mêmes bases, par le biais d'une économie verte, c'est-à-dire faire de l'argent avec du vert. Mais je pense que dans l'idéal commun, je pense que c'est ce vers quoi on va tendre, c'est prouver que ça fait de l'argent et qu'on peut substituer à des choses polluantes, des choses non polluantes. Pendant longtemps, je pensais qu'il fallait être plus radical, on nous parlait de décroissance, etc., je pense que c'est des concepts auxquels on n'est pas tout à fait prêts encore, peut-être qu'un jour on y viendra, mais qu'on peut basculer dans une économie verte. On peut faire de l'argent avec du vert et on doit en faire, non pas qu'il faille faire de l'argent et que ce soit une finalité, mais si on veut que ça se fasse de façon un peu indolore, il faut que ça passe par là. Faire basculer les comportements, ne serait-ce que des grandes entreprises...[...] Sarkozy, il a eu un vrai discours en arrivant à la tête de l'État là-dessus. Par le biais du Grenelle dont certains ont pensé que ce serait assez bien [...] Il est arrivé avec une vraie idée qu'il a reprise ailleurs, mais qui était pertinente, de dire "la France, maintenant on va être le premier pays vert en Europe, on va aller battre les Allemands et les Hollandais sur leur terrain. Et c'est l'économie de l'avenir, et on va investir de l'argent, de la recherche, de l'énergie, pour être le premier pays de demain sur ces questions-là". L'idée est intéressante » (Pierre, AT5, 2011).

Cette intervention s'approche davantage d'une conception qu'A. Boutaud qualifie de « technico-économique et néo-classique », et qui s'appuierait sur « la prédominance de la science économique, qui se caractérise par la croyance en une croissance éternelle permise par le progrès anticipé des sciences et des techniques. » (Boutaud, 2005, p. 68). C. Gendron parle dans ce cas, d'approche conservatrice qui s'appuierait « sur l'idée que rentabilité et environnement vont de pair » (Gendron, in Guay et al. 2004, p. 63).

Ici, selon Pierre, la concurrence et la compétitivité internationales pourraient s'appuyer sur l'environnement comme nouveau secteur d'activités et de croissance. Derrière une « notion très consensuelle et accueillante du développement durable », ces interventions révèlent finalement des conceptions fort différentes, « tant au niveau des valeurs que des conséquences pratiques et politiques » (Theys, 2010a, p. 30) des actions alors mises en œuvre.

La dernière intervention a semblé minoritaire dans ce débat ou à l'occasion d'autres ateliers, au cours desquels plusieurs concepteurs ont pu dénoncer le lobbying économique qui se cache derrière les initiatives en matière de *développement durable* ou d'*environnement* : « En fait, tout ce genre de gadgets qu'on voit aujourd'hui, c'est du lobbying économique. Le terme *environnement* vient comme étiquette pour faire de la pub et le vendre. Ce n'est pas ça la solution » (Albert, AT10, 2011). Nous le verrons en outre dans le chapitre suivant, les concepteurs ne se satisfont pas (ou plus) de discours d'affichage qui font vendre, tant ils reconnaissent derrière le manque de compétences à leur disposition pour les mettre en œuvre.

### 3.2.2 Les positions et valeurs à l'épreuve des pratiques professionnelles

Le *développement durable* comme outil de renforcement ou au contraire de remise en cause des modes actuels de développement économiques a donc fait l'objet de débats et dessiné des positions et des valeurs différentes, au sein desquelles le regard critique de l'instrumentalisation du *développement durable* est ressorti dans une (petite) majorité. Celles-ci convergent avec un ensemble de recherches qui soit rappellent les démarches de compétition entre les villes que le *développement durable* a suscitées (ex : Souami, 2009), soit dénoncent l'incapacité de « l'idéal » (Pinson, Béal, Gauthier, 2011) du *développement durable* à remettre en cause les logiques libérales et néolibérales qui se sont affirmées et diffusées dans les pratiques d'aménagement à partir des années 1980. C'est par exemple ce que montrent Vincent Béal, Florian Charvolin et Christelle Morel-Journel, lorsque, analysant la stratégie environnementale et urbaine de la ville de Manchester, et en particulier le projet de régénération urbaine de New Islington, ils concluent que « loin de contribuer à une réorientation radicale des modèles de développement urbain, l'«idéal» de la ville durable semble au contraire participer à l'approfondissement des dynamiques néolibérales de la production de l'urbain » (Béal *et al.*, 2011, p. 78).

De fait, dans les pratiques, nous avons vu que l'affichage de compétences en matière de *développement durable* (externes certes, mais aussi internes) constituait un enjeu important pour l'Agence, intégrée dans un environnement concurrentiel fort. Les propositions formulées au nom du *développement durable* sont fréquentes, et constituent des moyens, entre autres, de remporter des marchés, des concours, comme le rappellent les concepteurs. Par ailleurs les projets sont souvent présentés comme des moyens de rendre plus attractifs les sites aménagés, de leur conférer une image positive

et plus qualitative. Ils constituent aussi souvent des leviers pour mettre en valeur, rendre plus attractifs et compétitifs les territoires (villes, métropoles) qui les accueillent. C'était le cas pour les projets de concours (« Techno-polis » ; l'« Île-sur-Saône » ; l'« Écoquartier du Troisième ») et projets (« ZAC des Berges », « Lyon Confluence », « Västra Hamnen ») analysés. Ici encore, les valeurs apparues majoritaires au cours des débats internes peinent à se concrétiser dans les projets auxquels participent les concepteurs, confirmant les propos de Vincent Béal dans l'article précédemment analysé (*Ibid.*). Certes, leurs arguments dépassaient largement la question du projet et ont pu s'inscrire à des échelles (macro) plus larges. Au-delà de points de vue et des valeurs qui leurs sont liées, ce n'est pas forcément en tant que concepteurs qu'ils peuvent agir sur les orientations politiques et la place accordée à l'« humain<sup>273</sup> » dans ces dernières. Néanmoins, ces contradictions apparentes confirment que les concepteurs, même mandataires, ne sont qu'un acteur parmi d'autres dans la conception et la mise en œuvre de projets. Par ailleurs, elles confirment que les valeurs et les positions individuelles ou collectives, fondamentales pour comprendre les pratiques professionnelles (Martouzet, 2002a, 2002b), sont soumises à l'épreuve de contingences qui les tordent, en réduisent éventuellement la portée ou peuvent les rendre inopérantes.

#### **4. Concepteurs et scientifiques face au développement durable et ses traductions opérationnelles : regards convergents**

Les ateliers réalisés au sein de l'Agence montrent que les apports du *développement durable* comme idéal, les apories et risques inhérents aux interprétations et traductions de celui-ci, et les débats sur la place de la technique dans la quête de durabilité ou sur l'adéquation entre compétitivité et durabilité, convergent à bien des égards avec différents écrits scientifiques publiés durant les dernières décennies.

Un premier élément d'explication est que concepteurs et certains scientifiques travaillent dans ou sur des processus (la fabrique de la ville dans son sens le plus large) mais également sur des objets (le projet urbain, les systèmes d'acteurs, les échelles spatiales et temporelles de l'aménagement) en partie identiques. L'expérience opérationnelle des premiers et les démarches d'enquêtes et d'analyse pour les seconds peuvent ainsi converger vers des constats et vers la formulation de problèmes en partie similaires. En outre, si les scientifiques peuvent être amenés à analyser les pratiques des concepteurs, ces derniers peuvent s'inscrire dans des démarches réflexives qui les poussent, eux aussi, à construire un regard sur leur(s) profession(s) et leur(s) rôle(s) dans la fabrique urbaine, malgré des méthodes différentes de celles employées dans les démarches scientifiques.

Ce que montrent ces convergences, c'est aussi la porosité de ces deux mondes. Bien des scientifiques ont été ou sont toujours praticiens. À l'inverse, les concepteurs peuvent

---

<sup>273</sup> Nous reprenons ici un terme souvent employé par les concepteurs de l'agence Lilas.

être en lien direct avec des organismes scientifiques. La démarche mise en œuvre en est un exemple, c'est aussi le cas des praticiens qui enseignent une partie de leur temps, même épisodiquement, et qui sont alors amenés à collaborer avec des enseignants-chercheurs. C'est en outre le cas lorsque des concepteurs, interrogés et/ou observés sur le temps long par des scientifiques, sont amenés à échanger avec ces derniers, lire les productions qui en ressortent et donc nourrir leurs propres réflexions de ces expériences. Par ailleurs, la littérature commune est aussi un vecteur de porosité important entre ces deux mondes. C'est le cas de revues hybrides, comme *Urbanisme* ou *Le Moniteur* par exemple, nourries d'articles courts dont une part est rédigée par des chercheurs, et qui sont très largement diffusés dans les AAUP. Ces dernières, en outre, sont la plupart du temps dotées d'un fond important d'ouvrages professionnels, pour la majorité d'entre eux, mais aussi, parfois, scientifiques. Même temporairement, même de manière inégale selon les concepteurs, ces fonds communs constituent un point de contact, qui peut expliquer l'existence de regards convergents. Enfin, lorsque les acteurs sont interrogés, lorsque leurs discours et leurs pratiques sont analysés au sein de corpus scientifiques, ces derniers participent à diffuser les postures diverses des acteurs.

Ces convergences montrent la capacité de la recherche en aménagement et urbanisme à construire des liens avec les objets, individus, groupes et processus qu'elle étudie, et au-delà du confinement nécessaire et vertueux à l'acte de recherche (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001), à nouer des liens entre « ceux dont le métier est de produire des savoirs et ceux qui en sont les destinataires immédiats ou lointains » (*Ibid.*, p. 67).

Mais au-delà des liens de proximité qu'elles révèlent, ces convergences ne reflètent-elles pas l'intrication possible entre scientifiques de l'urbain et acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme ? Au fond, les ateliers de travail réalisés et analysés dans le cadre de cette thèse n'ont-ils pas, par exemple, été le lieu, comme d'autres dispositifs peuvent l'être (forums hybrides, focus-groupe, etc.), d'une participation des concepteurs à la formalisation (peut-être inconsciente, mais pas nécessairement après tout) des problèmes soulevés dans cette thèse ?

## **Conclusion de chapitre**

Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à comprendre le regard que les concepteurs portent sur le *développement durable*, ses interprétations et ses traductions. Nous avons pu observer certains points de consensus. À travers les tentatives d'appropriation du *développement durable*, celui-ci peut apparaître comme un outil intéressant d'interdisciplinarité, de réflexivité et de territorialité. En revanche, les concepteurs de l'Agence affirment le caractère faiblement innovant des interprétations du *développement durable*, et au contraire, leur contribution à la multiplication de normes qui tendent à standardiser les projets, à réduire leur qualité d'usage et la part créative des concepteurs. En outre, ces derniers se sont montrés fort critiques sur les risques sociaux et urbains de certains projets dits durables lorsqu'ils constituent des isolats urbains et ne contribuent pas, à leur sens, à rendre les villes plus durables.

Outre ces éléments de relatif consensus, nous avons montré que sur deux sujets majeurs, la technique comme outil (ou non) de durabilité et l'adéquation entre durabilité, rentabilité et compétitivité économique, les points de vue étaient très divergents voire opposés. Ils révèlent la diversité des valeurs et approches à l'égard de la durabilité. Nous avons observé des polarités dominantes, puisque dans les discours, les concepteurs se montrent souvent critiques face à la technique et la recherche de profit pour tendre vers un développement urbain durable. Mais nous avons aussi montré (en mettant en regard ces éléments avec les analyses de la partie précédente) que c'était davantage les polarités minoritaires qui, par un jeu complexe de contraintes et réalités du terrain, se concrétisaient dans les pratiques observées.

Enfin, il est apparu que les grands questionnements adressés par les concepteurs au *développement durable*, à ses traductions et aux sujets qui lui sont liés entrent fortement en résonance avec de nombreux écrits et débats scientifiques. Cette convergence montre la porosité des mondes opérationnels et de la recherche, et l'intérêt que des collaborations plus importantes pourraient avoir, tant pour les pratiques professionnelles que pour les recherches à venir.



## CHAPITRE 8.

### LA CHAÎNE DE PRODUCTION URBAINE QUESTIONNÉE PAR LE *DÉVELOPPEMENT DURABLE* ?

Ce chapitre analyse le regard porté par les concepteurs sur les savoirs, savoir-faire et plus généralement sur les compétences que la quête de durabilité appellerait à mobiliser. Quels sont ces types de compétences ? Sont-ils détenus par les concepteurs eux-mêmes ? En quoi l'horizon du *développement durable* participe-t-il ainsi à faire évoluer la place des concepteurs dans la chaîne (technicisée) de conception et de mise en œuvre des projets ?

Il s'agit d'explorer une dimension rarement mise au jour par les concepteurs eux-mêmes ou les recherches sur de tels acteurs. Quel regard portent-ils, en *off*, sur le degré de maîtrise des processus dont ils ont en partie la charge et la responsabilité ? Ce chapitre questionne le *développement durable* comme vecteur d'interdisciplinarité et d'interprofessionnalité. Il interroge l'intérêt que les concepteurs peuvent y porter, et les freins ou oppositions qu'ils peuvent identifier et formuler ; et ce, compte tenu du système de contraintes auquel ils doivent répondre et d'une quête toujours latente de maintien ou de renforcement des spécificités de leurs compétences professionnelles.



# 1. Le développement durable ou l'exigence de savoirs et savoir-faire pointus

## 1.1 Entre méta-récit et point de passage obligé

Plusieurs auteurs ont montré que le *développement durable* pouvait constituer une nouvelle forme de méta-récit, autrement dit :

« un cadre d'intelligibilité des évolutions à engager, [...] un cadre de référence, plutôt sur des principes relativement généraux. Ce récit transcendant et à vocation universelle peut trouver des bases justificatrices en décrivant un futur à accomplir » (Rumpala, in Villalba, 2009, p. 48).

Les expressions « tout le monde », « partout », « tous les programmes », employées par les concepteurs dans les interventions suivantes, renvoient à une dimension globale et universelle du *développement durable*. Appréhendé comme « une question qui ne se pose plus », « déjà entérinée », ou comme le point de mire de toute démarche et action, le *développement durable* renvoie ici à « un futur à accomplir », à un horizon (dont les traductions n'ont pas manqué pour autant d'être critiquées par les mêmes concepteurs) :

« Se mettre au développement durable, [...] c'est une question qui ne se pose plus [...], c'est déjà entériné, tout le monde va vers ça, [...], la démarche va vers le "tout durable", tout va devenir durable » (André, AT1, 2010) ;

« Je trouve qu'il y a plein d'applications partout relayées de toute façon... je dirais que les Grenelles c'est quand même devenu un peu des programmes politiques » (Anne-Urielle, AT3, 2010).

« Maintenant, dans tous les programmes, on est obligé de construire BBC<sup>274</sup>, on est obligé de traiter les eaux pluviales, tout ça c'est passé presque dans un type de programme mais ce n'est pas pour autant qu'on vit de façon différente » (Anne-Urielle, AT3, 2010) ;

« La sensibilisation au développement durable, dans tous les concours, dans tous les cahiers de charges, c'est obligé » (Antoine, AT16, 2011).

D'une certaine manière, le *développement durable* semble appréhendé par les concepteurs comme une forme de méta-récit. En outre, le terme *obligé* peut renvoyer à ce que les mêmes auteurs ou d'autres appellent Point de Passage Obligé (Rumpala, 2009 ; Boutaud, 2005). Au sein de l'Agence, la prise en compte du *développement durable* constitue une nécessité, un passage obligé notamment par la floraison des discours entendus ou lus à son sujet, obligé peut-être par la simple existence de la démarche dont nous étions en interne le porteur, obligé enfin, par les exigences de leurs commanditaires. Le *développement durable* comme méta-récit et nécessité, ne signifie pas pour autant qu'il soit saisi de manière homogène et stabilisée (Rumpala, 2010), ni

---

<sup>274</sup> BBC : Bâtiment Basse Consommation.

qu'il a, à ce jour, induit des changements systématiques de pratiques, nous l'avons vu dans les chapitres précédents.

Ces interventions rappellent néanmoins qu'il est aujourd'hui un critère de vente pour les agences qui au-delà de répondre aux logiques du « monde de l'inspiration », répondent également au « monde marchand » (Boltanski, Thévenot, 1991), et doivent proposer aux maîtres d'ouvrage des démarches de *développement durable*, quitte à ne pas s'en satisfaire. C'est ce que montre le ton des interventions précédentes, c'est également ce que montrent les suivantes :

« à notre niveau [...] moi ce que je comprends, c'est qu'on prenne plaisir à faire du développement durable, c'est-à-dire qu'on sorte de cette pratique de dire "il faut qu'on ait un truc *développement durable*, des fiches A4, dans les concours, machin. Alors à *développement durable*, nous avons écrit ça, c'est 8 pages et tu sais pas s'il a fait un trottoir ou un projet urbain". Qu'on sorte de ça, qu'on prenne plaisir et qu'on ressorte une certaine réflexion de cette éthique-là. » (Pierre, AT16, 2011).

La mise en œuvre « systématique » d'actions (ex : la conception de bâtiments basse consommation) est vécue par les concepteurs observés comme quelque chose de peu satisfaisant, à l'échelle architecturale, paysagère ou urbaine :

« Si pendant 30 ans, on fait du BBC et en fait on se rend compte que c'est un gouffre écologique, [...] parce que l'aspect commercial nous a fait prendre des décisions un peu rapidement, et qu'on s'en rend compte dans 30 ans, on aura l'air malin. » (Pierre, AT10, 2011) ;

« Les sujets comme la densité, on en parle hyper souvent partout. [...] Quand on creuse un peu, on se rend compte qu'il faut bien savoir le cadre dans lequel la réflexion est menée, et c'est quand on fait un atelier, que nous-mêmes on se pose des questions, qu'on observe au moins d'autres formes. Il y a plein d'articles sur la densité. Mais on prend des réponses toutes faites, et en fait on se rend compte que non, il y a aussi savoir pourquoi ça a été dit, pour qui. » (Ambre-Ursule-Paola, AT13, 2011).

La prise en compte du *développement durable* simplement pour satisfaire une logique économique et de concurrence, quitte à développer des actions systématiques et peu réfléchies, ou appliquer simplement des normes, ne semble pas satisfaire les concepteurs, ni leur directeur. C'est tout le sens de la démarche de collaboration mise en œuvre pendant trois ans. Lors de notre première rencontre, le directeur de l'Agence s'était montré « parfois frustré d'être à plein temps sur de l'opérationnel en ayant peu de temps pour prendre du recul ». La présence non systématique mais au moins régulière des concepteurs lors des ateliers montre qu'une telle demande répond en partie à certaines attentes des salariés. « Moi je sais pourquoi je viens aux ateliers, parce que ça me permet de prendre du recul par rapport à nos activités quotidiennes à l'Agence » (Pierre, AT24, 2012).

Le *développement durable* se diffuserait ainsi en tant que méta-récit et point de passage obligé, dans les systèmes de pensée des concepteurs. Pour autant selon eux, ils s'en saisiraient de manière trop superficielle, trop rapide et stéréotypée sous l'effet de

contraintes de temps certes, mais aussi comme nous allons le voir sous l'effet de discours et compétences qu'ils considèrent encore instables.

## **1.2 Le *développement durable*, révélateur de la rationalité limitée des choix des concepteurs**

### 1.2.1 La rationalité limitée, hypothèse de départ

Selon le concept de rationalité limitée, développé par les sociologues américains H. Simon et G.-J. March à la fin des années 1970, les individus agissent sans nécessairement connaître tous les paramètres de leurs actions, ni toutes les conséquences de celles-ci. Les capacités des individus à obtenir, stocker, et analyser les informations qui seraient possiblement à leur disposition sont donc limitées (Martouzet, 2002b). Les choix reposeraient en partie sur d'autres critères, singuliers selon les individus et collectifs dans lesquels ils évoluent.

Le *développement durable*, les sujets et dispositifs qui lui sont associés révèlent le cadre contraint dans lequel interviennent les acteurs, notamment les concepteurs, mais aussi la rationalité limitée de ces derniers. Celle-ci a peu de conséquences voire peut passer inaperçue dans certaines activités. C'est le cas dans les appels d'offre ou les concours, où les effets d'annonce importent beaucoup et suffisent, si les propositions semblent en soi pertinentes d'un point de vue conceptuel et envisageables d'un point de vue économique. Elle apparaît avec beaucoup plus de force au moment des études pré-opérationnelles ou lorsque les projets se concrétisent. Dans ces deux cas, les annonces sont soumises à l'épreuve du territoire, de la multiplicité des acteurs (dont nous avons vu qu'ils avaient des logiques différentes) et des réalités économiques et politiques fluctuantes dans le temps long du projet.

Les ateliers, effectués en interne, ont poussé les acteurs à se positionner, à évoquer leurs propres expériences, leurs représentations, parfois leurs ressentis à l'égard du *développement durable*. Ces prises de parole, et avant cela, l'existence même de la démarche de collaboration, montrent que derrière un point de passage obligé auxquels ils répondent par des démarches internes, par la construction de discours et argumentaires, et par la conception de projet urbains dits durables, les concepteurs semblent ne pas se satisfaire d'un degré de compétences qu'ils jugent souvent trop réduit. Les concepteurs en agence et les formations qu'ils ont suivies semblent ne pas s'être totalement adaptés à la complexification et de technicisation du processus de conception. Cela conduit aujourd'hui à une succession d'adaptations partielles, de bricolages et donc d'incertitudes fortes quant au bien-fondé de leurs actions.

## 1.2.2 Une rationalité limitée renforcée

Les échanges au cours des ateliers, tout comme les activités analysées dans la partie précédente, montrent que pour les concepteurs, le *développement durable* est associé à différents objets peu maîtrisés. En cela, ils sont amenés à prendre des décisions qui s'inscrivent dans des processus collectifs, tout en sachant que la rationalité de leurs choix est fortement limitée.

### 1.2.2.1 Textes législatifs et réglementations

Certains cadres législatifs et réglementaires qui, pourtant, concernent le champ de l'urbain et leurs activités quotidiennes, ne sont pas toujours connus dans les détails.

J'observai ceci à l'occasion d'ateliers réalisés en décembre 2010 et janvier 2011, au sujet du Grenelle de l'environnement.

La loi Grenelle 2, portant engagement national pour l'environnement, avait été promulguée quelques mois auparavant, le 12 juillet 2010. Il faut néanmoins rappeler qu'à cette période, l'impact concret sur les activités de l'Agence ne pouvait être visible. La nouvelle réglementation thermique, par exemple, n'entrerait en vigueur qu'à partir de 2011 pour les bâtiments du secteur tertiaire et les zones ANRU, et en 2013 pour les logements neufs. C'est également le cas pour les documents de planification comme les Plans Locaux d'Urbanisme qui ne devaient prendre en compte les objectifs de la loi Grenelle, que s'ils étaient révisés à partir de juillet 2013.

Les interventions montrent néanmoins quelques incertitudes sur le sens et l'impact des Grenelles 1 et 2 sur les activités de l'Agence, que ce soit à l'échelle de l'aménagement urbain ou architectural : « Grenelle 1 c'est une loi qui définit des objectifs ? Ça veut dire quoi concrètement ? » (Alice-Uma, AT3, 2010), « Est-ce que dans le Grenelle 2, il y a des vraies lois qui cadrent les gestes... ? Et il y a des applications réglementaires dans le bâtiment ou pas ? » (Adèle, AT3, 2010).

Précisant que le Grenelle 2 impliquait à l'échelle du bâtiment, la mise en œuvre d'une nouvelle réglementation thermique (RT2012), un concepteur me demanda alors si celle-ci correspondait à « du BBC » en termes de consommation énergétique. Au cours d'un atelier de synthèse réalisé à l'issue de la première année, Pascal rappela que « les premiers ateliers, sur les RT 2005, 2010+1-1, 2012+12-7, BBC, Grenelle, c'était pour [...] [eux] un peu du charabia. » (Pascal, AT13, 2011).

« Moi je trouve ça bien en tout cas de savoir ce que c'est, [...] je trouve ça intéressant de savoir de quoi ça parle. Après, s'interroger sur l'application, en tout cas ça a le mérite qu'on y réfléchisse, qu'on connaisse le cadre dans lequel on travaille. » (Anne-Urielle, AT3, 2010).

Malgré plusieurs ateliers réalisés à ce sujet entre 2010 et 2011, cela n'empêcha pas de consacrer l'avant-dernier atelier en 2013, à une présentation sur la réglementation thermique 2012, par un ingénieur travaillant dans un bureau d'études techniques. Les

incertitudes liées à une loi et des réglementations non appliquées sont nécessairement courantes, et ne sauraient concerner les seuls concepteurs et les seuls textes liés au *développement durable*. Elles n'en sont pas moins une réalité pour les acteurs observés. Qu'il s'agisse des Grenelles 1 et 2 ou de la réglementation thermique, les textes associés sont particulièrement longs, pas toujours clairs, parfois extrêmement techniques. En outre, les applications de ces textes n'ont pas toutes un impact sur leurs activités quotidiennes. Ces raisons expliquent en partie que de tels documents ne soient pas connus dans le détail par les concepteurs, pris au quotidien par les logiques du travail en entreprise. Le temps y est compté, et rares sont les moments de respiration et de documentation. Néanmoins, et puisque des temps d'ateliers leur ont été proposés, et mêmes s'ils en ont montré par ailleurs les limites, ils n'ont pas moins été demandeurs de connaissances générales, d'un cadrage global. Les lois et réglementations constituent un socle commun pour les concepteurs.

#### 1.2.2.2 Une nébuleuse de termes associés au développement durable

Le *développement durable* est associé à différents termes dont les définitions sont également peu maîtrisées.

Je constatais à plusieurs reprises l'utilisation confuse de termes appartenant au champ lexical du *développement durable*. « HQE », « environnement », « écologie », « durable », « éco-tout ça », « éco-machin ». Je fus parfois présenté comme « Docteur HQE », alors même que je n'avais jamais réalisé d'ateliers sur la Haute Qualité Environnementale. Lors d'une dernière relecture de rendu du concours, en 2011, un architecte se tourna vers moi en me disant : « j'ai l'impression qu'on est en train de se faire bouffer par des doctorants en écologie ». Bien souvent les termes développement durable, « environnement », « écologie », étaient employés sans grande distinction.

La remarque de l'architecte manifeste une certaine inquiétude vis-à-vis d'un acteur au départ périphérique, par son statut de doctorant et non de concepteur, et par sa discipline d'appartenance supposée, l'écologie, susceptible de réduire les compétences professionnelles qui lui étaient propres, ou qu'il s'imaginait comme telles. Mais au-delà d'une telle inquiétude, c'est bien l'utilisation imprécise de ces différents termes qui ressort dans les extraits proposés. Elle montre que le *développement durable* reste pour les concepteurs une boîte noire au sein de laquelle s'entrechoquent des notions (larges comme nous venons de le voir, mais aussi techniques comme nous allons l'aborder) dont les contours demeurent bien flous. C'est le cas, par exemple, des bâtiments basse consommation, comme le dit un architecte : « demande aux gens de donner 10 critères d'un bâtiment BBC, déjà à l'Agence je ne suis pas sûr que tout le monde réponde » (Antoine, AT24, 2012). C'est également le cas de notions comme l'énergie grise, l'énergie primaire, l'énergie secondaire qui ont fait l'objet d'ateliers spécifiques (tout au long des trois ans), précisément pour clarifier leurs définitions : « énergie primaire, énergie secondaire, on n'était pas très nombreux autour de la table à faire la différence »

(Pascal, AT13, 2011). C'est, autre exemple un peu plus technique encore, le cas des Coefficients de déperdition spécifique par transmission du bâtiment (Ubat), ou des chiffres de Consommation d'énergie primaire (Cep), utilisés notamment pour évaluer l'efficacité énergétique des bâtiments et dès lors le respect ou non des réglementations thermiques en vigueur, dont nous avons vu précédemment qu'elles n'étaient pas toujours bien comprises et connues en détail.

- **Albert** : « Pour arriver à Ubat, un Cep, un label et un Cep ref, avec chauffage et eau chaude, là je suis un peu perdu, c'est un peu du chinois pour moi aussi. Ce que je peux vous dire, c'est que quelque part, on est bon, on est conforme, ça c'est une chose, mais on voit aussi les résultats. [...] Je vous invite à faire des recherches pour comprendre ce que ça veut dire tout ça, parce que j'avoue que je ne pourrais pas vous apporter toutes les réponses tout de suite.
- **Silvère** : Est-ce que parmi vous, il y en a qui sont un peu calés là-dessus ? [...] Est-ce que des gens savent lire tout le tableau<sup>275</sup> ?
- Architectes, urbanistes, paysagistes (de concert) : Non » (AT12, 2011).

Les cadres réglementaires semblent d'autant plus difficiles à respecter, que leurs implications directes, les notions et indicateurs nécessaires pour les mettre en œuvre sont peu compréhensibles. Ces constats permettent de comprendre l'intérêt que peuvent accorder les concepteurs à l'intégration de bureaux d'études spécialisés, et plus généralement le processus de spécialisation des tâches (et des vocabulaires et connaissances réglementaires), qui peut néanmoins, nous le verrons, engendrer des incohérences entre acteurs, des pertes dans le contenu et la cohérence du projet d'ensemble.

### 1.2.2.3 *Comment faire ?*

Les échanges observés révèlent de surcroît un manque de connaissance des outils et dispositifs à mettre en œuvre pour répondre aux injonctions de durabilité. Cela se retrouve aussi bien à l'échelle du bâti que de l'espace public. Les concepteurs pointent le hiatus entre les annonces et dispositifs proposés et les savoirs qu'ils jugent nécessaires pour les mettre en œuvre. Ils montrent tout d'abord qu'ils n'ont pas une connaissance globale des enjeux liés aux actions qu'ils proposent. Quels paramètres prendre en compte ? Quelles conditions est-il nécessaire de respecter pour que les dispositifs aient une chance de fonctionner et de respecter les objectifs qu'ils auraient tant bien que mal identifiés ? En convoquant leurs formations, ils révèlent les limites de leurs compétences en la matière, et d'une certaine manière les exigences trop importantes auxquelles ils sont soumis mais qu'ils nourrissent aussi dans leur quête de démarcation et d'affichage teintés d'écologisme vendeur.

---

<sup>275</sup> Je parlais ici des tableaux envoyés par les bureaux d'études thermiques.

« Dans notre savoir, on est vachement réduit, parce que tout ce qui est développement durable, tout ce qui est outils, à l'Agence on ne les maîtrise pas. Tout ce qui est par exemple chauffe-eaux solaires, les trucs photovoltaïques [...] On ne sait pas les enjeux, on ne sait pas [...] [si] sur un bâtiment de tant, ça vaut le coup par rapport aux coûts, à l'entretien, à la durée de vie, [...] [si] c'est rentable sur un bâtiment en R+2 avec 10 logements. C'est tout ça qu'on ne maîtrise pas [...]. À partir de quels bâtiments on peut mettre en place quelle technologie ? » (Antoine, AT15, 2011).

« Le problème majeur, c'est que nous paysagistes, on n'y connaît rien à ces solutions [...] on n'est pas formé à ça, [...] on [réfléchit] sur le développement durable pour faire des choses incroyables, mais on ne sait pas comment ça marche [...] on ne connaît pas » (Pascal, AT24, 2012).

« Ce que je sens aussi, c'est que par exemple : « traitement des eaux pluviales », pour les villes on essaie de donner des signes qu'on fait de l'écologie ou du développement durable en disant « tiens on va faire des noues », « tiens on va faire des toitures végétalisées » [Antony: parce que c'est visible], et ces sujets-là [...] est-ce qu'on les maîtrise vraiment ? [...] Est-ce qu'on maîtrise tous nos outils ? » (Antoine, AT24, 2012).

Partant, les concepteurs ont formulé le besoin d'être accompagnés par des personnes identifiées comme experts. C'est par exemple le sens de notre présence parmi eux pendant trois ans (« il faut que tu sois un coach en “développement durable”, le long des projets » (Antony, AT13, 2011), ou par des outils, comme nous l'avons vu dans le chapitre 6.

Au-delà du manque de connaissances des dispositifs, s'ajoute la difficulté, une fois qu'ils ont été identifiés, de les mettre en œuvre concrètement sur le terrain, tout autant, à l'échelle de l'espace public que des espaces bâtis. C'est ce que le chapitre 5 a montré en analysant la « ZAC des Berges » et les difficultés de mise en œuvre d'un projet de gestion des eaux pluviales. Nous avons montré les processus d'apprentissage au fil d'un projet et de dispositifs qui, une fois livrés, ont révélé leur propre réalité et leur propre évolution. C'est aussi le cas à l'échelle des espaces bâtis. Albert présente un jour en atelier, le bâtiment qu'il a conçu et dont il suit alors le chantier. Au sujet du parking souterrain, il annonce qu'il a mis à disposition plusieurs bornes pour voitures hybrides ou électriques :

« Un élément intéressant, c'était de prévoir des bornes électriques pour recharger les futures voitures électriques, mais c'est limité, aujourd'hui on sait faire trois bornes électriques, pour un parc de stationnement de 100 places, sachant que comment ça va se gérer ? On ne sait pas encore. Qui va payer cette électricité ? On ne sait pas encore. Comment on va charger s'il y a [...] au-delà de trois voitures à charger toutes les nuits ? On ne sait pas [...] On ne sait pas gérer cette question aujourd'hui dans un parking privé [...] C'est une question de gestion qui n'est pas encore connue, qui n'est pas encore réglementée, normalisée » (Albert, AT12, 2011).

La réalisation d'une charte de *développement durable* proposée par la maîtrise d'ouvrage, exigeant la création de parkings pour voitures électriques, ne signifie pas, comme on le voit ici, que maîtres d'ouvrages et maîtres d'œuvre connaissent finement

les techniques pour répondre favorablement à ces demandes. Les acteurs observés ont plusieurs fois émis le souhait d'avoir des personnes ressources, en interne, pour combler les manques de connaissances sur des points techniques.

- **Pascal** : « Est-ce qu'il ne faut pas que nous on se forme à ça en interne, qu'il y ait un ou deux spécialistes qui ne fassent que ça ? Par exemple à travers ton intervention...
- **Antony** : c'est ce que font les Américains, les Canadiens, les Allemands, ils ont les ingénieurs directement dans les agences. » (AT15, 2011)

Au-delà d'un accompagnement par des personnes et outils, c'est bien la mobilisation de nouvelles compétences qui semble nécessaire face aux manques constatés et dont ils semblent ne pas se satisfaire. Au-delà d'en identifier clairement la nature et de les hiérarchiser, l'enjeu est de savoir qui les portera (ingénieurs ou non), et où ils seront mobilisés (au sein de l'Agence ou par des partenaires extérieurs). C'est ce que nous verrons par la suite. Mais avant cela, ce que disent les interventions, tout comme les observations des pratiques quotidiennes, c'est que de l'échelle architecturale à l'échelle urbaine, les actions portées par un objectif de durabilité, en même temps qu'elles sont mises en œuvre avec tâtonnements, révèlent la rationalité limitée des choix des concepteurs dans un contexte de complexification et de technicisation du processus de conception.

#### 1.2.2.4 *Comment appréhender et parler du développement durable ?*

Les concepteurs révèlent par ailleurs une difficulté à appréhender ce qu'est le *développement durable*, à l'intégrer dans leurs propres schèmes de penser, et enfin à en parler.

Le *développement durable* serait ici associé à une difficulté cognitive importante, bien que rarement exprimée comme telle.

« Parce que le développement durable, ça touche tous les métiers, ça nous touche tous, mais on n'en parle jamais, on n'a pas de cohésion, et ce qu'on essaie de faire avec ça, c'est de mettre un argumentaire [...] entre guillemets, ce serait peut-être bien un moment donné autour de la table, quand on parle d'un sujet, on soit 15 à dire, "oui nous on pense ça". Sans faire un dogme, mais. » (Pascal, AT15, 2011).

Le *développement durable* est bien souvent apparu comme un objet difficile à appréhender : comment en effet, articuler intellectuellement les principes, valeurs et nouveaux champs d'intervention de ces injonctions avec les cadres cognitifs, normes, valeurs et pratiques quotidiennes de chaque acteur ? Lors d'une discussion informelle, l'un des membres de l'Agence qualifia le *développement durable* de "verrue", de cadre d'action certainement nécessaire mais difficile à articuler avec son propre cadre de penser et d'agir.

Enfin, le *développement durable* apparaît comme un domaine sur lequel les acteurs semblent encore avoir du mal à parler avec leurs partenaires de projets. « Moi, quand je



vais déjeuner avec une SEM, et qu'on parle de développement durable et de ce que je fais à l'Agence, je ne sais absolument rien dire, je brode » (Pascal, A.15). Cette intervention, formulée par un salarié qui pourtant a grandement participé à la démarche, montre que même après plus d'une dizaine d'ateliers de travail, définir l'approche de l'Agence en matière de *développement durable* constituait un exercice difficile.

Au cours des semaines suivantes, la « grille d'aide à la conception de projets urbains durables », censée rendre compte de l'approche (en construction) de l'Agence en matière de *développement durable*, fut présentée aux salariés :

« Moi ce que je trouve bien, c'est déjà le fait d'avoir structuré en 6 thèmes clefs, comme ça, en gros, [...] quand des personnes externes nous demandent ce qu'on fait, ça nous permet très simplement d'expliquer finalement ce qu'on fait. Puis après on brode autour, en fonction de ses envies ou de ses connaissances personnelles, mais au moins ça structure globalement la trame de réflexion. » (Paul, AT20, 2012).

Ces remarques montrent que les concepteurs sont en demande de cadres un peu structurés, permettant dans un premier temps de pouvoir s'exprimer sur ce qu'ils entendent ou ce que leur agence entend officiellement par *développement durable*. Ainsi, bien que les contours flous et multiples du *développement durable*, aient aussi contribué à sa diffusion dans des sphères d'acteurs multiples (Rumpala, 2009), ils ne sont pas sans poser de difficultés cognitives pour ces mêmes acteurs et exiger un travail d'appropriation, individuel et collectif.

### **1.3 Au-delà des compétences à faire valoir**

Différents écrits ont mis en avant l'instrumentalisation du *développement durable* au profit de logiques néolibérales, de politiques de compétitivité et de marketing appliqué aux territoires ou aux organisations qui s'en défendent. Ces écrits dont M. Gauthier, V. Béal et G. Pinson considèrent qu'ils s'inscrivent dans une posture « critique » et « radicale », montrent que le *développement durable* n'est pas tant une source de changements profonds, mais davantage un outil au service de logiques qui le dépassent. Pour d'autres auteurs, le *développement durable*, en tant que nouvelle théorie urbanistique ou nouveau paradigme, serait au contraire source « de changement social et/ou de l'agir social », où la « manière d'appréhender la ville » ferait « rupture avec les conceptions précédentes [...] permettant de mieux intégrer les interdépendances entre échelles spatiales [...] entre secteurs [...], entre échelles temporelles » (Gauthier, Béal, Pinson, 2011, p. 15).

Les observations confirment, tout en les relativisant, les écrits issus de la posture radicale. Elles montrent en effet que les acteurs, au nom d'une logique marchande, s'inscrivant dans un jeu de concurrence avec les agences homologues et de séduction de leurs clients éventuels, ont pu développer des discours et argumentaires dont la mise en œuvre nécessiterait des compétences qu'ils disent eux-mêmes ne pas posséder. Pour autant, ils ne s'en satisfont pas, au point que le directeur, comme cela se fait dans de

nombreuses agences (ou autres entreprises d'ailleurs), finance régulièrement des formations extérieures, au point également d'engager un doctorant pendant trois ans pour les aider à combler, même partiellement, certains manques. Ces formations externes et internes ont pu, nous l'avons vu, être affichées dans certains documents (notamment les réponses à appel d'offre), considérées comme des éléments constitutifs (et toujours en évolution) du savoir-faire de l'Agence. Dans un contexte de montée en puissance des compétences (dépassant les seules qualifications et formations d'origine) initié à partir des années 1980 (Le Boterf, 2000), celles-ci sont devenues un « facteur clé de la compétitivité de l'entreprise » (Barbat, 2009, p. 114). En cela, le *développement durable* constitue bien un outil au service de logiques marchandes. Les concepteurs, qui se sentent ainsi « limités<sup>276</sup> » dans leurs compétences, semblent se sentir fragilisés. Ils seraient amenés à accepter le fait que certains collaborateurs en sachent plus qu'eux sur des sujets très spécifiques.

En même temps, la quête de durabilité, qui se développe sur la base de logiques et modes de conception antérieurs, est porteuse d'une recherche de globalité qui interroge les pratiques des agences. Il y a donc deux processus en tension : une technicité qui appelle des compétences pointues et des spécialisations ; une démarche transversale qui appelle à penser globalement. Cela amène à repenser les liens entre concepteurs et société, et à une échelle plus réduite, les méthodes de travail et les liens entre les concepteurs et leurs partenaires. Leurs réactions montrent qu'ils sont bien loin de savoir « mieux intégrer les interdépendances entre échelles spatiales [...] entre secteurs [...], entre échelles temporelles » (Gauthier, Béal, Pinson, 2011, p. 15) et relativisent ainsi largement l'hypothèse selon laquelle le *développement durable* serait une nouvelle théorie appropriée et portée par les acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme.

Mais la compétitivité de l'Agence, par l'affichage de compétences, n'est qu'un enjeu de ce dernier. En effet, toute la démarche engagée entre 2010 et 2013 montre que c'est au moins tout autant pour dépasser une incapacité à s'approprier le *développement durable* (individuellement et collectivement), à mettre des mots et identifier des outils, à articuler une nouvelle injonction avec les propres cadres de penser que l'acquisition de nouvelles compétences a été souhaitée par les concepteurs. Nous avons vu que celui-ci était source de difficultés cognitives majeures, une « verrue » qu'il était difficile d'articuler avec les propres cadres de pensée de chacun, nécessitant de « déformer puis reformer » l'esprit des concepteurs. Ici la compétence n'est pas simplement appréhendée comme moyen d'affichage et de compétitivité, mais comme source de « libération » intellectuelle. En cela, les besoins affichés par les concepteurs montrent que l'appropriation éventuelle du *développement durable* est portée par des logiques hybrides : marchandes, mais aussi cognitives, individuelles et collectives. Enfin, en même temps qu'ils se forment par l'expérience qu'ils acquièrent dans leurs projets, ou

---

<sup>276</sup> Pour reprendre un terme utilisé par un architecte de l'Agence.

par des formations diverses, les concepteurs estiment indispensable la mobilisation d'acteurs, tout en en appréhendant les conséquences, comme nous allons le voir.

## **2. Les concepteurs face aux acteurs extérieurs : regards ambivalents**

La mobilisation d'acteurs aux compétences spécifiques, qu'elles soient techniques ou non, apparaît nécessaire pour les concepteurs. Les processus de formation interne ou externe ne semblent pas suffire pour ces acteurs, qui ont pu se sentir dépassés par les attentes des maîtres d'ouvrage ou par la démarche de formation des ateliers.

« On ne peut pas être spécialistes en tout. Quand je vois tous les sujets qu'on évoque, ça me donne le tournis, on a déjà des rôles très conséquents de coordinateurs de projet, on coordonne des projets assez compliqués où on trouve un peu toutes les problématiques, et en plus on doit être spécialistes de tous les sujets en écologie, etc. » (Pierre, AT42, 2013).

Les ateliers organisés au cours de la troisième étape, nous l'avons vu, ont concerné la gestion des eaux pluviales, les choix des matériaux en architecture, la dépollution et la réutilisation des terres excavées au cours des chantiers, la réglementation thermique 2012, ainsi que la participation habitante. Pour le premier sujet, un dispositif de formation externe et interne a été mis en place. Pour les matériaux, nous avons tenté de faire des recherches et de mutualiser les connaissances de chacun. Pour les trois derniers sujets, l'Agence a invité des personnes spécialisées dans ces domaines. Il s'agissait tout à la fois de comprendre en quoi consistait leur « expertise », mais aussi de nouer des liens avec de futurs partenaires éventuels.

La multiplication de nouveaux acteurs implique, selon les concepteurs, une désectorisation des interventions, et une complexification des processus de conception et de production urbaine :

« Une relation complexe avec des intervenants plus nombreux [...] de bureaux d'études, architectes, promoteurs, etc. bref, une interrelation plus forte et plus riche » (Ugo-Paco, AT1, 2010).

« Dans le "développement durable", tous les acteurs doivent travailler ensemble. C'est un petit peu nouveau parce que jusqu'à présent, le gars dans son bâtiment, il faisait ce qu'il voulait. On fait beaucoup de réunions de présynthèses, chacun reste dans ses positions, mais... » (Pascal, AT4, 2011).

Deux éléments ressortent ici. Le premier concerne l'intégration de nouveaux acteurs et donc le renforcement de la pluridisciplinarité qui, aussi « riche » soit-elle selon les concepteurs, n'en est pas moins source de difficultés et d'insatisfactions éventuelles pour ces derniers. Le deuxième concerne la mise en cohérence et la coordination des acteurs et de leurs missions.

Le processus de diversification des acteurs amenés à intervenir dans les projets, nourri par les exigences des maîtres d'ouvrages sur la composition des équipes, et par les concepteurs en construisant un réseau d'expertises et compétences complémentaires,

n'est pas sans conséquences, que ces derniers qualifient de contraintes ou difficultés. Il apparaît en effet que la mobilisation d'acteurs susceptibles d'apporter de nouvelles compétences peut s'avérer doublement problématique pour les concepteurs. Alors qu'ils mobilisent du temps et de l'argent, certains partenaires, dotés notamment de compétences techniques, ne semblent pas apporter suffisamment aux projets. La pluridisciplinarité n'est pas vécue ici comme source d'enrichissement des projets. D'un autre côté, des acteurs ayant un apport éventuel sur le contenu et la forme des projets, peuvent être considérés comme la source d'un dessaisissement de leurs compétences spécifiques. C'est le cas des habitants et usagers par exemple. Les concepteurs semblent ainsi partagés entre la volonté d'enrichir leurs projets, tout en gardant la spécificité de leurs compétences professionnelles, et tout en préservant leurs honoraires qui semblent baisser continuellement.

## 2.1 Concepteurs et ingénieurs

La pluridisciplinarité peut en soi répondre favorablement aux attentes des concepteurs et venir combler certains manques. Pourtant, une majorité d'entre eux, au sein de l'agence Lilas (mais nous avons vu que F. Grether partageait, à certains égards, le même point de vue), pointe les difficultés de collaborer avec les partenaires nouveaux, notamment les bureaux d'études techniques spécialisés en *environnement* ou *développement durable*. Malgré la complémentarité théorique des compétences, ils notent les difficultés à comprendre et interpréter les documents qu'ils reçoivent de leurs partenaires. C'est le cas des thermiciens par exemple, en charge de garantir la conformité des ouvrages face aux objectifs annoncés par l'équipe. Au moment de concevoir un bâtiment, les allers-et-retours avec les architectes sont nombreux. Ces derniers proposent une première version de bâtiment aux thermiciens, qui leur renvoient une analyse à l'issue de laquelle le verdict tombe. L'ouvrage respecte, ou non, la réglementation ou du moins les objectifs annoncés (lorsque ceux-ci dépassent les réglementations). Plusieurs architectes ont avoué ne regarder que les conclusions finales, ne comprenant pas le reste du document. Le thermicien, ici, est garant du respect de certains objectifs. Il ne participe pas pour autant à la conception.

L'analyse des pratiques professionnelles dans la partie précédente, a montré, en outre, la difficulté que les concepteurs pouvaient rencontrer à collaborer et tirer le maximum des apports des bureaux d'études techniques. S'ils reconnaissent les faibles honoraires qu'ils touchent et l'hétérogénéité des apports selon les bureaux, ils regrettent souvent le manque d'adaptation au projet des documents qu'ils rédigent mais aussi leur manque de compétences :

- « Ambre-Ursule-Paola : C'est des mecs qui mettent des recettes, qui ne regardent pas le projet, ils s'en foutent, ils sont dans un truc de pub.
- Antoine : mais là tu vois on arrive à la limite de nos bureaux d'études, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, notre "BE", il nous dit en trois jours, je vais vous faire une

étude de voirie, de giration, de flux, de machin, une semaine après il y a toujours rien, il nous envoie trois pauvres voiries, trois girations, il a repris notre fichier, il a juste repris les angles...

- Antony : ils ne savent pas faire. C'est lamentable » (AT15, 2011).

Si la légitimité de ces acteurs n'est pas remise en questions, c'est en revanche la légitimité de leur travail et de leurs apports effectifs qui est interrogée. Rappelant que « ce n'est pas eux [les bureaux d'études] les porteurs de projet [...] [mais] les architectes [qu'il faut comprendre au sens large des concepteurs] », Pascal fait ressortir la question centrale de la coordination des équipes pluridisciplinaires. Derrière la diversité des acteurs (et donc la pluridisciplinarité effective), ce sont bien les difficultés de collaboration et donc de l'interdisciplinarité que les acteurs éclairent ici et que nous analyserons ci-après.

Finalement, l'énergie mobilisée pour contacter les bureaux d'études, échanger et tenter d'intégrer des conseils ou propositions jugées ainsi peu suffisantes ou satisfaisantes, est considérée comme une perte de temps pour les concepteurs, synonyme d'improductivité, d'inutilité, de « gâchis » de temps et donc d'argent (puisque tout projet est à un moment évalué, outre ses qualités intrinsèques, selon sa rentabilité, c'est-à-dire le temps total passé par chaque concepteur, mis en regard avec les honoraires perçus pour ce projet). Autant de termes issus des logiques marchandes et industrielles auxquelles répondent, au moins en partie, les modes de penser et de faire des AAUP.

Par ailleurs, l'intégration de nouveaux partenaires au sein des équipes de maîtrise d'œuvre est souvent synonyme de diminution des honoraires perçus, ce que certains, au cours d'un atelier résumant ainsi : « Nécessité de plus de compétences et moins d'honoraires » (Pierre, AT39, 2013). Autrement dit, dans un contexte de crise, où les maîtres d'ouvrages publics ont tendance à réduire leurs dépenses et donc les montants alloués aux études, les équipes de maîtrise d'œuvre reçoivent des honoraires moindres, qu'ils doivent partager entre des acteurs plus nombreux. Ainsi, tout apport de nouveaux acteurs jugé trop faible est d'autant moins accepté que leur intégration en tant que telle a complexifié le processus de coordination, fait dépenser du temps aux concepteurs, et contribué à réduire les revenus de l'agence Lilas.

## **2.2 Les concepteurs face à la participation habitante<sup>277</sup>**

Entre 2012 et 2013, trois ateliers<sup>278</sup> furent consacrés à la participation habitante, associant rappels historiques, apports théoriques, présentations de projets et retours

---

<sup>277</sup> Les paragraphes qui suivent s'appuient sur un article intitulé : « Quels freins à la participation des habitants du point de vue des concepteurs ? » que nous avons publié en 2013 dans le cahier RAMAU n°6.

<sup>278</sup> Le premier atelier, réalisé en janvier 2012, fut organisé avec un paysagiste de l'Agence. Celui-ci avait eu l'occasion de coordonner, dans une autre agence, plusieurs dispositifs de participation habitante, de type diagnostic en marchant, cartes mentales, métaplan/débat et atelier cartes sur table. Mobiliser son expérience et des exemples concrets, c'était montrer qu'il était possible de mettre en œuvre des dispositifs

d'expériences. Pour le dernier, l'association Robins des Villes avait été invitée. Celle-ci intervient régulièrement, dans des projets urbains, en tant que médiatrice entre habitants, usagers et concepteurs. Au cours de cet atelier, un tour de table fut réalisé pour obtenir les premiers mots associés par chacun au terme participation :

« Il y a deux grosses catégories dans les mots que vous donnez, qui sont souvent opposées : élections, calcul, transaction, c'est-à-dire, la face "obscur". Et puis des choses qui sont plutôt sur des valeurs : liens, échanges, partage, où on sent qu'on est dans un versant plus positif. [...] Il y a [...] un peu les deux versants, "calcul" est revenu de temps en temps [...] mais quand même, on sent que le côté positif et le côté valeurs [est présent] ». (Robins des Villes, AT42, 2013)

### 2.2.1 De la reconnaissance de vertus...

La mobilisation des habitants et usagers a souvent été qualifiée de « louable », parce qu'« en tant que citoyen [...] on nous a trop longtemps privés du bien collectif en [...] (nous) disant "c'est pour les experts et les politiques" » (Pierre, AT24, 2013). Dans certains projets, l'absence de démarche a même pu être regrettée : « nous on a le recul pour voir certaines choses qu'ils [les habitants] ne vont pas voir, mais il y a plein d'éléments sociologiques qu'on ne peut pas voir. C'est une source fantastique » (Adèle, AT42, 2013) ; « sur le projet [...], c'est dommage que cette démarche-là ne soit pas mise en place très en amont » (Pierre, AT42, 2013). Au sujet d'un dialogue compétitif auquel participait alors l'agence, un salarié rebondit sur la nécessité d'intégrer les habitants en phase de diagnostic :

« Une équipe qui avait des sociologues a posé la question : "comment faire pour faire participer les habitants ?" La maîtrise d'ouvrage leur a répondu : « pendant les neuf mois du dialogue compétitif c'est interdit ». Là la question des habitants est justement au cœur du sujet [...]. On ne peut pas leur parler » (Ambre-Ursule-Paola, AT18, 2012).

---

intéressants et innovants de participation habitante ; autrement dit que les concepteurs pouvaient détenir dans certains cas les marges de manœuvre nécessaires pour cela. Plusieurs expériences furent présentées pour porter un regard critique sur les apports et limites rencontrés.

Le deuxième atelier, réalisé à la suite du précédent, s'intitulait : *Quelles relations entre implication habitante et évolution des modes de vie et d'habiter ?*. Celui-ci reposait sur la présentation de trois projets situés à l'étrangers : Bo01 et Augustenborg à Malmö – Suède, et Wilhelminha Gasthuis Terrein à Amsterdam. Interrogeant les liens entre durabilité, modes de vie et participation, cette séance se basa sur deux questionnements : un projet peut-il être durable s'il n'intègre pas de réflexion sur les modes de vie et d'habiter des populations ? Est-il possible de travailler sur les modes de vie et d'habiter sans mobiliser à un moment ou à un autre les populations concernées ?

Un troisième atelier fut organisé plusieurs mois plus tard, en mai 2013, avec la venue d'un membre de l'association Robins des Villes, dont les activités principales sont « la recherche, la médiation, la diffusion, la sensibilisation et l'action sur le thème du cadre de ville (environnement urbain, urbanisme, architecture, patrimoine, le cadre bâti en général) » ([www.robinsdesvilles.org](http://www.robinsdesvilles.org) - consulté le 14 avril 2013). Faire intervenir un acteur spécialisé sur la question devait permettre de : faire connaître divers dispositifs innovants, les conditions de leur mise en œuvre ; mettre à disposition des membres de l'Agence, une personne capable de répondre à leurs questionnements ou leurs doutes éventuels ; mettre en relation l'Agence avec un collaborateur potentiel, afin de poursuivre une démarche de construction de savoirs et savoir-faire engagée plusieurs mois auparavant.

Au-delà d'un apport pour le projet, la participation permettrait de sensibiliser et expliquer les enjeux des projets aux populations concernées, d'aider les habitants et usagers à entrer dans de tels processus, et se montrer forces de proposition :

« ce n'est pas que le résultat qui en sort (qui est important), c'est aussi le processus. C'est le fait que les gens en intervenant là-dedans, se sentent concernés, même si le résultat est changé je pense que ça ils s'en fichent. C'est juste le fait d'avoir été là pour agir, d'avoir fait des choses, de proposer, d'être là, d'être écoutés. Ça leur permet d'être acteurs d'un projet est donc ça change complètement le rôle et leur positionnement » (Ambre-Ursule-Paola, AT42, 2013).

Enfin, la mobilisation des habitants et usagers, permettrait de « faire adhérer les gens » au projet (Pierre, AT42, 2013). Certains maîtres d'œuvre semblent donc accorder des vertus, à la fois sociales et opérationnelles à la mobilisation de tels acteurs. Ils re-questionnent eux-mêmes les rapports de pouvoir (accès aux débats, à la décision, partage des savoirs) entre « experts, politiques » et « citoyens » ou « habitants ». Ils confirment le constat selon lequel :

« les professionnels de la planification (comme ici les concepteurs) commencent à reconnaître eux-mêmes les limites du modèle de la planification rationnelle globale et cherchent de nouvelles voies pour intégrer les préoccupations des citoyens dans leurs pratiques » (Bacqué, Gauthier, 2011, p. 43).

## 2.2.2 ...à l'affirmation d'un scepticisme et de craintes divers

### 2.2.2.1 *La crainte d'un dessaisissement des compétences de conception*

Malgré les vertus éventuelles, nombreuses ont été les réflexions par les mêmes ou d'autres, qui révèlent un certain scepticisme voire une inquiétude à l'égard de telles démarches :

« Ce qui se passe dans la démarche c'est qu'on apprend à tous les habitants à partager le savoir qu'est censé avoir le concepteur ou le maître d'œuvre de façon générale. [...] On va essayer de lui donner comme base une expertise pour lui permettre de juger les choses ; moi je considère peut-être à tort qu'on ne peut pas tous être experts » (Pierre, AT42, 2013).

« Quand la décision revient à la maîtrise d'usage, c'est qu'il y a un vrai problème, parce que ce n'est pas leur boulot » (Paul, AT18, 2012).

« En tant que professionnel je suis un peu inquiet parce que j'ai un peu l'impression qu'on est les vilains bétonneurs et qu'on n'a pas la sensibilité d'interpréter la vie des gens, la sensibilité des gens au rôle des usages au rôle de chacun dans la société, alors qu'on est un peu sociologues aussi [...] Et moi, ce qui me fait très peur par contre dans la démarche, c'est le côté concepteur : il devient juste le mec qui met en musique, le mec qui fait des chiffrages et qui met aux normes les choses, [...] on rentre dans l'esprit un petit peu ambient de la synthèse, on fait du consensus sur tout. » (Pierre, AT42, 2013).

Plusieurs concepteurs ont réagi à ce propos, affirmant qu'ils n'étaient pas sociologues, qu'ils n'en avaient ni la qualification, ni les compétences, révélant la géométrie variable des compétences dont chacun pense être doté, et de l'intérêt qu'ils portent à ces dernières. Ces passages montrent aussi que la participation habitante, comme moyen de conforter les connaissances d'un territoire et mieux comprendre le rapport sensible des habitants à leurs lieux de vie, peut être vécue comme la non-reconnaissance ou la remise en cause de « compétences instituées » (Chadoin, 2007, p. 96). Celle-ci s'inscrit dans un contexte plus large de :

« renouvellement des modes de production [...] (où) le nombre de spécialités et d'expertises mobilisées aux côtés des compétences traditionnelles [...] est relativement étendu [...]. Comme l'explique Bernard Haumont, c'est la fonction de conception elle-même, au centre de la définition du rôle des architectes, qui s'en trouve affectée : "on peut observer une dissolution relative de la notion (de conception) et du rôle de la maîtrise d'œuvre qui assumait traditionnellement l'unité du processus, étant donné sa fonction centrale de conception et de projection" » (*Ibid*, p. 94).

Une part des réflexions engagées par les maîtres d'œuvres renvoie donc à l'impact de la participation habitante sur leurs propres professions et sur la place de la maîtrise d'œuvre dans le processus de production (depuis la conception à la réalisation).

#### 2.2.2.2 *Quelle portée sociale de la participation habitante ?*

Un deuxième ensemble d'arguments renvoie à la portée sociale de la participation habitante.

« Il y a aussi des limites au fait de faire intervenir les habitants. Comme à Paris, avec la gentrification de tous les quartiers, comme par exemple le quartier Pajol. [...] Je ne suis pas sûr de la réelle spontanéité des habitants qui sont venus participer à ce type de projet. Les trois quarts des gens qui étaient là aux concertations étaient les propriétaires qui eux avaient tout intérêt [...] à changer l'image du quartier pour avoir aussi [...] une plus-value énorme. On est en train de virer un peu tous les pauvres en-dehors de Paris et des fois je trouve que cela peut avoir un effet contraire sur le côté sociologique, ouverture à tous » (Ambre-Ursule-Paola, AT42, 2013)

« Le débat est souvent accaparé par les lobbies [...] C'est souvent les plus virulents, ceux qu'on entend le plus, et pas la majorité silencieuse [...], c'est eux qui prennent la parole » (Pierre, AT42, 2013).

Ces passages révèlent le scepticisme affiché face à la faible capacité des individus ou groupes à se montrer porteurs de l'intérêt général au profit d'intérêts individuels. Ces derniers corroborent de nombreux textes décrivant la reproduction des inégalités sociales dans et par les arènes de débat public (Blondiaux, 2008, Bacqué, Sintomer, 2010 ; Blondiaux, Fourniau, 2011, etc.)



### 2.2.2.3 *Les effets socio-spatiaux de la participation*

Enfin, un troisième ensemble d'arguments renvoie aux conséquences territoriales des dispositifs de participation habitante :

« les gens qui sont consultés les premières années, les premières dizaines d'années, ne sont évidemment pas les mêmes qui habiteront le quartier 10 ou 20 ans plus tard. Donc les attentes ne seront pas nécessairement les mêmes. Donc là, je crois que l'intérêt de la participation des habitants, il est limité » (Ugo-Paco, AT1, 2010).

Il y aurait donc inadéquation entre participation habitante et durabilité des décisions prises au moment de la conception du projet. Dans le sens inverse, d'autres arguments ont pu être donnés sur le risque de la construction de morceaux de ville, évoluant en quasi-autarcie, séparés du reste de la ville : « c'est finalement les habitants qui mettent en place ça, mais on a l'impression que c'est plus dans un but d'autarcie et de pouvoir vivre comme ils le souhaitent, un peu en marge de la société » (Adèle, AT1, 2010).

Les échanges et arguments oscillent ainsi entre scepticisme sur la portée opérationnelle voire sociale de la participation habitante, et approbation face à des démarches qui permettraient de « changer un peu [...] [les] manières de faire », « feraient du bien à tous ». Les postures varient également selon la nature des projets (architecturaux, urbains, paysagers), mais aussi en fonction de qui participe (habitants, usagers), à quoi (débat, décision), à l'initiative de qui (habitants, usagers, maîtres d'œuvre, maîtres d'ouvrages) et quand (diagnostic, conception du projet, mise en œuvre, exploitation).

## 2.3 **Promoteurs et industriels**

Outre les ingénieurs, habitants et usagers, les promoteurs ont une place importante dans les orientations d'aménagement, d'autant plus dans un contexte de renforcement de la place des acteurs privés dans la production de la ville (Baraud-Serfaty, 2011). Nous l'avons vu avec la « ZAC des Berges ». C'est ce que rappelle Pascal, au sujet d'un quartier qui devait être totalement piétonnisé. Face aux pressions des promoteurs, celui-ci sera finalement accessible à la voiture, afin de garantir la capacité de vente des logements.

« À un moment donné entre HQE, développement durable, rentabilité, tout ça, ça se mélange, il y a des grandes intentions au départ, après il y a la réalité du marché. Aujourd'hui s'ils ne peuvent pas vendre [des lots sur un territoire parce qu'il] n'y a pas de transport, ils vont tout dégommer. [Le quartier] était interdit aux voitures [...], aujourd'hui la voiture va pouvoir [y] aller, et ils attendent 3000 à 4000 véhicules par jour, ce qui veut dire que [le quartier] qui devait permettre de ne pas avoir une seule voiture sur 1 ha, c'est parti à la poubelle, parce que les investisseurs disent "s'il n'y a pas de voitures, on n'y va pas" » (Pascal, AT4, 2011).

Bien des échanges révèlent, chez les concepteurs, un sentiment d'impuissance face aux promoteurs, qui participent très activement aux décisions sur les agencements des

espaces, la manière dont ils vont se positionner sur les parcelles concernées, le choix des matériaux, etc. :

« On nous retire aussi petit à petit nos deltas, nos marges de manœuvre. Et un moment bientôt, j'ai des potes archi qui sont en train de me dire "bientôt les projets d'architectes, de promoteurs", tu rentreras les données dans une machine et tu peux le faire. [...] Il faut le savoir chez les promoteurs, ils peuvent te modéliser un bâtiment en fonction de la surface de la SHON<sup>279</sup>, du besoin, du PLU<sup>280</sup>. [...] Et on va arriver à ça et moi ça m'inquiète » (Pierre, AT42, 2013).

Le rôle des industriels est important au moment de la mise en œuvre, comme le révèle ce paysagiste :

« Sur le terrain, les industriels ont un poids incroyable, on construit ce que l'industriel veut bien nous vendre et veut bien nous aider à poser et [ce sur quoi il] veut bien former les gars. On peut avoir des milliards de discours, on peut avoir des supers bouquins, mais la mise en œuvre sur le terrain, c'est pas nous maîtres d'œuvre qui avons la main, c'est pas l'entreprise non plus, c'est l'industriel. » (Pascal, AT4, 2011).

S'ils ne mettent pas en cause la pluralité de ces acteurs dans la démarche de conception et de mise en œuvre, les réorientations arbitraires pour des considérations économiques et contraires à l'essence des projets sont mal vécues. Les orientations en faveur du *développement durable* semblent fragilisées par des rapports de force déséquilibrés entre acteurs.

### **3. Passages de témoin délicats et faibles retours sur site**

Au-delà de rapports de force peu équilibrés, les concepteurs mettent souvent en balance l'énergie mobilisée en phase d'études pour concevoir des dispositifs innovants, et leurs traductions dans la réalité. C'est ce que nous avons vu à travers la « ZAC des Berges ». C'est également ce qu'ont confirmé bien des concepteurs tout au long des ateliers de travail.

En outre, ces derniers révèlent la méconnaissance de l'impact de leurs projets, puisque les urbanistes, architectes ou paysagistes ne reviennent que rarement (selon leurs dires), sur les espaces qu'ils ont livrés. Les missions prévoyant une intervention des concepteurs (par quelque forme que ce soit) après la livraison du projet sont aujourd'hui très rares. Souvent pris par des plans de charge importants, ils sont contraints de passer dès la livraison, à un autre projet, à une autre étude, à une autre mission.

« Dans la séance où je suis allé à ta place l'autre fois<sup>281</sup>, [...] on a évoqué la question du fait qu'un archi ne revient jamais sur son bâtiment à partir du moment où il est

---

<sup>279</sup> Surface Hors Œuvre Nette.

<sup>280</sup> Plan Local d'Urbanisme

<sup>281</sup> L'architecte fait ici référence à une matinée d'échanges sur l'analyse des usages et la pédagogie du projet de logement, organisée le 13 septembre 2012, par le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de

livré, et il n'y retourne que s'il y a un sinistre, un problème, et qu'il doit aller voir comment traiter ce problème-là. » (Adèle, AT24, 2012).

Dès lors, il est rare que les concepteurs aient une connaissance fine de l'évolution du projet (architectural, urbain ou paysager) auquel ils ont participé. Le benchmarking et la recherche de « références » sont très fréquents pour ces acteurs, mais le plus souvent dans l'optique de trouver des bonnes pratiques, des projets reconnus par la communauté des praticiens et dans les publications spécialisées<sup>282</sup>, etc. À l'inverse, chercher ce qui n'a pas fonctionné comme ils l'avaient prévu, identifier les erreurs commises, est une pratique peu répandue. L'apprentissage par l'analyse critique n'est ainsi pas permis.

En outre, la grande majorité des missions réalisées au sein de l'agence Lilas, par exemple, n'aboutit pas à la construction de projets, à quelque échelle que ce soit. C'est bien évidemment le cas des appels d'offre, des concours, mais aussi de nombreuses missions d'études qui ne vont pas jusqu'à ce stade, aujourd'hui ultime. Bien des concepteurs peuvent passer plusieurs années à concevoir des projets qui ne seront jamais construits. Ils ne peuvent savoir, dans ces conditions, ce qu'auraient produit les projets auxquels ils ont participé, la manière dont les ouvrages auraient été mis en œuvre par les entreprises, gérés et entretenus par les services adéquats et appropriés par habitants et usagers. Ils ne connaissent donc pas, pour une grande part, toute une partie de la réalité opérationnelle de leur métier.

Les observations montrent également une certaine spécialisation des concepteurs selon les tâches réalisées par l'Agence. Nous l'avons montré dans la première partie. Certains répondent avant tout aux appels d'offre, quand d'autres participent davantage à la conception de projets en phase concours. Certains interviennent sur les études préopérationnelles, quand d'autres interviennent avant tout sur les chantiers. Ces différents types de missions ne sont pas nécessairement cloisonnés, et certains interviennent sur plusieurs d'entre elles. Pour autant, la relative sectorisation des activités réduit les possibilités d'intégrer au moment des concours par exemple, les enseignements tirés d'un chantier vécu en parallèle ou auparavant. Il reste la possibilité d'échanger en interne, ce qui là aussi s'avère bien moins fréquent que la facilité théorique d'une telle démarche le laisserait penser.

Bien des interventions montrent un besoin de plus en plus important de comprendre l'impact des projets réalisés, de capitalisation des expériences, de remise en cause de la division actuelle du travail, et dès lors de déssectorisation des activités et des compétences au sein de l'Agence. C'est ce que propose Antony, souvent impliqué dans les concours, jamais en phase de chantier :

---

l'Environnement (CAUE) d'Île-de-France et le Centre de Recherche sur l'Habitat (CRH) du Laboratoire Architecture, Ville, Urbanisme et Environnement (LAVUE). Ne pouvant m'y rendre et ayant diffusé l'invitation aux membres de l'Agence, l'un d'entre eux y assista et diffusa le compte-rendu en interne.

<sup>282</sup> « Finalement, dans les publications d'archi, on a toujours la photo au moment où c'est livré et on ne sait pas vraiment comment ça évolue, on n'a pas de débat sur la façon dont c'est traité » (Antony, AT24, 2012).

« Pourquoi est-ce qu'on ne fait pas intervenir des gens comme Albert<sup>283</sup> par exemple, où je me rappelle qu'il avait cette remarque sur les formes urbaines en angle, où il disait moi je ne sais pas faire un appartement là-dedans, on a besoin de l'entendre à toutes les phases... et franchement ça m'a marqué. Lui, il trouve ça aberrant. C'est comme le bon sens des noues, il faut qu'on écoute des gens qui ont du bon sens parce qu'ils ont l'angle d'attaque opposé. [...] Pourquoi ne pas faire l'économie des erreurs en capitalisant sur nos expériences ? » (Antony, A.24).

Pascal, paysagiste de la « ZAC des Berges » regrettait de son côté de n'être jamais consulté lorsque de nouveaux projets sont en cours de conception, tant son apprentissage de la réalité d'un chantier, des jeux d'acteurs qu'il révèle, de l'importance et de la légitimité relatives de chacun, etc. lui avaient permis de construire un regard différent et aiguisé sur le processus de mise en œuvre des projets.

#### **4. L'interdisciplinarité limitée comme méthode collaborative et itérative**

Ces différents éléments d'analyse montrent que la quête de durabilité prône l'intégration de compétences en perpétuelle construction. Celle-ci peut se traduire par deux mouvements, parallèles peut-être, en tension sûrement. Le premier est la montée en compétence des concepteurs, le deuxième est la multiplication et la diversification des acteurs susceptibles d'intervenir dans les projets, à l'intérieur de l'équipe de maîtrise d'œuvre, ou en tant qu'assistants à maîtrise d'ouvrage<sup>284</sup>.

##### **4.1 Les limites de la pluridisciplinarité**

En favorisant la pluridisciplinarité dans les processus de fabrication de la ville, la quête de durabilité accompagne une dynamique qui l'a précédée, depuis que le modèle de l'architecte-artiste, en relation étroite et quasi-exclusive avec le maître d'ouvrage, a été progressivement remis en cause, notamment à partir de la fin des années 1960 et la réforme de Beaux-Arts. Les intervenants se sont progressivement multipliés : programmistes, économistes, etc. (Terrin, 2014). En appelant à mobiliser à la fois des savoirs et savoir-faire issus des sciences de l'Homme mais aussi de la nature, la quête de durabilité a donc poursuivi ce mouvement en admettant au moins officiellement la part et les implications écologiques, économiques et sociales de la conception et de la réalisation des projets urbains. Pour autant, la pluridisciplinarité annoncée possède des limites substantielles et méthodologiques. C'est ce que montre par exemple D. Martouzet, pour qui les « points de vue » et « documents de travail, rendus d'études »,

---

<sup>283</sup> Albert est un architecte dont l'expérience du chantier paraît ici très riche pour alimenter les réflexions des personnes en charge de concevoir les projets de l'Agence.

<sup>284</sup> C'est le cas par exemple du bureau d'études techniques spécialisé en développement durable, qui à « Lyon Confluence », ne fait pas partie, pour la deuxième phase, de l'équipe de maîtrise d'œuvre ; ce qui signifie qu'il n'agit pas sous le mandat de l'architecte, urbaniste et paysagiste.

lorsqu'ils sont très nombreux et peu compréhensibles, peuvent devenir « inutilisables du fait de leur quantité », leur traitement devenant plus une perte de temps qu'une source d'apports (Martouzet, 2002b, p. 68). Les limites de la pluridisciplinarité ont été confirmées par les acteurs observés, lorsque ces derniers évoquent les difficultés de collaboration avec certains partenaires comme les bureaux d'études techniques spécialisés en *développement durable*. La pluridisciplinarité sans apport substantiel est alors d'autant plus mal vécue qu'elle est synonyme de perte de temps et d'honoraires.

Se posent alors trois questions importantes : comment croiser les connaissances, savoirs et savoir-faire, autrement dit comment passer de la pluridisciplinarité à l'interdisciplinarité ? Peut-on réellement qualifier un processus de conception d'exercice interdisciplinaire ? Qui peut être en mesure de réaliser un tel exercice ?

#### **4.2 L' « interdisciplinarité limitée », une posture plutôt qu'un écueil**

La pluridisciplinarité possède donc des limites tant qu'elle ne constitue pas la première marche vers le croisement des apports disciplinaires et donc vers l'interdisciplinarité entre sciences de la nature et sciences de la société (Jollivet, 1992). Lorsque dans les années 1960-1970, « le mouvement écologique se constitue [...] [face] aux dégradations visibles du monde vécu », c'est bien la « reconnaissance des interactions et des liens de dépendance réciproque entre les activités humaines et les milieux naturels » qui est mise en avant (Lévêque, in Villalba, 2009, p. 126). Ces interrelations entre société et milieu naturel, tiendront une place importante dans le « rapport Meadows » et lors du premier sommet de la Terre à Stockholm en 1972. La fin des années 1980, marquée par l'émergence du *développement durable* constitue une étape importante dans la nécessité d'appréhender toute action et ses impacts à travers leurs dimensions sociales, économiques et environnementales. Plusieurs programmes de recherches scientifiques portés par la quête d'interdisciplinarité, au croisement des disciplines techniques, naturalistes et des sciences sociales ont émergé dès les années 1970-1980 et ont donné lieu à un ouvrage coordonné par Marcel Jollivet intitulé : *Sciences de la nature, sciences de la société : les passeurs de frontières* (Gauthier, 2006). *L'environnement* puis le *développement durable*, en se diffusant, parfois comme notion, parfois comme mot d'ordre ou encore comme paradigme, ont largement contribué à faire de la ville un objet de recherches interdisciplinaires. En France, les programmes de recherche (ex : Programme Interdisciplinaire de Recherche Ville et Environnement), tout comme de nombreuses revues scientifiques (telles que *Nature Sciences Société*, *Vertigo*, *Développement durable et territoires*, etc.) appellent de plus en plus à cette interdisciplinarité. En croisant des savoirs issus de disciplines différentes, en constituant une « méthode scientifique qui implique des innovations dans les façons de poser les problèmes de recherche et d'y répondre (Quensière, 1997) » (Gauthier, 2006, p. 388), l'interdisciplinarité est ici un acte scientifique.

La conception et la mise en œuvre d'un projet, nous l'avons vu, nécessitent de plus en plus d'intégrer des compétences qui mobilisent des savoirs issus de disciplines différentes (les bureaux d'études techniques peuvent mobiliser ceux issus du génie civil, de l'hydrologie, de l'écologie, de la pédologie, etc. ; les économistes, ceux issus de la micro ou de la macro-économie ; les sociologues ceux de la sociologie, etc.). Des bribes de savoirs issues de différentes disciplines sont alors mobilisées pour concevoir un projet, prévoir son phasage, sa faisabilité financière, et pour le mettre en œuvre. Pour autant, cette hybridation n'a pas vocation première à produire de nouveaux savoirs, elle ne repose pas sur une méthode scientifique, et n'est ni une recherche fondamentale, ni une recherche appliquée. Elle est une réponse à une commande politique et technique. Si l'on reprend l'approche de l'interdisciplinarité de J. Quensière et M. Gauthier, la conception et la mise en œuvre de projets urbains durables relèveraient d'une démarche d'interdisciplinarité limitée puisqu'elles seraient le fruit d'une hybridation de savoirs issus de disciplines différentes certes, sans être néanmoins un acte scientifique. En outre, pour des contraintes temporelles, organisationnelles, économiques et cognitives que nous avons présentées plus haut dans le chapitre, les compétences et savoirs intégrés dans ou en dehors des équipes de maîtrise d'œuvre sont nécessairement limités et minoritaires, par rapport à tou(te)s celles et ceux qui auraient pu, dans l'absolu, nourrir légitimement l'acte de conception et de mise en œuvre des projets. L'interdisciplinarité est, aussi pour cette raison, nécessairement limitée.

Puisqu'elle apparaît nécessaire, l'interdisciplinarité limitée, plutôt que de la considérer comme un écueil, pourrait au contraire être assumée comme telle et constituer une posture qui n'est pas sans conséquences, nous allons le voir, sur les méthodes alors adoptées pour concevoir et mettre en œuvre des projets urbains, mais aussi sur le rôle majeur que pourraient alors jouer les concepteurs. Nous assumons ici une posture prescriptive ou du moins propositionnelle.

Dans un contexte de spécialisation professionnelle et de fragmentation des fonctions (Evette, 2001 ; Chadoin, 2007 ; Terrin 2014), le rôle des concepteurs, non plus seuls capables de comprendre les problématiques auxquelles ils doivent répondre et de connaître les moyens d'y parvenir, peut sembler réduit. Or, dans cette quête d'interdisciplinarité, même limitée, leur rôle et leur importance ne sont-ils (ou du moins ne pourraient-ils pas être) finalement renforcé ?

Il s'agit ici plus que de conforter un rôle qu'ils auraient déjà (eu), de chef d'orchestre ou d'homme de synthèse. Il s'agit de s'acculturer à de nouveaux savoirs et langages mobilisés par les différents partenaires, pour identifier précisément leurs apports éventuels, leur complémentarité, et ainsi les points de contact et ponts qui pourraient être bâtis pour identifier et répondre aux objectifs du projet. Les concepteurs, qui plus est s'ils sont mandataires, seraient ainsi les garants de l'interdisciplinarité au sein des équipes de maîtrise d'œuvre. Aux côtés de formations sur des champs issus de

l'architecture<sup>285</sup>, du paysage<sup>286</sup> ou plus généralement de l'urbanisme<sup>287</sup> que les concepteurs peuvent parfois suivre et que l'agence Lilas a pu mettre en œuvre en favorisant l'organisation de plus de quarante ateliers de travail, nous faisons l'hypothèse que ces derniers gagneraient à nourrir leurs réflexions de savoirs spécifiques issus des sciences de la société et de la nature. Cette hypothèse interroge directement les formations d'origine et le contenu des programmes pédagogiques, au sein des écoles d'architecture, de paysage et dans les formations en aménagement et urbanisme. Pour le projet, cette posture d'interdisciplinarité limitée implique de développer des méthodes à la fois collaboratives et itératives.

### **4.3 Une méthode collaborative**

L'interdisciplinarité limitée interroge tout d'abord les moments d'intervention des différents acteurs (concepteurs ou extérieurs) et implique généralement que ces derniers soient intégrés le plus en amont possible. Bien des écrits ont déjà prôné un tel mouvement. Une meilleure compréhension de ce que peuvent apporter des bureaux d'étude techniques peut tout d'abord permettre à ces derniers d'être davantage intégrés en phase de concours par exemple et participer, plus généralement, au processus même de conception plutôt que de donner leurs avis une fois les projets ficelés et figés. Cela implique qu'ils ne soient plus simplement des certificateurs mais qu'ils participent à leur manière à la conception du projet. Une telle condition n'est pas sans conséquences, tant elle interroge la capacité de ces acteurs à sortir d'une approche industrielle de leurs pratiques, de la division séquencée du travail à laquelle ils répondent, et leurs capacités à se montrer forces de propositions opérationnelles. En outre, elle oblige les concepteurs à ne plus faire chasse gardée de leurs compétences conceptuelles. C'est donc trouver un équilibre, certainement précaire et complexe, entre porosité des compétences et spécificités de ces dernières.

L'interdisciplinarité limitée implique en outre de renforcer la communication et les échanges entre concepteurs et partenaires. C'est le sens des propositions faites par les concepteurs de l'agence Lilas quand ces derniers suggéraient, à propos de la gestion des eaux pluviales par exemple, que le synopsis du projet soit systématiquement diffusé aux intervenants divers, et enrichi au fur et à mesure de l'avancement du projet. Preuve en est qu'une telle méthode, aussi évidente puisse-t-elle apparaître, est loin d'être généralisée, ne serait-ce qu'au sein de l'Agence observée. Elle interroge aussi l'utilisation ou la faible utilisation des nouveaux moyens de communication et de travail

---

<sup>285</sup> Nous avons vu dans le Chapitre 3, que certains avaient suivi des formations sur la Haute Qualité Environnementale, sur la Qualité Environnementale des Bâtiments.

<sup>286</sup> Cf. la formation suivie sur la gestion des eaux pluviales par certains concepteurs de l'agence Lilas (en novembre 2012)

<sup>287</sup> Cf. les formations suivies sur les écoquartiers.

collaboratif, et derrière la (faible) volonté des concepteurs de soumettre leurs documents de travail aux modifications éventuelles et en direct à leurs partenaires.

Parce qu'elle est limitée, l'interdisciplinarité nécessite d'intégrer le plus en amont possible, à la fois les habitants et usagers, mais aussi les services de gestion et d'entretien des espaces aménagés. C'est la démarche engagée à « Lyon Confluence » au cours de la deuxième phase, lorsque de tels acteurs ont intégré un des trois pôles participant à la conception du projet. Elle devait permettre de sensibiliser les concepteurs sur ce que leurs propositions engageraient sur le temps long en termes de gestion et d'entretien. Elle permettrait en outre aux acteurs de l'« après » livraison, de préparer leurs équipes à la gestion et à l'entretien d'espaces ou de dispositifs parfois innovants, parfois techniques et tout du moins peu éprouvés. C'est donc la répartition séquencée des acteurs dans le temps du projet qui est ici interrogée et remise en cause.

#### **4.4 Une méthode itérative**

L'interdisciplinarité limitée, comme posture assumée et non comme écueil, renverse le rapport à la maîtrise des processus de conception et de mise en œuvre. Elle est en cela contradictoire avec l'essence même du travail des architectes, paysagistes et urbanistes en agence, qui doivent démontrer, ne serait-ce que dans une logique de concurrence, la maîtrise du processus dont ils ont la charge. C'est en outre contradictoire avec l'une des caractéristiques majeures de l'architecte qui, historiquement, s'est détaché du maître-maçon pour se doter de la posture du sachant. Ce que l'interdisciplinarité limitée exige, c'est de reconnaître le caractère profondément parcellaire des savoirs dont les concepteurs et leurs intervenants disposent à un instant *t*. C'est en creux ce que la collaboration engagée pendant trois ans et les échanges observés ont révélé. En renversant cet état de fait de l'écueil à la posture assumée, il est alors possible d'interroger différemment la manière de penser l'acte de conception et de mise en œuvre. En reconnaissant l'incomplétude des savoirs, la complexité éventuelle des projets et finalement l'incertitude dans laquelle se trouvent les concepteurs, l'interdisciplinarité limitée interroge la pertinence de dispositifs très techniques, peu éprouvés, sur lesquels il est difficile voire impossible d'intervenir *a posteriori*. Elle appelle en outre à ne pas fermer les horizons. Si l'on revient sur le dispositif de gestion des eaux pluviales mis en œuvre dans la « ZAC des Berges », on se rend compte que celui-ci, au contraire, a proposé un fonctionnement complexe, jamais éprouvé et sur lequel il est fort difficile d'intervenir (pour toute la partie se trouvant dans des parcelles aujourd'hui privées). En outre, le phasage général n'a pas été pensé pour permettre à l'équipe de projet d'orienter la deuxième étape en fonction des enseignements tirés de la première (même si certaines réorientations ont finalement été rendues possibles). On est ici dans un phasage linéaire, simplement technique et financier, qui a conduit les concepteurs à reproduire certaines erreurs issues de la phase 1 en phase 2. Accepter et



assumer l'incomplétude des savoirs et l'incertitude qui en découle auraient conduit à l'inverse à penser un phasage ouvert, et une méthode plus itérative.

## Conclusion de chapitre

Ce chapitre a montré dans un premier temps la reconnaissance par les concepteurs eux-mêmes du manque de compétences internes qu'ils détiennent pour répondre aux exigences de durabilité des projets auxquels ils participent. Il révèle une difficulté cognitive. Les concepteurs ont du mal à voir comment articuler le *développement durable* avec leurs propres cadres de pensée. Ils ont en outre du mal à en parler et à dire comment ils s'en emparent dans leurs pratiques. Ils y associent un champ lexical dans lequel les termes ou notions sont tout aussi flous. Pour autant, sa nécessaire prise en compte aujourd'hui interroge les compétences qu'ils ont à disposition, et les amène à reconnaître le rôle joué par ce dernier dans la nécessaire pluridisciplinarisation des équipes dont ils sont la plupart du temps mandataires. Pourtant, celle-ci n'est pas sans poser plusieurs problèmes, car la pluridisciplinarité n'implique pas nécessairement collaboration et enrichissement des projets, également parce que lorsque c'est le cas, c'est la spécificité de leurs compétences de conception qui peut être interrogée et éventuellement remise en question. Face à la multiplication des acteurs, les concepteurs semblent devoir faire face à un défi de taille, celui d'être garant de l'interdisciplinarité au croisement de savoirs généraux et de savoirs plus spécifiques et techniques.

Néanmoins, reprenant la notion de rationalité limitée (Simon, March, 1970 ; Crozier, Friedberg, 1977), nous avons proposé de parler d'interdisciplinarité limitée, compte tenu des constats précédents, tout en se demandant si celle-ci ne devait pas être considérée comme une posture, plutôt que comme un écueil et la marque d'un jugement normatif. Partant, nous avons montré que celle-ci avait des conséquences méthodologiques importantes pour les concepteurs, tant en termes de compétences collaboratives que de conception itérative. On peut ainsi se demander si l'affirmation répétée au sein de l'Agence comme à l'extérieur de celle-ci (ex : Perrault, 2010 ; Grether, 2012), selon laquelle l'intégration des bureaux d'étude par exemple, au-delà d'apports périphériques, ne modifie ni les manières de penser des concepteurs, ni le cœur même des projets (ce qui constitue une forme d'articulation de compétences), pourra satisfaire encore longtemps les concepteurs, partenaires et maîtres d'ouvrage.



## CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Cette troisième partie s'est attachée à dépasser l'observation des concepteurs en situations professionnelles classiques. Il s'agissait d'analyser le regard que ces derniers portent sur le *développement durable*, comme horizon ou comme mot d'ordre, sur ses traductions, et sur leurs propres pratiques et conditions de travail.

Pour cela, nous avons tout d'abord analysé ce que disent l'existence même d'une démarche de « réflexions et formation collaboratives » et ses évolutions, sur : l'intérêt que peuvent porter les concepteurs à l'égard du *développement durable* ; les besoins qu'ils expriment face à sa diffusion massive (chapitre 6).

Cette démarche révèle le besoin d'acquérir des savoirs : à la fois généraux, pour mieux comprendre le cadre dans lequel ils travaillent, et arriver à clarifier leurs positionnements ; et plus spécifiques et techniques, pour répondre à certaines problématiques renforcées par la diffusion du *développement durable*, autour par exemple des questions de matériaux ou de gestion des eaux pluviales ; pour aiguiser leurs argumentaires face à des sujets qui, à les écouter, sont développés de manière systématiques sans être réellement travaillés et sans que les concepteurs en aient une connaissance fine. Cette démarche révèle en outre, une tension entre un besoin d'accompagnement dans l'appropriation du *développement durable* répondant aux logiques du « monde industriel », et le refus d'être soumis à des cadres normatifs et systématiques qui les priveraient de la part créative propre au « monde de l'inspiration ». Il révèle aussi une forme de tension entre l'appropriation du *développement durable* comme outil de compétitivité répondant aux logiques des mondes « marchand » et de l'« opinion », ou comme outil de réflexivité répondant davantage aux logiques des mondes « civique » et/ou de l'« inspiration ».

Dans le chapitre suivant, nous nous sommes attaché à comprendre le regard que portent les concepteurs sur le *développement durable*, ses interprétations et ses traductions (chapitre 7). Nous avons mis en exergue certains points de consensus autour des vertus éventuelles de ce dernier comme levier d'interdisciplinarité, de réflexivité et de territorialité, mais aussi les apories (caractère faiblement innovant) et risques de certaines de ses traductions règlementaires (profusion de normes réduisant la qualité des constructions et la part créative du métier de la conception) et opérationnelles (manque de réponses aux enjeux de l'existant, étalement urbain, potentiel ségrégatif). Mais en partant de deux sujets saillants autour de la technique comme outil de durabilité, et l'adéquation éventuelle entre rentabilité économique et durabilité nous avons mis en avant des points de vue et valeurs fort différents chez les concepteurs. De ces débats

ressortent des approches différentes du *développement durable*. Ces dernières révèlent plus largement des positions contradictoires face à certains couples de notions ou concepts (technique / nature-environnement ; technique / intérieur-extérieur / individuel-collectif ; technique / simplicité) qui pour les uns sont antagonistes, et pour d'autres s'alimentent. Des polarités se dessinent alors. Pour une majorité, il est difficilement concevable que la « nature » ou « l'environnement extérieur » puissent être reconstitués par la technique. La technicisation des constructions impliquerait, pour une majorité également, le renforcement de bulles intérieures et individuelles aux dépens de conceptions plus collectives de l'habiter. La technicisation des dispositifs s'opposerait en outre à leur simplicité, leur robustesse, et ainsi à leur durabilité. Enfin, bien des concepteurs dénoncent une forme d'antagonisme entre recherche de rentabilité économique et durabilité. Mais dans chacune de ces oppositions, des points de vue opposés et minoritaires ont vu le jour. Ces analyses révèlent la diversité des valeurs mobilisées pour parler et penser un *développement urbain durable*. En nous appuyant sur les résultats de la deuxième partie, nous avons montré que les positions minoritaires dans les débats étaient celles qu'on retrouvait le plus souvent dans les pratiques observées. Le hiatus apparent révèle, malgré certaines marges de liberté des concepteurs, le poids des exigences qui leurs sont en partie extérieures. Pour terminer ce chapitre, nous avons montré la convergence des analyses professionnelles et scientifiques sur le *développement durable* et ses traductions, et rappelé ainsi la porosité entre ces deux mondes.

Le chapitre 8 était consacré au regard que portent les concepteurs sur leurs propres compétences en matière de *développement durable* et ainsi sur l'évolution de leur place dans le processus du projet. S'il apparaît finalement pour une majorité comme un « méta-récit », et un « point de passage obligé », ces derniers mettent en exergue le caractère instable et peu formalisé des compétences qu'ils détiennent pour tenter de le mettre en œuvre (nous l'avions déjà constaté dans le chapitre 6). La rationalité limitée des acteurs est alors révélée. Celle-ci est renforcée par la division du travail en agence, le faible taux de concrétisation des projets sur lesquels ils travaillent, et la rareté avec laquelle ils reviennent sur site après livraison éventuelle. Dans ces conditions, les concepteurs connaissent peu l'impact concret des propositions qu'ils peuvent formuler en phase d'appel d'offre, concours et études pré-opérationnelles, renforçant d'autant plus les incertitudes qu'ils peuvent ressentir dans leurs pratiques. S'ils admettent l'intérêt théorique de s'appuyer sur des compétences extérieures, ils voient dans ces dernières une forme de dessaisissement de leur rôle ainsi qu'un risque de réduction d'honoraires.

Parce qu'un projet ne peut mobiliser toutes les disciplines existantes et utiles à sa conception, et parce que celle-ci n'est pas un travail scientifique, nous avons considéré que les tentatives d'appropriation du *développement durable* appelaient certes à la construction de démarches d'interdisciplinarité, mais que celle-ci était limitée. Proposant une forme d'extension de la notion de rationalité limitée, nous proposons

alors de parler d'interdisciplinarité limitée entraînée par la diffusion du *développement durable* comme objet de réflexions et d'actions. Assumant une posture prescriptive, nous nous sommes alors demandé si cette interdisciplinarité limitée, plutôt qu'un écueil, ne pouvait pas à l'inverse constituer une posture professionnelle. Celle-ci renverse les registres de légitimité des concepteurs, met en valeur les compétences collaboratives, la conception itérative et les notions d'incertitude et de complexité comme points de départ. Elle appelle enfin à se demander, si dans le renouvellement des méthodes de travail, les concepteurs, plutôt que de se voir dessaisis de leur place centrale, ne verraient pas celle-ci renforcée.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

### FONDEMENTS, AXES ET MÉTHODE DE RECHERCHE

Dans ce travail, nous avons cherché à comprendre comment l'intégration du *développement durable*, comme horizon ou mot d'ordre, pouvait participer à la transformation des pratiques professionnelles des concepteurs architectes, urbanistes et paysagistes. Cette recherche s'inscrit dans la continuité et au croisement de travaux sur l'évolution des modalités de la fabrique urbaine en Europe et notamment en France, et sur le *développement durable* comme source éventuelle des changements observés.

Initiées dans les années 1970<sup>288</sup>, les recherches sur les transformations des modes de faire se sont ensuite poursuivies dans les décennies suivantes. Elles se sont structurées autour de nombreux séminaires sur la conception urbaine et architecturale en Europe dans les années 1990, puis, dans les années 2000, au sein notamment du Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme (RAMAU). L'ensemble foisonnant de recherches qui en a résulté a notamment montré la transformation des conditions de travail des concepteurs depuis les activités libérales vers le salariat. L'évolution des relations (devenues moins exclusives) entre maîtres d'ouvrage et concepteurs a également été mise en avant et expliquée par différents facteurs : la multiplication des acteurs intervenant dans les processus de projet et plus largement l'émergence de nouveaux savoirs (liés notamment aux questions environnementales) ; les nouvelles manières de penser le futur, plus incertain et moins maîtrisé. Dès lors, étaient reposées les questions de la division du travail, de la complexification des processus de conception et de mise en œuvre, mais aussi de la reconnaissance de l'incertitude et de la remise en cause, au moins partielle, de l'approche rationaliste de l'aménagement et de l'urbanisme. Ces écrits se sont développés dans une période marquée : dans les années 1960, par une remise en cause des pratiques d'aménagement d'après-guerre, et plus globalement des modes de développement des sociétés occidentales ; dans les années 1970 en Europe, par une crise économique et sociale majeure ; dans les années 1980, en France notamment, par le renforcement du rôle des acteurs locaux dans l'aménagement (lois de décentralisation, 1982-1983), une redéfinition des relations contractuelles entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre (loi

---

<sup>288</sup> Nous rappelons ici l'ouvrage majeur coordonné par Raymonde Moulin en 1973, intitulé *Les architectes, métamorphose d'une profession libérale*.



MOP, 1985), une évolution des documents de planification urbaine ; dans les années 1990, par de nombreuses lois autour de la gouvernance intercommunale, mais aussi autour de l'institutionnalisation de la démocratie participative ; dans les années 2000, par une institutionnalisation du *développement durable* (ex : SRU, 2000 ; Grenelle de l'environnement, 2009-2011). Les évolutions des modes de fabrique urbaine ainsi constatées, s'inscrivent dans un contexte d'émergence de l'urbanisme de projet, où l'aménagement n'est plus tant une réponse à la croissance économique qu'un moteur de celle-ci. Dans ce cadre et plus largement dans un contexte de néolibéralisation des sociétés occidentales, les thèmes de l'attractivité, de la compétition entre villes et du marketing territorial se sont largement diffusés dans les modes de penser et de faire de l'aménagement.

Au cours des années 1990, et avec plus d'ampleur encore dans les années 2000, c'est tout un pan de la recherche en « sciences dures » comme en sciences humaines et sociales qui s'est penché sur le *développement durable*, envisagé comme une construction politique et scientifique. À mesure que l'expression *développement durable* trouvait une place à l'échelle nationale (législation), locale (ex : Agendas 21 locaux) et urbaine (multiplication de projets urbains dits durables), de nombreuses recherches se sont penchées sur les effets de cette expansion. Elles ont révélé les interprétations fort différentes de la portée du *développement durable* comme opérateur de changements, considéré comme un objet, une nouvelle théorie de l'aménagement, ou un simple outil au service de logiques marchandes et néolibérales. Selon le statut épistémologique qui lui est accordé, c'est, en trame de fond, son rôle dans la transformation concrète des modes de fabrique urbaine qui est questionné. Des chercheurs se sont attachés à analyser les différentes formes d'appropriation du *développement durable* par les acteurs de l'aménagement. Plusieurs typologies ont été esquissées, dont nous nous sommes servis pour analyser les discours et pratiques des acteurs observés dans cette thèse.

Notre recherche s'est ainsi appuyée sur un ensemble d'écrits scientifiques autour de l'évolution des modes de production de la ville, et du *développement durable*, en tant que facteur éventuel de changements. Par une méthode d'observation participante et de recherche-action peu usitée dans ce domaine, cette recherche s'est attachée à explorer de l'intérieur le monde des concepteurs suivant trois axes de recherche : 1) les approches, contenus et statut(s) épistémologique(s) accordé(s) au *développement durable* par les concepteurs, dans les activités qu'ils réalisent au quotidien, mais aussi dans les discours qu'ils déploient sur leur lieu de travail ; 2) la manière dont le système de normes et valeurs portées par l'Agence était réinterrogé à partir de réflexions ou tentatives d'opérationnalisation du *développement durable* ; 3) la mise à l'épreuve des compétences, des méthodes et de la place des concepteurs dans la chaîne du projet, par la diffusion du *développement durable* comme mot d'ordre de l'action publique.

Pour éclairer ces trois axes, nous nous sommes basés sur l'observation *in situ* d'une agence parisienne d'architecture, d'urbanisme et de paysage, l'agence Lilas. Nous avons

en effet intégré celle-ci pour participer, à la demande de son directeur, à la construction d'une culture commune et d'un regard critique à l'égard du *développement durable*. En même temps que nous y avons joué un rôle pro-actif en coordonnant une démarche de « réflexions et de formation collaboratives », et en participant à diverses activités de l'Agence, nous avons été amené à porter un regard scientifique pour analyser les discours et pratiques observées. Nous avons pour cela entrepris un effort de désintronisation de nos statuts de praticien et de chercheur, afin de les distinguer le temps de l'analyse et de sa formalisation. Nous reviendrons sur cette méthode, ses enseignements et ses limites à l'issue de cette conclusion.

## RÉSULTATS

Nous présenterons, dans un premier temps, les résultats de notre travail par axe de recherche. Puis nous présenterons les résultats qui émergent au croisement de ces derniers.

### **Approches, contenus et statut(s) du *développement durable***

Ce travail met tout d'abord en évidence la faible mobilisation du *développement durable* comme outil de construction de la pensée et la normalisation de sujets doublement complexifiés par la diffusion du *développement durable*. Il montre également que la dimension spatiale et instantanéiste de l'acte de conception est questionnée par les tentatives d'appropriation du *développement durable*. Il montre, enfin, concernant cet axe, le rôle majeur de l'organisation du monde professionnel dans les processus d'appropriation cognitive et opérationnelle du *développement durable*.

#### ***La faible mobilisation du développement durable comme outil de construction de la pensée***

On observe selon les activités et en leur sein, des configurations fort différentes. Au stade des appels d'offre par exemple, l'analyse a montré une augmentation significative du degré d'utilisation du terme *développement durable* et de ses dérivés. Les tentatives de clarification de l'approche par les membres de l'Agence sont plus fréquentes aujourd'hui qu'au début des années 2000. Pour autant, une part non négligeable de documents continue d'utiliser ce vocabulaire, sans le définir et sans lui attribuer le statut d'outil de construction de la pensée. À l'échelle des concours, l'expression *développement durable* peut être explicitement mobilisée, comme être totalement absente des documents rendus et des réflexions qui les ont précédés. La démonstration a permis d'avancer plusieurs hypothèses explicatives. La présence du *développement durable* comme mot clef semble aujourd'hui utile dans la construction de discours visant à séduire des commanditaires, mais sa mobilisation comme outil de construction

de la pensée fait peu sens pour les concepteurs, lorsqu'ils sont en situation de conception.

### ***La normalisation de sujets doublement complexifiés par la diffusion du développement durable***

Pour autant, nous avons montré que, dans une grande majorité des projets, au stade des premières intentions en appel d'offre, de leur conception lors de concours ou de leur mise en œuvre, certains sujets sont quasi-systématiquement évoqués (gestion énergétique, gestion des eaux pluviales et usées, réflexions sur les matériaux utilisés, biodiversité, mise en valeur des modes doux, etc.), et ce quelle que soit la place accordée formellement au *développement durable* dans les documents de rendus. Ainsi la dimension environnementale tient une place importante. En constatant que la prise en compte de ces thématiques répondait à la fois à une conception technocentrique mais aussi subjective et anthropocentrique de l'environnement, nous avons montré qu'elles étaient marquées par une double complexité. La première est liée à une technicisation importante, la deuxième à la diversité des enjeux qui sont associés à chacune d'entre elles. Il est apparu, par exemple, que la gestion des eaux pluviales pouvait amener à la conception de dispositifs très techniques, censés répondre à la fois à des enjeux environnementaux, économiques et sociaux (bien-être, qualité de vie en ville, qualité paysagère, etc.). Autrement dit, l'absence formelle de la question de la durabilité dans les réflexions et documents de rendus n'empêche pas les concepteurs de développer des actions qui, de fait, renvoient à certains principes de durabilité. La diffusion du *développement durable* comme horizon ou mot d'ordre, a contribué à renforcer la place de certains sujets et à en complexifier le traitement. Toutefois, ils sont souvent appréhendés de manière sectorielle. En outre, la plupart d'entre eux ne sont pas nouveaux, et s'inscrivent historiquement au cœur des pratiques de conception urbaine, architecturale et paysagère.

### ***La dimension spatiale et instantanéiste de l'acte de conception questionnée par les tentatives d'appropriation du développement durable***

La démonstration a également mis en évidence le fait que, parmi les sujets développés au nom du *développement durable*, certains (minoritaires) n'avaient que peu d'impact sur la dimension spatiale et morphologique du projet. C'est le cas par exemple des questions de biodiversité, de gestion des déchets, ou de la dimension plus procédurale de la participation habitante. Ici aussi, deux hypothèses explicatives ont pu être formulées au fil de l'analyse : ou l'appropriation du *développement durable* par les concepteurs les amènerait à renforcer la dimension immatérielle des projets, et les conduirait, dès lors, à reconsidérer la place centrale accordée à la dimension figurative de leurs productions ; ou justement parce que cette dernière est centrale et qu'elle répond aux canons actuels de la pensée instantanéiste, les sujets présentés ci-dessus (biodiversité, gestion des déchets, participation habitante) resteront minoritaires.

### ***Le rôle majeur de l'organisation du monde professionnel dans l'opérationnalisation du développement durable***

Lorsque l'on observe les échanges au cours des ateliers de travail, les approches des concepteurs se révèlent plus globales, transversales mais aussi plus hétérogènes voire divergentes qu'elles n'apparaissent dans les pratiques. La dimension sociale y est plus présente. Ceci est particulièrement visible lorsque les concepteurs dénoncent certains potentiels ségrégatifs des projets urbains dits durables. L'attention à la dimension sociale est également notable lorsque, se rendant compte des inadéquations rencontrées entre le dessein des projets auxquels ils ont participé et la manière dont, une fois réalisés, les aménagements sont pratiqués, les concepteurs appellent à travailler plus intensément aux côtés des habitants et des usagers. Nous avons également montré que, dans la quête de durabilité, l'économie et la technique n'avaient pas les mêmes vertus selon les concepteurs, dont les approches oscillent largement d'une « durabilité faible » (approche minoritaire dans les ateliers) à une « durabilité forte » (approche majoritaire).

Mais, au-delà des discours, il apparaît que les approches minoritaires dans les réflexions des ateliers sont celles qui se développent concrètement dans les pratiques observées. On peut questionner l'ancrage réel des points de vue et valeurs affichés en ateliers par chacun. Mais nous pouvons aussi y voir le rôle majeur des modalités d'exercice des concepteurs, qui s'inscrivent dans un système d'acteurs large dont les logiques sont parfois divergentes, et répondent à des exigences multiples, dans l'opérationnalisation du *développement durable*.

### ***Les systèmes de normes et valeurs des concepteurs à l'épreuve du développement durable***

L'enquête montre que les systèmes de normes et valeurs mobilisés par les concepteurs sont questionnés mais finalement peu transformés dans les processus d'appropriation cognitive et opérationnelle du *développement durable*. Les contradictions et tensions qui s'exercent entre ces normes et valeurs semblent davantage renforcées que remises en question par cette quête d'appropriation.

### ***Les pratiques des concepteurs à la rencontre de normes et valeurs en partie contradictoires***

Nous avons montré que les agences et leurs membres répondent simultanément ou successivement à des normes et valeurs issues de « mondes » (Boltanski, Thévenot, 1991) auxquels ils peuvent appartenir ou s'identifier : « monde marchand », « monde de l'opinion », « monde industriel », « monde de l'inspiration », « monde civique ». Cette multi-appartenance peut être source de tensions, tant les principes de grandeur de ces mondes peuvent être opposés ou divergents : la rationalité des tâches de production, norme et valeur positive du « monde industriel », peut constituer un motif de

justification des pratiques des concepteurs. Ces derniers peuvent pour autant assumer leur appartenance au « monde de l'inspiration » dans lequel ces mêmes normes et valeurs sont théoriquement illégitimes. Nous avons, en outre, montré les tensions possibles entre « monde de l'opinion » et « monde de l'inspiration », entre « monde marchand » et « monde civique ». À l'inverse, certains mondes peuvent s'alimenter réciproquement. C'est le cas, par exemple, du « monde marchand » et du « monde de l'opinion », pour le cas des agences de concepteurs au moins. Il apparaît que la diffusion du *développement durable* comme mot d'ordre et ses tentatives d'appropriation cognitive, discursive et pratique ne remet pas en cause la légitimité des normes et valeurs que les concepteurs accordent à ces différents mondes. Leurs contradictions et tensions sont davantage renforcées que remises en question.

### ***La capacité du développement durable à répondre à des logiques parfois contradictoires***

#### *L'exemple de la construction de nouvelles compétences*

Face à la diffusion importante du *développement durable* comme mot d'ordre ou horizon, l'agence Lilas et ses concepteurs ont exprimé à plusieurs reprises la nécessité qu'ils ressentaient d'acquérir de nouvelles compétences. Ils ont répondu à ce besoin par une série de formations extérieures, mais aussi par la mise en place de la démarche de « réflexions et formation collaboratives » à laquelle nous avons contribué. Nous avons vu que ces formations peuvent servir des stratégies de concurrence professionnelle et participer à la construction de l'identité de l'Agence qui sera ensuite mise en valeur à l'extérieur (pour servir ici le « monde de l'opinion » et le « monde marchand »). Nous avons montré qu'elles répondent au besoin plus personnel d'appropriation cognitive d'un terme *a priori* flou et difficilement préhensible. L'existence d'une démarche de « réflexions et formation collaboratives » pendant trois années va, en revanche, à l'encontre des logiques du « monde industriel » auquel l'Agence peut aussi répondre. Alors que dans ce type d'organisations, le temps est souvent compté, les plans de charge sont souvent tendus, la démarche ainsi mise en œuvre a ouvert un espace presque hors du temps d'échanges et de réflexions sans que le travail de chaque concepteur ne diminue pour autant. Il s'agissait, au moins au début, de sortir du registre de l'action pour prendre du recul et alimenter le registre de la réflexion et de la pensée. Nous avons eu l'occasion de préciser que la démarche était pour le moins originale, tant elle allait, *a priori*, à l'encontre des logiques de fonctionnement des agences. La diffusion du *développement durable* peut ainsi amener les concepteurs qui souhaitent s'en saisir à bouleverser, au moins ponctuellement, certaines habitudes et modes de travail. Néanmoins, nous avons vu que l'évolution du contenu des ateliers avait finalement été sous-tendue par le désir de dépasser ces temps de réflexion, pour les mener vers des temps de préparation à l'action. Autrement dit, si les ateliers ont perduré, c'est aussi

qu'ils se sont transformés pour (tenter de) répondre à une logique d'utilité pratique propre au « monde industriel », et non strictement cognitive.

### *L'exemple de la construction d'approches en matière de développement durable*

Le *développement durable*, dans ses définitions originelles et les dans documents qui l'accompagnent, invite, au moins théoriquement, à la prise en compte de l'intérêt général de l'échelle planétaire à l'échelle locale aux dépens des seuls intérêts des acteurs (quelle que soit leur nature). Qu'en est-il à l'échelle de l'agence Lilas ? Nous avons observé dans la quasi-totalité des documents étudiés (de la réponse à appel d'offre à la mise en œuvre de projets, en passant par le contenu des concours ou des ateliers de travail) que le *développement durable* était appréhendé le plus souvent par un socle environnemental fort, dont nous avons montré, en reprenant la typologie de J. Theys, qu'il était lui-même sous-tendu par une approche technocentrique. Les actions mises en œuvre tentent – ou du moins affichent la volonté – de minimiser l'impact sur l'environnement. À ce titre, des sujets (autour de l'énergie, de la gestion des eaux pluviales, de la biodiversité, des déchets) reviennent aujourd'hui constamment dans les projets urbains, qu'ils se disent durables ou non. En cela, les tentatives de prise en compte du *développement durable* comme objet de réflexion et d'action, peuvent amener les concepteurs à questionner la part de l'intérêt général porté par leurs projets, participant ainsi à donner un rôle non négligeable aux valeurs du « monde civique ». Lorsque les concepteurs interrogés au cours de l'exposition « Architecture = Sustainable », sont une majorité à affirmer que la quête de durabilité doit dépasser le caractère auto-centré de la pièce architecturale pour penser ses interrelations avec le monde environnant ; lorsque selon eux, elle appelle les concepteurs à ne plus penser pour eux (dans une logique auto-centrée) mais pour leurs destinataires ; lorsqu'enfin, les tentatives d'application du *développement durable* appellent architectes, urbanistes et paysagistes à se fondre dans un collectif partenarial, ce sont, selon des modalités différentes, des formes de dépassement de logiques d'intérêt particulier, privé qui émergent, pour tendre vers un intérêt plus général et collectif. En cela, la diffusion du *développement durable* comme mot d'ordre participe potentiellement – ou du moins appelle – à un rehaussement de la place du « monde civique » et de ses valeurs dans les logiques d'aménagement<sup>289</sup>. Néanmoins, nous avons montré ce que d'autres ont montré avant nous : le *développement durable* constitue, dans le même temps, un outil particulièrement mobilisé pour servir des logiques de compétitivité. Dans notre cas d'étude, elle contribue à mettre en valeur l'agence Lilas auprès des commanditaires et partenaires extérieurs. Le renforcement éventuel de l'intérêt général comme horizon de la conception architecturale, urbaine et paysagère, ne laisse pas moins de place aux stratégies de concurrence alimentées aussi à l'échelle individuelle de chaque acteur et notamment de l'agence Lilas.

---

<sup>289</sup> Cela ne signifie pas que ces déclarations d'intention sont en soi nouvelles dans les théories de l'aménagement.

Par ailleurs, la diversification des compétences mobilisées et la multiplication des acteurs, semblent trouver des limites, au-delà de l'intérêt général qu'elles pourraient servir. Elles rendent plus difficiles, selon eux, les pratiques des concepteurs, chargés de coordonner davantage de partenaires (réduisant l'efficacité « industrielle » du processus de conception). Elles contribuent à diminuer le montant de leurs honoraires (desservant les logiques marchandes de l'organisation). Les concepteurs peuvent alors chercher à augmenter leurs propres compétences, en interne, pour limiter ces partenariats extérieurs et réduire ces transformations naissantes.

Finalement, il ressort que face à la diffusion du *développement durable*, les concepteurs certes questionnés dans les valeurs qu'ils mobilisent, s'approprient un tel mot d'ordre, en convoquant majoritairement le système de valeurs qui est déjà en place. Sa prise en compte peut servir, au sein d'une même organisation, des logiques parfois contradictoires, confirmant l'extrême diversité des appropriations qui en peuvent être faites, selon les systèmes de valeur de chacun, de l'Agence dont ils font partie, et plus généralement selon la diversité des acteurs et institutions concernés.

### **Les compétences et le rôle des concepteurs dans la fabrique urbaine au prisme du *développement durable***

Un troisième axe de recherche concernait la manière dont l'intégration du *développement durable*, toujours comme objet de réflexions et de pratiques, questionne la nature et la spécificité des compétences des concepteurs et de leur Agence.

Cette recherche révèle la difficulté cognitive majeure que rencontrent les concepteurs dans la quête d'appropriation du *développement durable*. Face à la montée en puissance de « nouveaux » acteurs, les concepteurs oscillent entre reconnaissance de leur vertu théorique, dénonciation de leurs faibles apports dans les faits, et craintes de se voir dessaisir de leurs compétences spécifiques. La construction de nouvelles compétences internes semble constituer une forme de résistance, face à la montée en puissance de ces acteurs. Il apparaît enfin que l'« interdisciplinarité limitée » pourrait constituer un posture professionnelle plutôt qu'un écueil. Elle pourrait faire du *développement durable* un outil de renforcement potentiel de la place centrale des concepteurs.

#### ***Une difficulté cognitive majeure dans la quête d'appropriation du développement durable***

Bien qu'ils mobilisent régulièrement le terme *développement durable* et qu'ils participent à sa diffusion dans le domaine de l'aménagement, nous avons montré la difficulté des concepteurs à définir clairement ce qu'ils entendent par ce dernier, mais aussi ce qu'ils font en son nom. Il existe une réelle difficulté d'appropriation du *développement durable*, quel que soit le statut qui lui est associé. Il est difficile pour les concepteurs de l'intégrer à leur propre cadre cognitif. Nous faisons l'hypothèse que

lorsqu'il n'est pas mobilisé ou lorsqu'il est critiqué, c'est en partie du fait de cette difficulté cognitive.

### ***Des méthodes questionnées mais peu transformées à ce jour***

Les concepteurs éprouvent des difficultés à mettre en œuvre certains principes ou dispositifs associés au *développement durable*. C'est le cas par exemple des démarches de conception collaborative qui incluent d'autres acteurs que ceux classiquement associés aux projets, comme les responsables ou employés des services de gestion et d'entretien, mais aussi les habitants et usagers. L'enquête montre que les concepteurs sont aujourd'hui interpellés par les réflexions autour du sens et de l'intérêt éventuels d'une participation habitante dans les processus de conception ou de l'intégration en amont des services de gestion et d'entretien. Néanmoins, malgré une littérature foisonnante sur l'impact de la diffusion du *développement durable* dans la mise en œuvre de démarches de projet plus collaboratives et participatives, et malgré quelques projets emblématiques en la matière, ces réflexions restent encore marginales dans le quotidien des concepteurs observés. Ainsi, la place de chacun dans la chaîne de projet est interrogée, sans que l'on puisse affirmer que le rôle des « nouveaux » acteurs ait pris suffisamment d'importance pour transformer celui des concepteurs.

### ***Développement durable et nouveaux acteurs, entre dénonciation de faibles apports et craintes de dessaisissement professionnel***

L'analyse a également mis en évidence la place grandissante des bureaux d'études techniques spécialisés sur les questions d'*environnement* et/ou de *développement durable* du fait de la technicisation des sujets traités. La multiplication de telles « expertises » est une forme de réponse à une interrogation centrale suscitée par l'injonction au *développement durable*, à savoir les caractéristiques des acteurs effectivement en capacité de le promouvoir. Cela ne manque pas de faire réagir les concepteurs, qui reconnaissent un manque de compétences techniques sur divers sujets (énergétiques, de gestion des eaux pluviales et usées notamment) et l'utilité éventuelle de ces « nouveaux acteurs » tout en dénonçant, dans la pratique, leur apport réel. Les collaborations entre concepteurs et ingénieurs, historiquement marquées par des relations concurrentielles, sont aujourd'hui peu formalisées et stabilisées dans le domaine du *développement durable*. La multiplication d'acteurs impliqués dans le projet suscite des tensions. Les nouveaux acteurs, s'ils sont susceptibles d'impacter le projet, peuvent être vus comme la source d'un dessaisissement des compétences spécifiques des concepteurs. S'ils n'apportent que peu d'éléments, leur intégration est vécue comme une source de réduction des honoraires perçus.



### ***La construction de compétences internes comme forme de résistance***

L'analyse a également montré que le développement de compétences internes sur les questions de durabilité, conduit à ce que les concepteurs, non seulement prennent ces questions au sérieux mais également mettent en œuvre des stratégies professionnelles visant à redéfinir leur champ de compétences et à maintenir une forme de spécificité professionnelle. C'est aussi par ce moyen qu'ils luttent face à la remise en cause éventuelle de leur place dans le processus de projet. L'existence même de la démarche de « réflexions et formation collaboratives », en est un exemple. L'évolution techniciste des ateliers également.

### ***L'interdisciplinarité limitée comme posture professionnelle ? Ou le développement durable comme outil de renforcement potentiel de la place centrale des concepteurs***

Nous avons montré en quoi les démarches d'interdisciplinarité mises en œuvre par les acteurs remettaient en cause la rationalité comme paradigme de l'action, invitaient à accepter l'incertitude et la complexité comme données de départ et à développer des démarches à la fois collaboratives et itératives. Deux scénarios se dessinent. Dans l'un, qui correspond au modèle de « Lyon Confluence », les concepteurs alimentent un pôle de compétences mis au même niveau de légitimité que les pôles techniques (autour du *développement durable*) et politiques. Cela suppose des choix forts de la part de la maîtrise d'ouvrage. Dans ce cas, le *développement durable* comme objet de réflexions et de pratiques participerait effectivement à remettre en cause la place des concepteurs dans le processus de conception et de mise en œuvre du projet. Dans l'autre scénario, si une maîtrise d'ouvrage ne propose pas de nouveaux dispositifs de gouvernance, les concepteurs : 1) acceptant l'incomplétude des connaissances et compétences, l'incertitude et la complexité comme données, l'itérativité et la collaboration interprofessionnelle comme méthodes ; 2) continuant de développer leurs compétences internes, complémentaires de celles mobilisées par leurs partenaires : pourraient dès lors faire de la diffusion du *développement durable*, un moyen de renforcer leur rôle de coordinateurs et d'acteurs de la synthèse dans le processus de projet.

### **Au croisement des axes de recherche**

Plusieurs éléments apparaissent au croisement des résultats propres (bien que liés les uns aux autres) à chaque axe de recherche. Il apparaît tout d'abord que la diffusion du *développement durable* au sein de l'agence Lilas (mais d'autres concepteurs interrogés, en France ou à l'étranger semblent confirmer cela) implique des changements plus périphériques que fondamentaux dans les pratiques des concepteurs. Le *développement durable* apparaît en outre comme un outil indiscutable du néolibéralisme, bien que ses tentatives d'appropriation sont bien plus que cela. Enfin, pour comprendre les pratiques des concepteurs au contact du *développement durable*, nous avons montré qu'il fallait tout autant regarder les exigences extérieures aux agences, les normes et valeurs

qu'elles mobilisent, tout en reconnaissant l'existence de marges de manœuvre importantes des concepteurs.

En mettant en évidence la diffusion rapide d'un vocabulaire nouveau, la construction d'argumentaires discursifs, de compétences internes, et la mobilisation de compétences externes, la démonstration reconnaît certaines formes de changements dans les pratiques et discours des concepteurs et confirme (en partie) les écrits qui font du *développement durable* et de ses tentatives d'appropriation, un facteur de transformation des pratiques professionnelles (Da Cunha, in Da Cunha *et al.*, 2005 ; Emelianoff, 2007 ; Villalba, 2009). Toutefois, l'enquête montre que ces évolutions s'inscrivent à la marge des pratiques. Elles ne touchent que rarement leurs fondements, et particulièrement les valeurs et normes auxquelles elles répondent.

Cette recherche corrobore également les écrits qui, considérant les logiques de compétitivité engendrées par sa prise en compte et les principes du « monde marchand » mobilisés dans sa promotion, font du « développement durable » un outil néolibéral. Pour autant, nous avons montré que ces logiques et principes peuvent coexister, chez les acteurs, avec un désir plus intime de « libération » intellectuelle. Par ailleurs, tous ne développent pas les mêmes points de vue sur l'intérêt du *développement durable* comme outil de compétitivité.

Nous avons montré que les pratiques professionnelles dans ce domaine sont le fruit de processus individuels et collectifs. En effet, d'une part, les positionnements des concepteurs sont extrêmement variables au sein d'une même agence. D'autre part, les normes organisationnelles et les exigences de l'environnement auxquelles doivent se soumettre les acteurs influencent fortement leurs pratiques.

## **RETOUR SUR LE STATUT DU PRATICIEN-CHERCHEUR**

Ce travail est, comme nous l'avons expliqué, celui d'un praticien-chercheur. S'il peut arriver que certains praticiens, désireux de prendre du recul sur leurs pratiques décident de mener une recherche scientifique sur leur propre domaine d'activité (De Lavergne, 2007), notre posture était ici différente. Nous sommes en effet devenus praticien chemin faisant. Nous avons effectué une recherche, qui parce qu'elle était réalisée dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche, nous a conduit à intégrer, à notre initiative, un monde que nous ne connaissions pas ou peu. En même temps que nous avons poursuivi notre apprentissage de la recherche scientifique en sciences humaines et sociales, nous avons appris certains rouages du métier de concepteur (urbaniste) en agence. C'est donc une double formation académique et opérationnelle, et donc une double transformation que nous avons vécue.

Cette position a permis d'ouvrir deux voies pour la réflexion : une première autour de l'impact de l'activité opérationnelle sur l'activité de recherche et inversement ; une

deuxième autour du rôle de « médiateur » de « l'espace de transition et d'interaction » (*Ibid.*, p. 30) entre monde opérationnel et monde de la recherche.

Notre activité au sein de l'agence a inévitablement joué un rôle sur la production des données et de l'analyse. Les activités que nous y avons menées ont tout d'abord constitué une grande partie du matériau empirique. D'autre part, c'est le terrain qui a fait évoluer notre problématique de départ, orienté nos lectures bibliographiques et nos angles d'analyse, au point de nous conduire à adopter une démarche de type sociologique alors que notre formation initiale en géographie ne nous y invitait pas *a priori*. En tant que praticien, nous avons fait plus qu'observer de près des métiers : nous les avons (en partie) pratiqués et vécus, depuis la formulation de réponses à appel d'offre à la formalisation de documents d'études pré-opérationnelles en passant par les « charrettes » de concours. Cela a permis de saisir, de l'intérieur, ce que les réalités du travail professionnel peuvent produire sur les formes d'appropriation cognitive et opérationnelle du *développement durable*.

Notre activité de recherche a en outre influencé notre activité au sein de l'Agence. C'est entre autres parce que nous avons la « casquette » de chercheur, qui par une forme d'hybridation est devenue celle de « consultant » pour reprendre le terme utilisé par certains collègues – que nous avons surtout été impliqué dans les phases d'appels d'offre et de concours, afin d'aider à construire des réflexions et des positionnements. À l'inverse, c'est cette même casquette qui a certainement constitué un frein pour notre participation à la mise en œuvre des projets. En outre, ce sont les premiers éléments d'analyse qui nous ont poussé à nous impliquer davantage dans les activités de l'Agence, considérant que cette implication nous donnerait accès à une plus grande richesse de données pour notre travail.

Les interrelations fortes entre statut de praticien et de chercheur ont conduit à une forme d'intrication de ces derniers, que nous assumons ici, mais avec laquelle il peut être difficile de composer. Nous l'avons éprouvé en particulier à l'occasion de l'analyse des données et de la rédaction. Comment assumer, voire revendiquer, cette intrication et en même temps dépasser les démarches prescriptives et éventuellement normatives attendues de nous au sein de l'Agence, pour proposer un regard distancié, non plus tourné d'abord vers l'action mais vers la production de connaissances et savoirs fondamentaux (ce qui n'empêche pas ces derniers de trouver directement ou indirectement des formes d'application) ? Quelle place tiendrait finalement le « je » praticien dans la construction intellectuelle et la formalisation du document final ? Nous avons choisi de lui laisser une place importante en ce qu'il permettrait de raconter des situations, des expériences au service du « nous » chercheur qui les mobiliserait pour construire son analyse. Il a néanmoins semblé nécessaire de distinguer formellement le récit d'expérience et le récit d'analyse pour, au moins ponctuellement, « désintriquer » nos deux statuts (sans pour autant renier l'un ou l'autre).

Le double statut a par ailleurs autorisé l'adoption d'une posture de médiateur entre mondes opérationnel et scientifique. Le dispositif de recherche mis en place a permis de « faire connaître “de l'intérieur” des acteurs et leur capacité d'innovation ordinaire, leur énergie pour dépasser et contourner les enfermements dont ils sont victimes sur leurs terrains quotidiens (Bézille, 2000, p. 208). Il propose à la communauté scientifique un autre accès à un monde professionnel » (De Lavergne, 2007, p. 31), celui des agences de conception et plus largement celui de la chaîne de production urbaine. Il ne se base pas tant sur les discours que les acteurs produisent au cours d'entretien, mais sur l'analyse de leurs pratiques en situation et de leurs discours et points de vue sur une durée de plusieurs années. Cette démarche ouvre d'autres voies, peut-être plus intimes, pour comprendre le fondement de ces pratiques professionnelles. Ici, particulièrement, elle nous a permis de documenter le degré de maîtrise par les concepteurs des compétences nécessaires à l'opérationnalisation de la durabilité ou encore de donner une place plus centrale aux conditions du travail professionnel dans les modalités d'intégration du *développement durable* par les acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme.

Dans le même temps, la démarche engagée permet de nourrir les réflexions et pratiques des concepteurs. Cet aspect concerne d'abord ceux qui travaillaient à l'agence Lilas lors de l'enquête. Les analyses constituent en effet une radiographie de leurs discours et pratiques, de leurs points de vue et valeurs – et plus largement des valeurs portées par l'organisation –, de leurs compétences mais aussi des rapports interprofessionnels qu'ils ont pu nouer à travers l'émergence du *développement durable* comme horizon sociétal et mot d'ordre. De plus, le travail mené à leur côté et avec eux pendant trois ans les a conduit, à des degrés différents, à questionner leurs pratiques, acquérir de nouvelles connaissances et peut-être savoirs, mieux connaître les positionnements conceptuels de leurs collègues au quotidien, les projets auxquels ils participent et dès lors acquérir une connaissance plus globale des activités de l'Agence. Plus largement, ce travail interroge les méthodes classiques de conception et l'intérêt de promouvoir, aux côtés ou à la place de postures rationalistes, des approches itératives et collaboratives. Il propose d'assumer la rationalité et l'interdisciplinarité limitées comme posture professionnelle et non comme écueil. Les résultats de cette recherche appellent ainsi à développer les éléments suivants : l'acculturation pluridisciplinaire pour mieux comprendre l'apport de chaque partenaire, les coordonner et les faire dialoguer ; la remise en cause de la linéarité de l'intervention des acteurs du projet (donnant alors une place plus importante aux services de gestion, habitants et usagers) ; l'acculturation à de nouvelles manières de penser le phasage des opérations, plus ouvert et moins figé. Nous avons observé dans ce travail à quel point les commanditaires manquent de repères sur les questions de durabilité et à quel point les concepteurs pourraient jouer un rôle de conseil et d'instigateur de changements dans les orientations et méthodes de projet.

## **PROLONGEMENTS SCIENTIFIQUES**

Nous proposons, ici, une série de prolongements scientifiques du présent travail. Il apparaît tout d'abord que la poursuite d'observations en agences, françaises et étrangères, permettrait tout d'abord de généraliser davantage les résultats ainsi obtenus, et ouvrirait le champ à d'autres cultures de conception et, plus largement, d'aménagement de l'espace urbain. Par ailleurs, l'observation d'autres acteurs (notamment les bureaux d'études techniques spécialisés sur les questions de *développement durable*, et les services municipaux de gestion et d'entretien) permettrait de comprendre les modes de fonctionnement intrinsèques de ces acteurs importants de la fabrique de la ville. Elle permettrait en creux de comprendre les relations qu'ils nouent avec les concepteurs, et donc d'apprendre davantage encore sur ces derniers. Les rôles respectifs des formations d'origine et de la démocratisation de l'informatique dans les processus d'appropriation du *développement durable* apparaissent enfin comme des prolongements importants de ce travail.

### ***Une poursuite des observations en agences...françaises et étrangères***

Une série d'observations complémentaires au sein d'autres agences : permettrait des comparaisons intéressantes et fructueuses, et de dessiner des typologies d'approches du *développement durable* en mettant en exergue le rôle que peut jouer la taille des organisations mais aussi les cultures propres de chaque agence. L'analyse d'organisations hors de France permettrait en outre d'enrichir plus encore le travail. La perspective comparatiste à l'échelle internationale, particulièrement travaillée dès les années 1990 au cours des séminaires Euro-Conception, serait ainsi poursuivie et nécessairement enrichie compte tenu des évolutions importantes des métiers de l'aménagement et de l'urbanisme durant les vingt dernières années. Ces observations pourraient être plus courtes pour multiplier les terrains, tout en restant aussi intenses et tout en poursuivant la double observation de pratiques professionnelles en situation et de temps de réflexions et discussions. Dans une perspective comparatiste internationale, enfin, il sera nécessaire de mobiliser l'abondante production scientifique de chercheurs anglo-saxons notamment.

### ***Mieux comprendre les pratiques des concepteurs en étudiant celles de leurs partenaires actuels ou éventuels***

Nous avons observé les rapports entretenus par les concepteurs avec les acteurs suivants : les bureaux d'études techniques spécialisés sur les questions d'*environnement* et/ou de *développement durable* ; les promoteurs (sommairement) ; les services de gestion et d'entretien ; sur les habitants et usagers. Afin de prolonger le présent travail, il serait intéressant d'étudier le regard de ces acteurs sur le travail des concepteurs, et sur l'évolution des relations, professionnelles ou non (si l'on regarde le point de vue des

habitants), qu'ils ont nouées ensemble progressivement. Le regard de ces acteurs éclairerait de manière complémentaire l'investigation sur les pratiques des concepteurs.

Si les écrits sur les promoteurs et les habitants dans le projet urbain se sont multipliés dans un contexte de privatisation grandissante des villes d'un côté et de montée de la thématique participative de l'autre, l'exploration des cultures professionnelles des bureaux d'études techniques spécialisés en *environnement* ou *développement durable* permettrait d'apporter des réponses aux interrogations suivantes : comment ces bureaux d'études voient-ils leurs apports dans la conception et la mise en œuvre de projets urbains dits durables ? Quelles compétences mobilisent-ils au nom du *développement durable* ? Comment considèrent-ils sur ce sujet, les modalités de collaboration avec les concepteurs ? Sur quels systèmes de normes et valeurs ces derniers se basent-ils pour fonder leurs interventions ?

Une exploration des cultures professionnelles des responsables et employés des services d'entretiens et de gestion des espaces aménagés permettrait par ailleurs de poursuivre les réflexions fructueuses engagées lors des rencontres RAMAU 2014, sur *la gestion des espaces bâtis et aménagés à l'heure du développement durable*. Plusieurs questionnements nous paraîtraient féconds : comment de tels acteurs perçoivent-ils les espaces aménagés au nom d'une quête de durabilité ? En quoi celle-ci interroge-t-elle leurs pratiques professionnelles et notamment leur rôle en phase de conception urbaine ou paysagère ? Quels liens tissent-ils alors (ou souhaiteraient-ils tisser) avec les concepteurs ?

Ces questionnements conforteraient la connaissance des pratiques professionnelles de tels acteurs, et permettraient d'obtenir un regard complémentaire et décalé sur les pratiques des concepteurs. Ils contribueraient ainsi à mieux comprendre les mécanismes d'intégration du *développement durable* dans les processus de conception et de mise en œuvre du projet urbain (au sens large du terme).

### ***Le rôle des formations d'origine dans les processus d'appropriation du développement durable***

Dans ce travail, nous n'avons pas exploré les liens entre les pratiques des concepteurs en matière de *développement durable*, et leurs formations d'origine (urbanistes, paysagistes ou architectes). Nous pensions qu'une telle démarche (dans la présente recherche) serait trop instable tant les profils sont souvent hybrides (sept combinaisons sont possible<sup>290</sup>) et peuvent en outre s'appuyer sur d'autres formations que ces trois-là.

Pour autant, cela ne signifie pas que nous considérons comme nul, le rôle de ces formations. C'est au contraire une problématique à explorer, mais qui doit, selon nous, constituer le questionnement central d'une recherche et non une réflexion annexe ou

---

<sup>290</sup> Architecte, urbaniste, paysagiste, architecte-urbaniste, architecte-paysagiste, urbaniste-paysagiste, architecte-urbaniste-paysagiste.

secondaire. Une série de questions serait à explorer : peut-on observer une spécificité dans la manière dont les concepteurs s'approprient le mot d'ordre ou l'horizon du *développement durable* (d'un point de vue cognitif et dans leurs pratiques concrètes), selon qu'ils seraient architectes, urbanistes, paysagistes, architectes-urbanistes, etc. ? En quoi les tentatives d'appropriation du *développement durable* participent-elles à exacerber ou au contraire à minimiser les dynamiques de concurrence à l'intérieur des agences, entre architectes, urbanistes et paysagistes ?

Les observations menées au cours de l'enquête laissent entrevoir deux éléments qui pourraient constituer un point de départ à la réflexion. Premièrement, il est très rare que la conception d'un projet urbain soit confiée à un(e) urbaniste qui ne serait ni paysagiste, ni architecte. Nous avons expliqué ce phénomène par la faible maîtrise des compétences graphiques et conceptuelles des urbanistes. Cette hypothèse empirique mériterait d'être explorée davantage. Elle questionne dès lors le contenu des formations en urbanisme. Pourquoi aujourd'hui celles-ci ne préparent-elles que faiblement les étudiants au métier de concepteur en agence ? Ces derniers, qui n'en sont pas exclus pour autant, sont-ils nécessairement voués à détenir une place minoritaire dans ces organisations ? Comment expliquer le silence du monde scientifique face à la quasi-absence d'urbanistes « purs » dans la conception de projets urbains ? Ces questions renvoient à l'histoire des formations en urbanisme, à leurs fondements et à leurs objectifs. Deuxièmement, nous avons constaté que les compétences et valeurs mobilisées ne sont pas si différentes chez les paysagistes et les architectes observés, au moment de concevoir un projet urbain. Comment comprendre cette convergence apparente ? Au-delà des normes et valeurs portées par les agences et qui peuvent transcender les formations d'origine, en quoi l'évolution de ces dernières, notamment du côté du paysage peut-elle expliquer ces convergences ? Que disent-elles des processus de concurrence internes au sein des agences ?

### ***Le rôle de l'informatique sur le processus d'appropriation du développement durable***

Nous avons rappelé le processus d'informatisation des agences d'architecture (d'urbanisme et de paysage) qui commence dans les années 1990 pour prendre de l'ampleur dans les années 2000, à la même période que la diffusion du *développement durable* comme mot d'ordre de l'action aménagiste. Ces deux processus ont, à leur manière, participé à certains changements dans les pratiques professionnelles des concepteurs. Explorer plus en profondeur que nous ne l'avons fait dans ce travail, le rôle des outils informatiques (en tant qu'ils constituent à la fois des moyens de construction de la pensée et de figuration) dans la nature des évolutions observées, et, dans l'autre sens, l'évolution des outils informatiques via la diffusion du *développement durable*, permettrait d'apporter des réponses aux interrogations suivantes : comment ces deux dynamiques (informatisation et diffusion du *développement durable*), se sont-elles nourries mutuellement ? La pensée complexe portée en théorie par le *développement durable* en sort-elle confortée ou au contraire minimisée ? Plus généralement, ces

questionnements invitent à poursuivre les réflexions que nous avons engagées ici sur la capacité du *développement durable* à constituer un outil de résistance, face à une culture occidentale instantanéiste et souvent marquée par la quête de simplification de la pensée.

Au moment de conclure cette recherche, nous constatons ainsi avec enthousiasme, la diversité des questions qu'elle invite aujourd'hui à formuler, et, demain, à explorer.





## **ANNEXES**

---



## Annexe 1. Planning initial des ateliers de travail

<b>Réflexion historique et contextuelle</b>	
Séance 1 – 11/10/2010	Emergence des projets d'écoquartiers/quartiers durables et processus de diffusion depuis les pays d'Europe du Nord vers les pays d'Europe du Sud. Transférabilité et adaptations aux contextes nationaux.
Séance 2 – 25/10/2010	Quartiers durables : entre ruptures et continuités urbanistiques
Séance 3 – 08/11/2010	Les acteurs de l'urbain face aux quartiers durables : évolution du cadre réglementaire, évolution des systèmes d'acteurs dans le contexte français au regard des modes de faire développés dans le contexte nord-européen.
Séance 4 – 22/11/2010	Typologie des quartiers réalisés ou en cours de réalisation : identification des critères (échelles d'interventions, thématiques développées, contextes locaux, etc.)
<b>Identification des éléments transversaux à questionner dans chaque projet</b>	
Séance 5 – 06/12/2010	Quelles thématiques développées pour quels contextes locaux ?
Séance 6 – 20/12/2010	Les quartiers durables, points de départ pour tendre vers la ville durable, ou concrétisations d'une politique de développement urbain durable à l'échelle métropolitaine ?
Séance 7 – 03/01/2011	La durabilité des quartiers durables interrogée sous l'angle des modes de vie des populations qu'ils accueillent
Séance 8 – 17/01/2011	Quartiers durables, gouvernance et évaluation
Séance 9 – 31/01/2011	Quartiers durables et morphologies urbaines
<b>Réflexions ciblées par thématiques accompagnées d'études de cas</b>	
Séance 10 – 14/02/2011	Quartiers durables et composition socio-économique des populations : quels risques ségrégatifs de tels projets (surcoûts de productions, maîtrise foncière, choix résidentiels, etc.) ?
Séance 11 – 28/02/2011	Quartiers durables et déplacements en milieu urbain : quelle évolution des morphologies urbaines et spatialités des populations ?
Séance 12 – 14/03/2011	Quartiers durables et nouveaux modes de déplacement en milieu urbain : quels liens entre le quartier et la ville ?
Séance 13 – 28/03/2011	Quartiers durables et sobriété énergétique : une évaluation du bilan carbone depuis la phase de chantier (énergie grise) à la phase post opérationnelle
Séance 14 – 11/04/2011	Quartiers durables et sobriété énergétique : quelle évolution des morphologies urbaines et des pratiques de consommations des populations ?
Séance 15 – 26/04/2011	Quartiers durables et sobriété énergétique : quels risques ségrégatifs a posteriori du projet et quelles réponses possibles ?
Séance 16 – 09/05/2011	Quartiers durables et émergence de nouveaux réseaux de consommations : quelles places pour l'agriculture en milieu urbain, les nouveaux modes de distribution et de partenariat, et quels impacts sur les pratiques de consommation ?
Séance 17 – 23/05/2011	Quartiers durables et gestion de l'eau : quels systèmes de traitement et/ou de récupération d'eau ?
Séance 18 – 06/06/2011	Quartiers durables et gestion de l'eau : quels projets paysagers pour quels impacts sur les pratiques de consommation
Séance 19 – 20/06/2011	Le quartier durable, un morceau de nature en ville ? Une approche multiscalaire pour comprendre les continuités ou discontinuités naturelles (trames vertes et bleues)
Séance 20 – 04/07/2011	Synthèse de l'ensemble des thématiques développées. Retour analytique sur la typologie des quartiers durables proposée en séance 4.

## Annexe 2. Intitulés des ateliers réalisés entre 2010 et 2013

Novembre 2010 - Juillet 2011	
Dates	Intitulés
15/11/10	<b>Atelier de travail 1</b> : De l'émergence de la notion de développement durable à l'émergence de différentes figures de quartiers durables
29/11/10	<b>Atelier de travail 2</b> : Les quartiers durables, entre ruptures et continuités urbanistiques
17/12/10	<b>Atelier de travail 3</b> : Le développement durable dans les politiques publiques françaises - Partie 1 : Le Grenelle de l'Environnement
10/01/11	<b>Atelier de travail 3bis</b> : Le développement durable dans les politiques publiques françaises - Partie 1 : Le Grenelle de l'Environnement / Synthèse
31/01/11	<b>Atelier de travail 4</b> : Regard croisé entre les projets "ZAC des Berges", "Lyon Confluence" et "Euratechnologies"
14/02/11	<b>Atelier de travail 5</b> : Développement durable et densité
28/02/11	<b>Atelier de travail 6</b> : Présentation d'un projet urbain de l'Agence
14/03/11	<b>Atelier de travail 7</b> : Nouvelle réglementations thermiques, enjeux architecturaux, urbains et paysagers
28/03/11	<b>Atelier de travail 8</b> : Réglementations thermiques et labels
02/05/11	<b>Atelier de travail 9</b> : Comment associer efficacité énergétique, diversité architecturale et qualité d'usages ?
23/05/11	<b>Atelier de travail 10</b> : Architecture météorologique - Présentation de l'architecte Philippe Rahm - "Terroirs déterritorialisés" - Carte Blanche 2009
27/06/11	<b>Atelier de travail 11</b> : Efficacité énergétique et évolution des comportements sociaux
11/07/11	<b>Atelier de travail 12</b> : Présentation d'un projet urbain de l'Agence
25/07/11	<b>Atelier de travail 13</b> : Synthèse des ateliers réalisés depuis le début
Septembre 2011 - Septembre 2012	
17/10/11	<b>Atelier de travail 14</b> : Analyser nos projets à partir de la grille RST02 - Exemple avec un projet d'architecture de l'Agence
14/11/11	<b>Atelier de travail 15</b> : Analyser nos projets à partir de la grille RST02 - Exemple du Projet "Petite-Croix"
12/12/11	<b>Atelier de travail 16</b> : Construire notre propre grille
16/01/12	<b>Atelier de travail 17</b> : Construire notre propre grille
30/01/12	<b>Atelier de travail 18</b> : La participation des habitants dans les projets urbains
20/02/12	<b>Atelier de travail 19</b> : Quelles relations entre implication habitante et évolution des modes de vie et d'habiter ?
05/03/12	<b>Atelier de travail 20</b> : Rem Koolhaas
19/03/12	<b>Atelier de travail 21</b> : Présentation du projet de "Petite-Croix"
21/05/12	<b>Atelier de travail 22</b> : Grand Paris
23/07/12	<b>Atelier de travail 23</b> : Grand paris 2
24/09/12	<b>Atelier de travail 24</b> : Point d'étape n°2
Octobre 2012 - Octobre 2013	
15/10/12	<b>Atelier de travail 25</b> : Présentation du projet "Techno-Polis"
22/10/12	<b>Atelier de travail 26</b> : Atelier par pôle
12/11/2012 04/09/2013	<b>Atelier de travail 27 - 34</b> : Ateliers Archi sur les matériaux
21/01/2013 15/07/2013	<b>Atelier de travail 35 - 40</b> : Ateliers Paysages sur la gestion des eaux pluviales
29/04/13	<b>Atelier de travail 41</b> : Sol Paysage
29/05/13	<b>Atelier de travail 42</b> : Robins des Villes - Participation habitante dans les projets
04/06/13	<b>Atelier de travail 43</b> : Bureau d'Etudes Jacobs - Formation Réglementation thermique 2012
16/09/13	<b>Atelier de travail 44</b> : Point d'étape n°3

*Source : Tribout, 2015*

**Annexe 3. Rencontres réalisées avant le démarrage de la thèse**

<b>Date</b>	<b>Personnes présentes</b>	<b>Objectifs</b>
<b>25 février 2010</b>	<b>Candidature spontanée</b>	
08 mars 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur d'Agence</li> <li>- Chef d'Agence</li> <li>- S. Tribout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de la structure par le directeur et le chef d'Agence</li> <li>- Présentation des travaux effectués jusque-là et du projet de thèse par S. Tribout</li> <li>- Premières discussions sur un projet commun à mettre en place</li> </ul>
07 juin 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur d'Agence</li> <li>- Directeurs de thèse (M.-H. Bacqué, et F. Dufaux)</li> <li>- S. Tribout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du dispositif CIFRE par S. Tribout</li> <li>- Proposition d'activités à réaliser par S. Tribout - Discussions</li> </ul>
02 juillet 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur d'Agence</li> <li>- Tutrice professionnelle</li> <li>- Secrétaire de direction</li> <li>- S. Tribout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précisions sur les domaines d'intervention</li> <li>- Discussion sur les conditions d'embauche</li> </ul>
<b>15 juillet 2010</b>	<b>Dépôt de la demande de CIFRE auprès de l'ANRT</b>	
19 juillet 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur d'Agence</li> <li>- Tutrice professionnelle</li> <li>- S. Tribout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du planning des ateliers de travail, pensés comme le domaine d'intervention principal pour la première année</li> </ul>
<b>2 novembre 2010</b>	<b>Démarrage thèse CIFRE</b>	

*Source : Tribout, 2015*

## Annexe 4. Entretiens réalisés

### « ZAC DES BERGES »

- **Pascal**, paysagiste chef de projet espaces publics : 25 juillet 2013.

### « LYON CONFLUENCE »<sup>291</sup>

- **Sylvie Josse**, géographe-urbaniste, directrice du projet « Lyon Confluence » à la Société Publique Locale « Lyon Confluence » : 19 avril 2013.
- **François Grether**, architecte-urbaniste coordinateur de la première phase (ZAC 1) du projet : 30 mai 2013.
- **Julia Kapp**, architecte, urbaniste de l'Atelier Ruelle, coordinateur de la première phase (à partir de 2010, en remplacement de François Grether), maître d'œuvre des espaces publics dans la deuxième phase, et intervenant dans le cadre de la rénovation environnementale du quartier Sainte-Blandine au Nord des ZAC 1 et 2 du projet « Lyon Confluence » : 20 mars 2014.

### « VÄSTRA HAMNEN »<sup>292</sup>

- **Christer Larsson**, architecte-urbaniste, directeur du service « Planning Office » à la ville de Malmö : 25 juin 2013.
- **Goran Rosberg**, géographe, membre du service « Development and Information » : 27 juin 2013.
- **Pernilla Andersson**, ingénieur chef de projet au sein du service de gestion, exploitation et vente du foncier à « Västra Hamnen » : 25 juin 2013.
- **Gunilla Svensson**, architecte, directrice de l'agence Arkitektkontor AB – ayant conçu plusieurs bâtiments au sein des projets Flagghusen et Fullriggaren : 26 juin 2013.

---

<sup>291</sup> Malgré plusieurs tentatives, je n'ai pu obtenir d'entretien avec l'agence Michel Desvigne et l'agence Herzog et de Meuron.

<sup>292</sup> Klas Tham, architecte urbaniste coordonnateur de la première étape Bo01, n'a pu être interrogé comme cela était prévu initialement.

**Annexe 5. Grille d'entretien auprès de Pascal, chef de projet paysagiste de la**  
**« ZAC des Berges »**

**Phasage du projet**

---

*Objectif : avoir une vision claire du phasage du projet depuis les études pré-opérationnelles jusqu'à sa mise en œuvre*

1. Serait-il possible de faire un schéma des différentes phases du projet ?

**Le rôle des différents acteurs du projet**

---

*Objectif : comprendre le système d'acteur et sa vision sur le fonctionnement global de ce dernier*

2. Comment qualifierais-tu le système de gouvernance de ce projet ?
3. Pourrais-tu décrire la manière dont le projet est financé ?
4. Peux-tu me rappeler le rôle des promoteurs à l'échelle de la ZAC globale ?

**Les missions du concepteur**

---

*Objectif : comprendre comme l'agence Lilas intervient dans le projet*

5. Quelle est ton rôle dans ce projet ?
6. Comment décrirais-tu une semaine classique ?
7. Comment qualifierais-tu ton rôle par rapport à celui [...] d'Adèle<sup>293</sup> ?
8. A quels moments y a-t-il des connections entre vos missions ?

**Projet de gestion des eaux pluviales**

---

*Objectif : connaître l'évolution du projet de gestion des eaux pluviales pour la phase 1 mais aussi pour la phase 2*

---

<sup>293</sup> Adèle, est intervenue en tant qu'architecte à l'échelle des lots bâtis du projet.



9. Comment la situation concernant la gestion des eaux pluviales a-t-elle évolué ces dernières semaines ?
10. Comment tous les enseignements ont-ils été pris en compte dans les phases suivantes ?
11. Comment vois-tu l'évolution du projet de gestion des eaux pluviales à moyen terme ?

### **Sur le rôle des promoteurs dans le projet**

---

*Objectif : comprendre le rôle des promoteurs dans le projet*

12. Quel est le rôle des promoteurs à l'échelle de tes missions ?
13. Quel est selon toi leur apport ?
14. Dans quelle mesure participent-ils à la production de la ville durable ?
15. Leurs intérêts sont-ils selon toi compatibles avec la production de ville durable ?

**Annexe 6. Grille d'entretien avec Sylvie Josse, maîtrise d'ouvrage à « Lyon Confluence »**

**Signalétique de l'acteur**

---

1. Depuis quand travaillez-vous à la SPL « Lyon Confluence » ?
2. Quelles sont vos fonctions actuelles au sein de la SPL ? Ont-elles toujours été celles-ci ?
3. Puis-je vous demander votre formation d'origine ainsi que votre parcours professionnel ?
4. Où avez-vous travaillé avant ?

**Présentation du projet**

---

*Objectif : analyser la manière dont la MOA parle du projet « Lyon Confluence » et intègre la question du développement durable dans la présentation générale*

5. Pourriez-vous faire un rapide historique des grandes étapes du projet « Lyon Confluence » ?
6. Quels étaient les grands objectifs du projet « Lyon Confluence » ?

**Critères et exigences des MOA et leurs évolutions lors des différentes phases du projet**

---

*Objectif : comprendre si (et pourquoi) les critères et exigences des MOA ont évolué lors des différentes phases de projet*

7. Lors du lancement de la 1ère phase du projet « Lyon Confluence », quels étaient les critères de sélection des candidats :
  - En phase de consultation ?
  - En phase concours ?
8. Quelle place était accordée au *développement durable* au démarrage du projet ? Qu'est-ce qui était attendu des candidats ?
9. Qu'est-ce qui fait que François Grether et Michel Desvigne ont été choisis ?

10. Lors du lancement de la 2<sup>nd</sup>e phase, quels étaient les critères de sélection des candidats :
  - En phase de consultation ?
  - En phase concours ?
11. Quelle place était accordée au *développement durable* au démarrage du projet ? Qu'est-ce qui était attendu des candidats ?
12. Qu'est-ce qui fait que Herzog et de Meuron et Michel Desvigne ont été choisis ?
13. Pourquoi ces critères ont-ils évolué (si c'est le cas) ?
14. Ces exigences à l'égard du *développement durable* ont-elles évolué lors des phases successives ? Pourquoi ?

### **Grandes orientations de projet et leurs évolutions lors des différentes phases de projet**

---

*Objectif : identifier la nature des évolutions et les raisons*

15. Comment décririez-vous le projet de la phase 1 ?
16. Comment décririez-vous le projet de la phase 2 ?
17. Qu'est-ce qui distingue et qu'est-ce qui, à l'inverse, réunit les ZAC 1 et 2 ?
18. A quoi sont dues les différences entre ces deux projets ?

### **Approches du développement durable et leurs évolutions lors des différentes phases**

---

*Objectif : comprendre quel est le discours et les approches à l'égard du développement durable, comment ils ont évolué, et pourquoi ?*

19. Comment qualifieriez-vous l'approche développée à l'égard du *développement durable* lors de la 1<sup>ère</sup> phase ? Lors de la 2<sup>ème</sup> ?
20. Considérez-vous que les approches en termes de *développement durable* ont évolué entre la première et la deuxième phase ? Pourquoi ?
21. Les orientations, exigences à l'égard des MOE, et manières de faire en phase 2 se sont-elles nourries de l'expérience de la phase 1 ?

- Cette capitalisation était-elle prévue, consciente ? Autrement dit était-elle le fruit d'une évaluation en continue de la phase 1 pour tirer les enseignements nécessaires en vue de la phase 2 ?
  - Le phasage permettait-il de faire évoluer les orientations et moyens mis en œuvre en seconde phase en fonction des résultats de la première phase ?
  - Des marges de manœuvre avaient-elles été pensées au départ pour permettre des réajustements nécessaires au fil de la construction de la première phase ?
  - Si oui, quels ont été les réajustement opérés ? Correspondent-ils à ce qui était prévu ?
22. Considérez-vous que les orientations de la phase 2 sont également le fruit d'une évolution des savoirs et savoir-faire entre le début des années 2000 et aujourd'hui ?
23. Ces approches sont-elles le fruit de la volonté de la MOA ? Sont-elles le fruit des discours et approches des MOE ou des exigences de la SEM puis de la SPL Lyon Confluence ?
24. Comment analysez-vous le comportement des MOE sur cette question du *développement durable* ?
- Les sentez-vous volontaristes sur la question du *développement durable* ?
  - Sont-ils au contraire dans une position d'attentisme pour ne répondre qu'à ce que vous leur demandez de faire ?
  - Sentez-vous chez ces MOE, une maîtrise de ces questions autour du *développement durable* ?
  - Avez-vous constaté une évolution des discours et approches des maîtres d'œuvre (Grether, Desvigne, Atelier Ruelle) entre le démarrage du projet et aujourd'hui ?

### **Vous à titre personnel**

---

*Objectif : comprendre comment de tels projets peuvent faire évoluer les cultures de projet au contact du développement durable*

25. A titre personnel, votre propre conception du *développement durable* a-t-elle évolué depuis le démarrage du projet ?
26. Considérez-vous que le *développement durable* a fait évoluer votre manière de travailler au quotidien ?
27. Considérez-vous qu'il a fait évoluer votre culture professionnelle ?

## **Annexe 7. Grille d'entretien auprès de François Grether à « Lyon Confluence »**

### **Profil**

---

1. Quel est votre profession ?
2. Comment qualifieriez-vous l'agence dans laquelle vous travaillez ?

### **Projet « Lyon Confluence »**

---

*Objectif : obtenir sa vision de concepteur sur le projet « Lyon Confluence »*

1. Comment qualifieriez-vous votre rôle dans le projet « Lyon Confluence » ?
2. Pourquoi avez-vous répondu à une telle consultation ?
3. Quelles étaient les attentes des maîtres d'ouvrage au moment de la consultation ?
4. Quelles furent les différentes étapes de conception du projet – en phase concours ?  
Et comment est venu se positionner le *développement durable* ?
5. Comment les objectifs définis en phase de conception ont-ils évolué au fur et à mesure que le projet se définissait dans les détails ?
6. Quels enseignements ont-ils pu tirer à la suite de la livraison des espaces publics et bâtiments ?
7. Que dit l'étape de la construction et des chantiers sur ce que signifie faire un projet de *développement durable* ?
8. Des marges de manœuvre avaient-elles été pensées au départ pour permettre des réajustements nécessaires au fil de la construction de la première phase, puis de la deuxième phase ?
9. Qu'est-ce qu'un projet comme celui de « Lyon Confluence », qui nécessite d'être sur place dans le temps long vous a appris ? Qui plus est maintenant que la première phase a été livrée et a pu faire l'objet de retours d'expériences ?

## Les pratiques de l'Agence sur la question du développement durable

---

*Objectif : obtenir sa vision sur les pratiques de son agence*

*Méthodes, compétences requises, et culture de projet etc.*

10. Quelle est votre méthode, et quelles en sont les étapes, lorsque vous concevez des projets en phase concours ? Puis en études ? Cette méthode est-elle la vôtre ou celle de l'Agence ?
11. Quels sont les moyens qui vous semblent les plus pertinents pour présenter les projets conçus par l'Agence :
  - a. Aux habitants et usagers
  - b. Aux professionnels
12. Est-il envisageable selon vous de penser un projet et d'en faire part à d'autres personnes sans le dessiner ?
  - a. Si oui, y a-t-il des limites à cet exercice ?
  - b. Sinon, à l'inverse, pensez-vous qu'on peut représenter la totalité d'un projet par le dessin, qu'il soit en 2 ou en 3 dimensions ?
13. Y a-t-il des salariés qui ne dessinent pas au sein de votre agence ?
  - a. Si oui, de quelle formation sont-ils ? Quel est leur apport, à votre sens ?
  - b. Sinon, est-ce un choix et une exigence de compétence de votre part au moment de l'embauche ?
14. Plus généralement, qu'attendez-vous des personnes que vous embauchez et de celles qui sont aujourd'hui salariées ?
  - a. Savoirs ?
  - b. Savoir-faire ?
  - c. Valeurs ?
15. Selon vous, considérez-vous qu'il est nécessaire d'expliquer et de justifier les projets que vous concevez, ou les supports de présentation « factuelle » se suffisent à eux-mêmes selon vous ?

*Rencontre avec le développement durable*

16. Comment qualifieriez-vous la rencontre entre l'Agence et le *développement durable* ?
  - a. Quand celle-ci a-t-elle eu lieu ?
  - b. A quelle occasion ?
  - c. Selon quelles modalités ?

17. Quel(s) sens donnez-vous à la prise en compte du *développement durable* dans les projets que vous concevez ? Que permet-il et/ou qu'empêche-t-il ?
18. Comment articulez-vous prise en compte du *développement durable* et conception de projet ?

#### Rapport avec les acteurs extérieurs

19. Pourriez-vous dire à partir de quelle année les premiers cahiers des charges mentionnant la question du *développement durable* sont apparus ?
20. Comment qualifieriez-vous ces exigences à l'époque ?
21. Ont-elles évolué depuis ? Comment qualifieriez-vous ces attentes aujourd'hui ?
22. Les compétences mobilisées sur les questions de *développement durable* sont-elles des compétences internes ou externes à votre Agence ?
23. Quels rapports entretenez-vous avec les bureaux d'études techniques *environnement* ou *développement durable* ?
24. Intégrez-vous toujours les mêmes ?
  - a. Si oui pourquoi ?
  - b. Sinon pourquoi ?
25. Quels sont vos rapports avec les promoteurs ?

#### Approches du développement durable par l'Agence

26. Considérez-vous que le *développement durable* a modifié les pratiques et la culture de l'Agence dans laquelle vous travaillez ?
27. Comment définiriez-vous l'approche développée par votre agence sur la question du *développement durable* ?
28. Pensez-vous que les membres de votre Agence détiennent toutes les cartes en main pour concevoir et mettre en œuvre des projets de *développement durable* ?
29. Pour vous, qu'est-ce qu'un projet urbain durable ?

#### **Maîtrise d'œuvre et *développement durable***

---

*Objectif : obtenir sa vision des pratiques des acteurs de la maîtrise d'œuvre et leur rapport au développement durable ;*

30. Considérez-vous que le développement durable a modifié les pratiques des maîtres d'œuvre ? Si oui sur quels plans ? Si non pourquoi ?

- 31.** Comment percevez-vous la place des maîtres d'œuvre concepteurs dans la chaîne de la production urbaine ?
- 32.** Si vous deviez définir les trois compétences singulières des maîtres d'œuvre concepteurs par rapport aux autres acteurs de la production urbaine, lesquels seraient-elles ?



## **Annexe 8. Grille d'entretien auprès de Julia Kapp à « Lyon Confluence »**

### **Profil**

---

1. Quel est votre profession ?
2. Depuis quand travaillez-vous à l'Atelier Ruelle ?
3. Qu'est-ce qui vous a amené à venir travailler à l'atelier Ruelle ?
4. Comment qualifieriez-vous l'agence dans laquelle vous travaillez ?

### **Projet « Lyon Confluence »**

---

*Objectif : obtenir sa vision de concepteur sur le projet « Lyon Confluence »*

#### Ensemble

5. Vous serait-il possible de présenter en quelques minutes le projet « Lyon Confluence » dans son ensemble ?
6. Comment qualifieriez-vous votre rôle dans le projet « Lyon Confluence » ?
7. Depuis quand travaillez-vous sur ce projet ?
8. Pourquoi avez-vous répondu à une telle consultation ?
9. Quelles étaient les attentes des maîtres d'ouvrage au moment de la consultation ?

#### Conception

10. Pourriez-vous me dire comment s'est déroulé le processus de conception du ou des projets ?
11. Comment les objectifs définis en phase de conception ont-ils évolué au fur et à mesure que le projet se définissait dans les détails ?

#### Mise en œuvre

12. Quels enseignements pouvez-vous tirer des premiers éléments livrés ?
13. Que dit l'étape de la construction et des chantiers ?

14. Des marges de manœuvre avaient-elles été pensées au départ pour permettre des réajustements nécessaires au fil de la construction de la première phase, puis de la deuxième phase ?
15. Qu'est-ce qu'un projet comme celui de « Lyon Confluence », qui nécessite d'être sur place dans le temps long vous a appris ? Qui plus est maintenant que la première phase a été livrée et a pu faire l'objet de retours d'expériences ?

### Développement durable

16. Quelle place détient le *développement durable* dans votre projet ? et dans le projet « Lyon Confluence » en général ?
17. Comment celui-ci vous a-t-il semblé être intégré au moment de la conception du ou des projets ?
18. Avez-vous senti une évolution dans la manière d'appréhender le *développement durable* au fur et à mesure que le projet avançait ?
19. A refaire, y a-t-il des choses que vous referiez différemment ?

### Les pratiques de l'Agence sur la question du *développement durable*

---

*Objectif : obtenir sa vision sur les pratiques de son agence*

#### Rencontre avec le développement durable

20. Comment qualifieriez-vous la rencontre entre l'Agence et le *développement durable* ?
  - a. Quand celle-ci a-t-elle eu lieu ?
  - b. A quelle occasion ?
  - c. Selon quelles modalités ?
21. Comment l'Agence intègre-t-elle la question du *développement durable* dans ses pratiques quotidiennes ?
  - a. En phase d'appel d'offre
  - b. Concours ?
  - c. Études d'avant projet
22. Quand vous entendez le terme *développement durable*, ça vous dit quoi ?
23. Quel(s) sens donnez-vous à la prise en compte du *développement durable* dans les projets que vous concevez ? Que permet-il et/ou qu'empêche-t-il ?

24. L'atelier Ruelle a-t-il une posture particulière par rapport au *développement durable* ?
25. En parlez-vous entre vous ?

Rapport avec les acteurs extérieurs

26. Pourriez-vous dire à partir de quelle année les premiers cahiers des charges mentionnant la question du *développement durable* sont apparus ?
27. Comment qualifieriez-vous ces exigences à l'époque ?
28. Ont-elles évolué depuis ? Comment qualifieriez-vous ces attentes aujourd'hui ?
29. Les compétences mobilisées sur les questions de *développement durable* sont-elles des compétences internes ou externes à votre Agence ?
30. Quels rapports entretenez-vous avec les bureaux d'études techniques *environnement* ou *développement durable* ?
31. Intégrez-vous toujours les mêmes ?
- a. Si oui pourquoi ?
  - b. Sinon pourquoi ?
32. Quels sont vos rapports avec les promoteurs ?

Approches du développement durable par l'Agence

33. Considérez-vous que le *développement durable* a modifié les pratiques et la culture de l'Agence dans laquelle vous travaillez ?
- a. Si oui sur quels plans ?
  - b. Si non pourquoi ?
34. Comment définiriez-vous l'approche développée par votre agence sur la question du *développement durable* ?
35. Pensez-vous que les membres de votre Agence détiennent toutes les cartes en main pour concevoir et mettre en œuvre des projets de *développement durable* ?
36. Pour vous, qu'est-ce qu'un projet urbain durable ?

## **Maîtrise d'œuvre et *développement durable***

---

*Objectif : obtenir sa vision des pratiques des acteurs de la maîtrise d'œuvre et leur rapport au développement durable*

37. Considérez-vous que le *développement durable* a modifié les pratiques des maîtres d'œuvre ? Si oui sur quels plans ? Si non pourquoi ?
38. Comment percevez-vous la place des maîtres d'œuvre concepteurs dans la chaîne de la production urbaine ?
39. Si vous deviez définir les trois compétences singulières des maîtres d'œuvre concepteurs par rapport aux autres acteurs de la production urbaine, lesquels seraient-elles ?

### *Méthodes, compétences requises, et culture de projet etc.*

40. Quelle est votre méthode, et quelles en sont les étapes, lorsque vous concevez des projets en phase concours ? Puis en études ? Cette méthode est-elle la vôtre ou celle de l'Agence ?
41. Quels sont les moyens qui vous semblent les plus pertinents pour présenter les projets conçus par l'Agence :
  - a. Aux habitants et usagers
  - b. Aux professionnels
42. Est-il envisageable selon vous de penser un projet et d'en faire part à d'autres personnes sans le dessiner ?
  - a. Si oui, y a-t-il des limites à cet exercice ?
  - b. Sinon, à l'inverse, pensez-vous qu'on peut représenter la totalité d'un projet par le dessin, qu'il soit en 2 ou en 3 dimensions ?
43. Y a-t-il des salariés qui ne dessinent pas au sein de votre agence ?
  - a. Si oui, de quelle formation sont-ils ? Quel est leur apport, à votre sens ?
  - b. Sinon, est-ce un choix et une exigence de compétence de votre part au moment de l'embauche ?
44. Plus généralement, qu'attendez-vous des personnes que vous embauchez et de celles qui sont aujourd'hui salariées ?
  - a. Savoirs ?
  - b. Savoir-faire ?
  - c. Valeurs ?

**45.** Selon vous, considérez-vous qu'il est nécessaire d'expliquer et de justifier les projets que vous concevez, ou les supports de présentation « factuelle » se suffisent à eux-mêmes selon vous ?

**Annexe 9. Grille d'entretien auprès de la maîtrise d'ouvrage à « Västra Hamnen »**

**Presentation**

---

1. How long have you been working in this area ?
2. What brought you to this area ?
  - What's your original training ?
  - What are the different stages of your professional course (previous functions and missions) ?
3. What do your functions currently consist in?
4. What are the 4 terms which would define best your profession and your practices?

**Project's presentation**

---

5. Would you please make a bit of historical background of « Västra Hamnen » project?
6. What objectives were settled for the project ?
7. Would you please remind the different types of stakeholders (and their respective roles) involved in the project ?
8. *Using the map showing the « Västra Hamnen » project [See Annex 1] :*
  - What objectives were settled for each part of « Västra Hamnen » project ?
  - What means have been used to answer these objectives ?
  - What are the special features and specificities of each one ?

**Criteria and requirements of Municipality of Malmö for designers involved in the project**

---

**We are now going to talk about the criteria and requirements of Municipality of Malmö for urban, architect and landscape designers involved in the project**

9. What were the criteria and requirements of the Municipality for urban, architect and landscape designers involved in the first part of the project :
  - During tendering phase

- During competition phase
10. What was the emphasis of sustainability at the beginning of the project ? What did the municipality expect from urban, architect and landscape designers on this question?
  11. Did criteria and requirements of the Municipality evolve through the following phases of the project ?
    - During tendering phase
    - During competition phase
  12. How would you explain these evolutions ?
  13. Did the emphasis of sustainability evolve ?
  14. What did the municipality expect from urban, architect and landscape designers about the ways of taking sustainability into account at each stage of the project ?
  15. How would you explain these evolutions ?
  16. Did you notice conflicts or tensions between the different stakeholders involved in the project ?
  17. Did you notice lags between stakeholders' professional culture ?
  18. Did you notice lags between stakeholders' objectives ?
  19. Finally, beyond evolutions, did you notice blockages and project's trajectory changes ?

### **Capitalization of experiences and learnings**

---

20. Has (and than how) a capitalization of learnings from Bo01 experience (1st part of « Västra Hamnen » project), been planned ?
21. Has the phasing of the different stages been decided in order to take learnings from previous stages into account ?
22. Have adjustments been done according to these learnings ? Would you have some examples ?
23. Would you consider that the differences between different stages' characteristics could be explained by an evolution of knowledges and know how during this period ?
  - Would you have some examples of new knowledges ?
  - Would you have some examples of new know-how ?
24. What was the emphasis of external experience feedbacks in the design process ?

### **The perceptions of City of Malmö's stakeholders about designers' practices**

---

25. How do you assess the way that project designers have been taking sustainability into account in « Västra Hamnen » project, and its different stages ?
- Do they feel pro-active on this question ?
  - Or do they have been taking sustainability into account, just to answer requirements of clients ?
  - Would you say that designers have, now, a sound knowledge and know-how of sustainability issues ?
  - Have you noticed sustainability approaches' transformations in designers' practices (particularly through the different stages) ?
26. Apart from « Västra Hamnen » project, how do you assess the way that designers have been taking sustainability into account?
27. Would you talk about project culture's transformation ? In what ways ?
28. What kind of differences would you notice between your own project's culture and designers' project culture ?

### **The perceptions of City of Malmö's stakeholders about their own practices**

---

29. Would you say that your personal sustainability approach have changed during the last years ?
30. Would you say that sustainability have made your daily practices change ?
31. Would you talk about project culture's transformation ? In what ways ?
32. Do these answers could be generalized to the majority of different persons working on urban projects for City of Malmö?



## **Annexe 10. Grille d'entretien auprès des concepteurs à « Västra Hamnen »**

### **Presentation**

---

*Objectif : mieux connaître le parcours professionnel de l'acteur interrogé, sa formation d'origine, et la place qu'il tient dans le projet « Västra Hamnen », pour situer les réponses obtenues par la suite.*

1. Would you please present your company ?
  - For how many time have your company been existing ?
  - What kind of projects have you been designing ?
  - Where
2. What brought you to create this company ?
  - What's your personal original training ?
  - What are the different stages of your professional course (previous functions and missions) ?
3. What are the 4 terms which would define best your profession and your practices?

### **« Västra Hamnen »'s project**

---

*Objectif : obtenir sa vision de concepteur sur « Västra Hamnen »*

4. How would you define your role in this project ?
5. For what main reasons did you participate to this project ?
6. I noticed that you participate to this project with different developers :
  - Why ? How does it work exactly ?
  - Do you usually work with them ?
7. Would you please present your projects ?
8. What are the main characteristics of « Västra Hamnen » project ?
9. How would you define the different part of the project, and particularly the ones in which you participated ?

## **Criteria and requirements of Municipality of Malmö for designers involved in the project**

---

*Objectif : comprendre si (et pourquoi) les critères et exigences des MOA ont évolué lors des différentes phases de projet*

### **We are now going to talk about the criteria and requirements of Municipality of Malmö for urban, architect and landscape designers involved in the project**

10. What were the criteria and requirements of the Municipality in Flagghusen ?
11. Did criteria and requirements of the Municipality evolve through the following phases of the project ?
12. How would you explain these evolutions ?
13. What did the municipality expect from architect designers in terms of sustainability?
14. Did you noticed an evolution of the criteria and requirements of Municipality about sustainability, through the different stages of « Västra Hamnen » project ?
15. How would you explain these evolutions ?
16. Did you notice conflicts or tensions between the different stakeholders involved in the project ?
17. Did you notice lags between stakeholders' professional culture ?
18. Did you notice lags between stakeholders' objectives ?
19. Finally, beyond evolutions, did you notice blockages and project's trajectory changes ?

## **Capitalization of experiences and learnings**

---

*Objectif : comprendre si, et selon quelles méthodes, les phases successives se sont nourries : des apprentissages issus des étapes précédentes et/ou d'importations extérieures*

20. Did you foresee an evaluation of your flagghusen project to integrated the result in the way to design and build your Fullriggaren projects ?
21. Has the phasing of the different stages been permitted you to take learning from previous stages into account ?

22. Have adjustments been done according to these learnings ? Would you have some examples ?
23. Would you consider that the differences between different stages' characteristics could be explained by an evolution of knowledges and know-how during this period ?
  - Would you have some examples of new knowledges ?
  - Would you have some examples of new know-how ?
24. What was the emphasis of external experience feedbacks in the design process ?

### **Professional practices developed by the Company**

---

*Objectifs : obtenir sa vision sur les pratiques de son agence*

*Methods, know-how, project's culture, etc.*

25. What are the methods of the company, and their main phases, when you have to design urban projects, during competition phase ? After competition ?
26. What means do you usually use to present the project of your company :
  - To inhabitants
  - To professional stakeholders
27. Do you think it is possible to design a project and present it without drawing it ?
28. Are there some employees in your Company who do not draw ?
  - If yes, What's their original training ? What do you think they usually bring for Company ?
  - If not, is it because you consider that it is a necessary know-how to be employed ?
29. More generally, what do you expect from your employees ?
  - Knowledges ?
  - Know-how ?
  - Their approaches of urbanism and architecture ?
30. Do you think it is necessary to explain and justify your projects ?

*Meeting between the Company and sustainable development*

31. How would you characterise the meeting between the Company and *sustainable development* ?

32. For how many time have your Company been taking sustainability into account in its projects ?
33. What is the interest, if there is one, in taking sustainability into account in your projects ? What does it permit ? What does it prevent ?
34. How do you articulate sustainability and project design ?

*Links with other stakeholders*

35. Could you remember when did the first specifications expecting designers to take sustainability into account appear ?
36. What were the requirements about sustainability at this moment ?
37. Did they evolve ? How could you define these requirements now?
38. Do know-how and knowledges about sustainability come from your company or from stakeholders working with you ?
39. How would you define the links between your Company and engineering companies specialised in sustainability ?
40. Do you often work with the same ? Why ?
41. How would you define the links between your Company and developers ?

*Approches du développement durable par l'Agence*

42. Do you consider that sustainability changed your daily practices and the project's culture of your Company ?
  - If yes, on what points?
  - If not, why ?
43. How would you define the approach developed by your Company about sustainability ?
44. Do you consider that all members of your Company have, now, a sound knowledge and know-how of sustainability issues ?
45. For you, what is a sustainable urban project ?

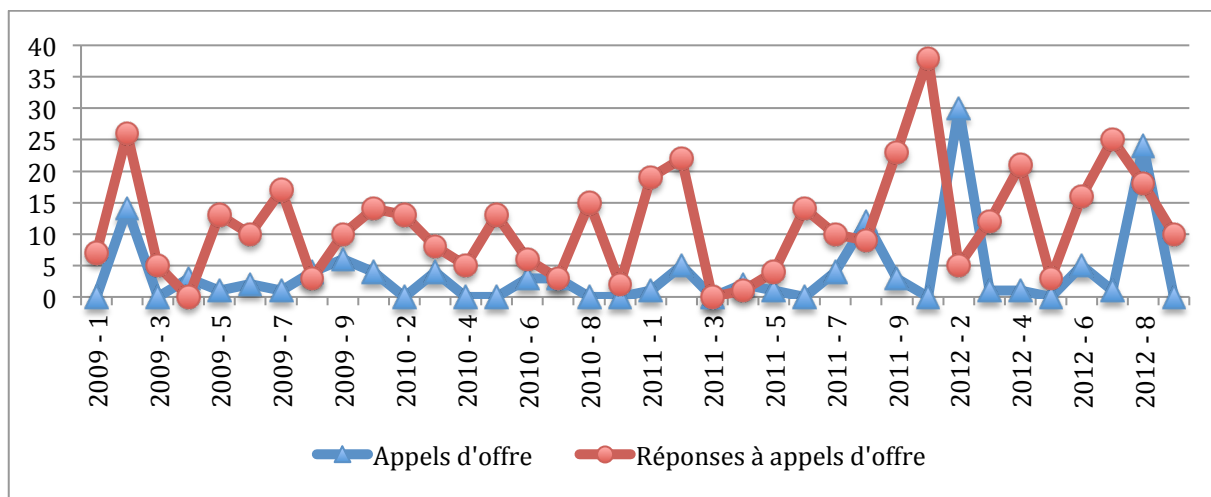
**Project management and sustainability**

---

*Objectif : obtenir sa vision des pratiques des acteurs de la maîtrise d'œuvre et leur rapport au développement durable ;*

46. Do you consider that sustainability changed daily practices and project's cultures of project managers ?
- If yes, on what points?
  - If not, why ?
47. What are the three main know-how of project managers in comparison to others stakeholders ?

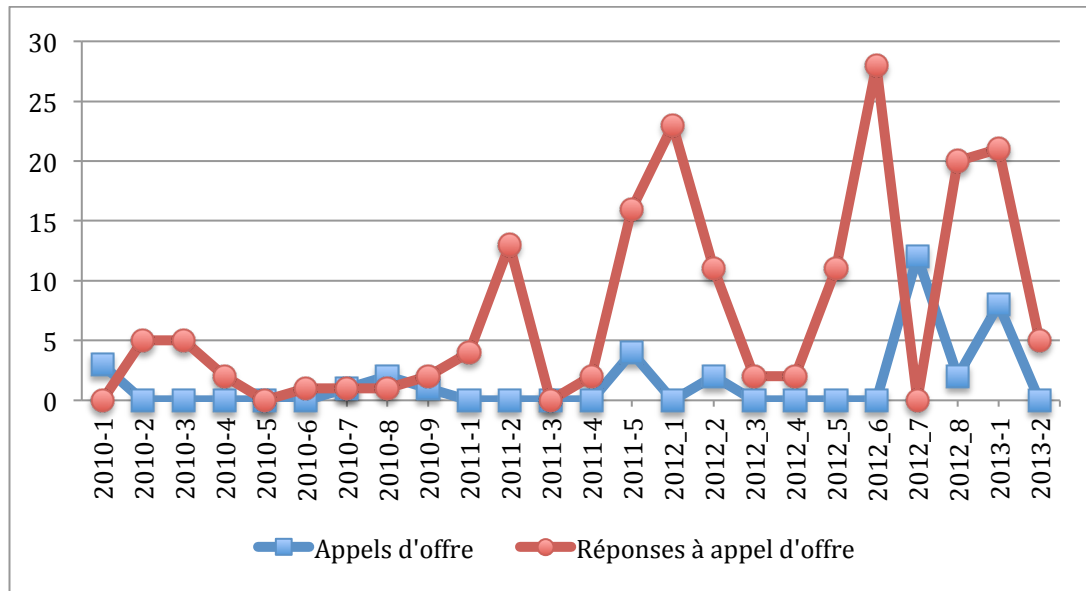
**Annexe 11. Occurrence du terme *développement durable* dans les appels d'offre et réponses à appel d'offre analysés entre 2009 et 2012 <sup>294</sup>**



*Tribout, 2015*

<sup>294</sup> Seuls les couples AO/RAO ont été sélectionnés pour ce graphique. Ils ont été classés dans l'ordre chronologique.

**Annexe 12. Occurrence du terme *développement durable* dans les appels d'offre et réponses à appel d'offre analysés entre 2009 et 2012**



*Tribout, 2015*

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ABRIC J.-C., 2003, *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Paris, Erès.
- ADLER P.-A., ADLER P., 1987, *Membership roles in field research*, Newbury Park, Sage.
- ALLAIRE G., DUPEUPLE T., 2004, « Des concepts aux indicateurs du développement durable : multidimensionnalité et responsabilisation », *Développement durable et territoires*, 2004, Dossier 3, [en ligne], disponible sur : <https://developpementdurable.revues.org/678?lang=en>, (consulté le 13/10/2010).
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- ARAB N., 2007, « À quoi sert l'expérience des autres ? “Bonnes pratiques” et innovation dans l'aménagement urbain », *Espaces et sociétés*, 2007/4, n°131, p. 33-47.
- ARBORIO A.-M., FOURNIER P., 2005, *L'observation directe – L'enquête et ses méthodes*, Paris, Armand Colin.
- ARENE, 2005, *Quartiers durables - Guide d'expériences européennes*, Paris.
- BACQUÉ M.-H., 2009, « Gouvernance et urbanisme de participation », dans BIAU V., TAPIE G. (dir.), *La fabrication de la ville – Métiers et organisations*, Marseille, Parenthèses, p. 17-30.
- BACQUÉ M.-H., GAUTHIER M., 2011, « Participation, urbanisme et études urbaines », *Participations*, n°1, p. 36-66.
- BACQUÉ M.-H., SINTOMER Y. (dir.), 2010, *La démocratie participative inachevée : genèse, adaptations et diffusions*, Gap, Yves Michel.
- BALLÉ C., 2013, *Sociologie des organisations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BALME R., FAURE A., MABILEAU A., 1999, *Les nouvelles politiques locales. Dynamiques de l'action publique*, Paris, Presses de Sciences Po.
- BARAUD-SERFATY I., 2011, « La nouvelle privatisation des villes », *Esprit*, 2011/3, p. 149-167.
- BARBAT G., 2009, « Quelques réflexions autour du lien compétences – développement durable et de son impact sur le management de l'entreprise », *Projectics/Proyèctica/Projectique*, 2009/3, n°3, p. 111-121.



- BARBIER R., 1977, *La recherche-action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars.
- BARBIER R., 2006, « Historique de la recherche-action par René Barbier », [en ligne], disponible sur : [http://foad.iedparis8.net/claroline/courses/8327/document/barbier\\_rechercheaction/01.Historique.html](http://foad.iedparis8.net/claroline/courses/8327/document/barbier_rechercheaction/01.Historique.html), (consulté le 10/12/2010).
- BARLES S., 2010, « Écologies urbaine, industrielle et territoriale », dans COUTARD O., LÉVY J.-P., *Écologies urbaines*, Paris, Economica, p. 61-83.
- BATILUX MONACO, 2011, *Premières rencontres d'architectes de Monaco - Déclaration de Monaco*, 21 Janvier 2011, Monaco.
- BÉAL V., CHARVOLIN F., MOREL JOURNAL C., 2011, « La ville durable au risque des écoquartiers – Réflexions autour du projet New Islington à Manchester », *Espaces et sociétés*, 2011/4, n°147, p. 77-97.
- BÉAL V., GAUTHIER M., PINSON G. (dir.), 2011, *Le développement durable changera-t-il la ville ?*, Saint-Etienne, Presses Universitaires de Saint-Étienne.
- BECKER H., 2004, *Écrire les sciences sociales – Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*, Paris, Economica.
- BENSON D., HUGHES J.-A., 1983, *The perspective of ethnomethodology*, London, Longman.
- BERNOUX P., 2009a, *La sociologie des entreprises*, Paris, Éditions du Seuil.
- BERNOUX P., 2009b, *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil.
- BERNOUX P., 2010, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Éditions du Seuil.
- BÉZILLE H., 2000, « De l'usage du témoignage dans la recherche en sciences sociales », dans FELDMAN J., KOHN R.-C., *L'éthique dans la pratique des sciences humaines : dilemmes*, Paris, L'Harmattan, p. 201-222.
- BIAU V., 2002, *La dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre en Europe (Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni) – Rapport de recherche pour le Ministère de la culture et de la communication (Direction de l'Architecture et du Patrimoine)*, Paris, Centre de Recherche sur l'Habitat (UMR LOUEST).
- BIAU V., 2003, « La consécration des “grands architectes” », *Regards sociologiques*, n°25/26, 22 p.
- BIAU V., 2012, « Axe 1 : Recomposition des cultures et compétences professionnelles », dans TERRIN J.-J., VARDOULI S., MARIE M., BIAU V., FENKER M., *Éco-quartiers II – Évolutions de la Conception urbaine et architecturale face aux enjeux du*

*développement durable – Axes de recherche et actions – Futurs – Documents Annexe*, Paris, LEAV et RAMAU, p. 17-20.

- BIAU V., FENKER M., MACAIRE É. (dir.), 2013, *L'implication des habitants dans la fabrication de la ville – Métiers et pratiques en question – Cahiers Ramau 6*, Paris, Éditions de la Villette.
- BIAU V., TAPIE G. (dir.), 2009, *La fabrication de la ville – Métiers et organisations*, Marseille, Éditions Parenthèses.
- BIAU V., TAPIE G., 2009, « Fabriquer les espaces bâtis, concevoir et coopérer », dans BIAU V., TAPIE G. (dir.), *La fabrication de la ville – Métiers et organisations*, Marseille, Éditions Parenthèses, p. 167-204.
- BIERENS DE HAAN C., SCHAEFFER V., 2008, « Pays-Bas : quatre quartiers durables, entre désirs et réalités », *La revue Urbanisme*, Mai-Juin 2008, n°369, p. 34-40.
- BLANC M., 1996, « Éditorial », *Espaces et Sociétés*, n°84-85, p. 11-20.
- BLAU P.-M., 1955, *The dynamic of bureaucracy : a study of interpersonal relations in two government agencies*, Chicago, University of Chicago Press.
- BLONDIAUX L., 2008, *Le nouvel esprit de la démocratie – Actualités de la démocratie participative*, Paris, Éditions du Seuil et La République des Idées.
- BLONDIAUX L., FOURNIAU J.-M., 2011, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, 2011/1, n°1, p. 8-35.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BONARD Y., MATTHEY L., 2010, « Les éco-quartiers : laboratoires de la ville durable – Changement de paradigme ou éternel retour au même ? », *Cybergeo : European Journal of Geography*, [en ligne], disponible sur : <https://cybergeo.revues.org/23202>, (consulté le 03/03/2012).
- BONNET M., 2009, « Aperçus sur une genèse », dans BIAU V., TAPIE G., *La fabrication de la ville – Métiers et organisations*, Marseille, Parenthèses.
- BOUTAUD A., 2005, *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?*, Thèse de doctorat en Science et génie de l'environnement, Saint-Étienne, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne / Université Jean Monnet.
- BOUTINET J.-P., 2012, *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BRODHAG C., SEBASTIEN L., 2004, « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement durable et territoires*, 2004, Dossier 3, [en ligne], disponible sur : <https://developpementdurable.revues.org/1133>, (consulté le 13/11/2009).

- BRUNDTLAND G.-H., 1987, *Our common future*, Rapport pour la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement.
- BRUNEL S., 2004, *Le développement durable - Que-sais-je ?*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BURNS T., STALKER G.-M., 1961, *The Management of Innovation*, London, Tavistock Press.
- BUSQUET G., 2008, « Le rôle et le statut de la ville dans la pensée politique de gauche depuis les années 1960 en France : entre espace-enjeu et espace-instrument », dans RESO (ESO) et CRAPE, Actes du colloque international *Espaces de vie, espaces-enjeux : entre investissements ordinaires et mobilisations politiques*, [en ligne], disponible sur : <http://eso.cnrs.fr>, (consulté le 04/09/2013).
- CALLON M., LASCOUMES B., BARTHE Y., 2001, *Agir dans un monde incertain – essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil.
- CAMUS C., 1998, *À la recherche de l'architecture – Observation participante d'une agence d'architecture*, Paris, Laboratoire Espaces – Travail.
- CAMUS C., 1999, « Dire le faire. Présentation d'architectes ou présentation d'œuvre ? », *Les cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n°2/3, p. 107-118.
- CAMUS C., DURAND B., FENKER M., GRUDET I., WEBER B., 2010, *Le projet architectural durable négocié – pratiques, compétences, valeurs – Rapport pour le Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement – DGALN/PUCA*, Paris, Laboratoire Espaces Travail.
- CANO J., 2013, *Mixité sociale et quartier durable : quelles affinités électives – Le cas de la caserne de Bonne (Grenoble, France)*, Paris, L'Harmattan.
- CARR N., 2011, *The Shallows – What the Internet Is Doing to Our Brains*, Norton & Company.
- CASSIN B. (dir.), 2014, *Derrière les grilles – Sortons du tout-évaluation*, Paris, Mille et une nuits.
- CASSIN B., GORI R., 2014, « “Tous grillés !” Deux lettres ouvertes à ceux qui nous gouvernent » dans CASSIN B. (dir.), *Derrière les grilles – Sortons du tout-évaluation*, Paris, Mille et une nuits, p. 9-30.
- CELNIK O., 2011, « Les outils informatiques de l'architecte. Vers une pratique plus collaborative », *D'Architectures*, février 2011, n°197, p. 19-22.
- CELNIK O., CHARALABIDIS C., CLAYSEN D., 1988, « Le mariage de l'informatique et de l'architecture », *L'express*, p. 1.
- CERTU, 2003, *La ville et son assainissement – Principes, méthodes et outils pour une meilleure intégration dans le cycle de l'eau – L'essentiel*, Paris, Ministère de l'Écologie et du développement durable.

- CERTU, 2006, *Prendre en compte le développement durable dans un projet – Guide d'utilisation de la grille RST02*, Paris, Ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer – Ministère de la cohésion sociale et du logement.
- CERTU, 2007, *Fiche de lecture : la conception bioclimatique – 2006 – S. Courgey & J.P. Oliva*, Paris, Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables.
- CHADOIN O., 2001, « De la décision à sa traduction : fidélité, re-création et bricolage intellectuel », *Espaces et sociétés*, n°105/106, p. 83-95.
- CHADOIN O., 2007, *Être architecte : les Vertus de l'Indétermination – De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Limoges, PULIM.
- CHAMPY F., 2000, « Les architectes, les urbanistes et les paysagistes – Entre complémentarité et concurrences », dans PAQUOT T., LUSSAULT M., BODY-GENDROT S., *La ville, l'Urbain : l'État des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 215-224.
- CHAMPY F., 2011, *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- CHOAY F., 1965, *L'urbanisme, utopies et réalités*, Paris, Points.
- CITERES, 2014, « Appel à communication pour le colloque international de géographie sociale : Penser la fabrique de la ville en temps de crises », *7èmes Rencontres franco-italiennes de géographie sociale*, 16-17 juin 2014, Tours.
- CLAUDE V., 2006, *Faire la ville – Les métiers de l'urbanisme au XXème siècle*, Marseille, Parenthèses.
- COHEN J.-L., 1985, « Le détour par l'Italie », *Esprit*, n°12, p. 23-34.
- COING H., 1966, *Rénovation urbaine et changement social*, Paris, Les éditions ouvrières.
- CONFÉRENCE EUROPÉENNE SUR LES VILLES DURABLES À AALBORG, 1994, *La charte d'Aalborg*, Aalborg.
- CONRAD C. (dir.), 1997, « Volume 2 – Les commandes architecturales et urbaines », dans BONNET M. (dir.), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Paris, PUCA – CSTB – Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Points.
- DA CUNHA A., 2005, « Régime d'urbanisation, écologie urbaine et développement urbain durable : vers un nouvel urbanisme », dans DA CUNHA A., KNOEPFEL P., LERESCHE J.-P., NAHRATH D. (éd.), *Enjeux du développement urbain durable : transformations urbaines, gestion des ressources et gouvernance*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

- DA CUNHA A., 2007, « Eco-quartiers et urbanisme durable : entre performance écologique et renforcement du lien social », *Urbia*, n°4, Juin 2007, p. 1-10.
- DAVIDSON K., 2011, « A typology to categorize the ideologies of actors in the sustainable development debate », *Sustainable development*, n°22, p. 1-14.
- DE LANDSHEERE G., 1979, *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DE LAVERGNE C., 2007, « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative », *Recherches qualitatives, Hors-série*, n°3, 2007, p. 28-43.
- DEBIZET G., 2012, « Bâtiment et climat : la guerre des normes n'aura pas lieu », *Métropolitiques*, Octobre 2012, [en ligne], disponible sur : <http://www.metropolitiques.eu/IMG/pdf/MET-Debizet2.pdf>, (consulté le 30/03/2013).
- DEHAENE M., 2008, « Entre travail de recherche et travail professionnel », dans TSIOMIS Y., *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Paris, Éditions de la Villette, p. 56-68.
- DEMOULIN J., 2014, *La participation des locataires : un instrument de gestion dans les organismes HLM*, Thèse de doctorat en Aménagement de l'espace, Urbanisme, Nanterre, Université Paris Ouest Nanterre la Défense.
- DEMOULIN J., TRIBOUT S., 2014, « Construire des espaces de réflexivité pour analyser et transformer les pratiques professionnelles : un travail de légitimation », *Interrogations*, n°19 [en ligne], disponible sur : <http://www.revue-interrogations.org/Construire-des-espaces-de>.
- DEVERINI O., 2011, « Des ânes et des hommes... », *Premières rencontres d'architectes de Monaco - Déclaration de Monaco*, p. 11.
- DEVILLERS C., 1994, *Le projet urbain*, Paris, Éditions du Pavillon de l'Arsenal.
- DRIANT J.-C., 2012, « Les étapes de la politique du logement en France 1850-1995 », *Réalités Familiales*, n°98/99 [en ligne], disponible sur : <http://www.unaf.fr/spip.php?article14718>, (consulté le 10/10/2013).
- DUFAUX F., 2004, « Comparer les grands ensembles, une tâche impossible et pourtant nécessaire », dans DUFAUX F., FOURCAULT A., *Le monde des grands ensembles*, Paris, Créaphis, p. 28-35.
- DUVIGNEAUD P., 1974, *La synthèse écologique. Populations, communautés, écosystèmes, biosphère, noosphère*, Paris, Doin.
- EMELIANOFF C., 2001, « De la Charte d'Athènes à la Charte d'Aalborg : un renversement de perspectives », *Les villes européennes face au développement durable : une floraison d'initiatives sur fond de désengagement politique*, [en

ligne], disponible sur : <http://base.d-p-h.info/fr/dossiers/dossier-2097.html>, (consulté le 15/09/2009).

EMELIANOFF C., 2004, « Urbanisme durable ? », *Écologie & Politique*, n°29, Sciences Po., p. 15-19.

EMELIANOFF C., 2007, « Les quartiers durables en Europe : un tournant urbanistique ? », *Urbia*, n°4, juin 2007, p. 18-37.

EMELIANOFF C., STEGASSY R., 2010, *Les pionniers de la ville durable : Récits d'acteurs, portraits de villes en Europe*, Paris, Autrement.

ÉNERGIES-CITIES, 2001, *Nouveau quartier durable pour Malmö*, [en ligne], disponible sur : <http://www.energy-cities.eu>, (consulté le 14/03/2008).

EVETTE T., 2001, « L'interprofessionnalité ? Un point de vue », dans EVETTE T., THILBAULT E. (éd.), *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception urbaine et architecturale – Cahiers Ramau 2*, Paris, Éditions de la Villette, p. 9-13.

EVETTE T., MACAIRE É., 2012, *Mini chiffres clés de la profession d'architecte – édition 2012*, Paris, Ministère de la Culture et de la communication.

EVETTE T., THILBAULT E. (éd.), 2001, *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception urbaine et architecturale – Cahiers Ramau 2*, Paris, Éditions de la Villette.

FABUREL G. (coord.), TRIBOUT S., VALCKE Q., JOCTEUR – MONROZIER A., POLYAK L., 2009, « Démocratie participative et ville durable : limites et enjeux de l'engagement institutionnalisé des habitants et des experts », *Actes du colloque : Les défis des villes durables*, Université de Pernambuco – Recife – Brésil, 19 p.

FABUREL G. (dir.), MANOLA T., GEISLER E., DAVODEAU H., TRIBOUT S. (coll.), 2012, *Les quartiers durables : moyens de saisir la portée opérationnelle et la faisabilité méthodologique du paysage multisensoriel*, *Rapport de recherche pour le CNRS et le PUCA*, Paris, CRETEIL - Lab'Urba de l'IUP/IFU et ENSPV.

FABUREL G., 2006, « Développement durable et territorialisation de l'action urbaine en France », dans Dorier-Apprill (dir.), *Ville et Environnement*, Paris, Armand Colin, p. 101-106.

FABUREL G., 2010, « Inégalités et justice environnementale », dans COUTARD O., LÉVY J.-P., *Écologies urbaines*, Paris, Economica, p. 214-236.

FABUREL G., TRIBOUT S., 2011, « Les quartiers durables sont-ils durables ? De la technique écologique aux modes de vie », *Cosmopolitiques*, Mars 2011, 20 p., [en ligne], disponible sur : <http://www.cosmopolitiques.com/node/345>.

FOLETTA N., 2008, « Case study, Västra Hamnen, Malmö, Sweden », dans *Europe's Vibrant New Low Car(bon) Communities*, p. 82-93.

- FOUDRIAT M., 2011, (3<sup>ème</sup> éd.), *Sociologie des organisations*, Paris, Pearson.
- FRÉBAULT Jean, 2006, *La maîtrise d'ouvrage urbaine*, Paris, Le Moniteur.
- FREY J.-P., 1999, « Quand architectes et architectes-urbanistes parlent de la ville : Deux définitions différentes de l'urbanisme ? », dans BOUDON P., *Langages singuliers et partagés de l'urbain*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 45-73.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Éditions du Seuil.
- GAUTHIER M., 2006, « La ville, l'urbain et le développement durable dans la revue *Natures Sciences Sociétés* : rétrospectives et prospectives », *Natures Sciences Sociétés*, n°14, p. 383-389 [en ligne], disponible sur : <http://www.nss-journal.org/articles/nss/pdf/2006/05/nss6406.pdf>, (consulté le 10/07/2011).
- GAUTHIER M., GARIÉPY M., TRÉPANIER M.-O. (dir.), 2010, *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme*, Montréal, Presses Universitaires de Montréal.
- GENAILLE N., 2009, « Le concept de flagship, un projet d'image en direction de l'attractivité », dans INGALLINA P. (dir.), *L'attractivité des territoires : regards croisés, Actes de séminaires*, Février-Juillet 2007, La défense, PUCA, p. 111-116.
- GENDRON C., 2004, « Le développement durable, un nouvel enjeu de l'historicité », dans GUAY L., DOUCET L., BOUTHILLIER L. DEBAILLEUL G., *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*, Laval, Presses de l'Université Laval, p. 59-78.
- GENDRON C., VAILLANCOURT J.-G., CLAEYS-MEKDADE C., RAJOTTE A., 2007, *Environnement et sciences sociales*, Laval, Presses Universitaires de Montréal.
- GEORGESCU-ROEGEN N., 1979, *La décroissance. Entropie – Écologie – Économie*, Paris, Le Sang de la Terre.
- GERVAIS-LAMBONY P., DUFAUX F., 2009, « Justice...spatiale ! », *Annales de géographie*, 2009/1, n°665-666, p. 3-15.
- GIOVANNONI G., 1998, (3<sup>ème</sup> éd.), *L'urbanisme face aux villes anciennes*, Paris, Éditions du Seuil.
- GIRALDI A., 2011, « Alexandre Giraldi », dans BATILUX MONACO, *Premières rencontres d'architectes de Monaco - Déclaration de Monaco*, p. 21-23.
- GODARD O., HUBERT B., 2002, *Le développement durable et la recherche scientifique à l'INRA – Rapport intermédiaire de mission*, Décembre 2002.
- GODIER P., MAZEL C., 2012, « Habitat durable : les incertitudes de l'expérimentation », *Métropolitiques*, [en ligne], disponible sur : <http://www.metropolitiques.eu/Habitat-durable-les-incertitudes.html>, (consulté le 14 /12/2013).
- GORI R., 2011, *La dignité de penser*, Paris, Les liens qui libèrent.

- GRAND LYON, 2007, *Lyon Confluence, un cœur de ville sort de terre, plaquette d'information*, Lyon, Grand-Lyon.
- GRAND LYON, 2011, *L'extension du centre-ville durable*, Lyon, Grand Lyon.
- GRAVARI-BARBAS M., RENARD-DEAUTRE C., 2015, *Starchitecture(s) – Figures d'architectes et espace urbain*, Paris, L'Harmattan.
- GRUDET I., 2012, « Mobilisation, méfiance et adaptation des architectes devant la demande de durabilité », *Métropolitiques*, décembre 2012, [en ligne], disponible sur : <http://www.metropolitiques.eu/Mobilisation-mefiance-et.html>, (consulté le 14/12/2013).
- GUAY L., 2004, « Le développement durable en contexte théorique et cognitif », dans GUAY L., DOUCET L., BOUTHILLIER L., DEBAILLEUL G., *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*, Laval, Presses de l'Université Laval, p. 1-36.
- HAMMAN P., BLANC C., 2009, *Sociologie du développement durable urbain – Projets et stratégies métropolitaines françaises*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- HAUMONT B., 1992, *Forces et tendances de la maîtrise d'œuvre – Actes du séminaire « EuroConception » – 24-30 mars 1992*, Paris La Défense, École d'architecture Paris La Défense et PCA.
- HAUMONT B., 1993, *Les enjeux européens de la maîtrise d'œuvre – Actes du séminaire « EuroConception » – 30 septembre et 1<sup>er</sup> octobre 1993*, Paris La Défense, École d'architecture Paris La Défense et PCA.
- HAUMONT B., 1994, *Recherches sur le projet et les concepteurs, Actes du séminaire « EuroConception » – 28-29 septembre 1993*, Paris La Défense, École d'architecture Paris La Défense et PCA.
- HAUMONT B., GODIER P., BIAU V., 1998, « Métiers de l'architecture et positions des architectes en Europe : une approche comparative » dans PROST R. (dir.), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe Volume 3 – Les pratiques de l'architecture : comparaisons européennes et grands enjeux*, Paris, CSTB – Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, p. 37-55.
- HÉLAND L., 2008, *Le quartier comme lieu d'émergence, d'expérimentation et d'appropriation du développement durable Analyse à partir des processus d'aménagement de deux quartiers européens : Vauban et HyldeSPAeldet*, Thèse de doctorat en Aménagement de l'espace, Urbanisme, Tours, Université François Rabelais.
- HENRY H., PUYBARAUD M., 2009, « Expertise, compétences et gestion de projets en construction durable », dans BIAU V., TAPIE G., *La fabrication de la ville – Métiers et organisations*, Marseille, Parenthèses, p. 43-59.



- HERREROS G., 2004, « Sociologie d'intervention : sociologie plastique – Métis et métissage », *Gérer et comprendre*, mars 2004, n°75, p. 81-92.
- HOANG A., 2006, « Grand Lyon : une tradition de maîtrise d'ouvrage structurée », dans FRÉBAULT J. (dir.), *La maîtrise d'ouvrage urbaine*, Paris, Le Moniteur, p. 110-111.
- HOANG A., 2006, « Lyon-Confluence : une structure légère centrée sur le management du projet », dans FRÉBAULT J. (dir.), *La maîtrise d'ouvrage urbaine*, Paris, Le Moniteur, p. 111-114.
- ILLICH I., 1973, *Énergie et équité*, Mesnil, Éditions du Seuil.
- INGALLINA P. (dir.), 2009, « L'attractivité des territoires, regards croisés », dans *Le renouvellement urbain – Créativité et attractivité des villes – Actes de séminaires*, Février-Juillet 2007, La défense, PUCA.
- INGALLINA P., 2013, (4<sup>ème</sup> éd.), *Le projet urbain*, Paris, Presses Universitaires de France.
- ION J. (dir.), 2001, *L'engagement au pluriel*, Saint-Etienne, Presses de l'Université de Saint-Etienne.
- JACQUEMAIN G., RIGOT C., 2012, « Concilier exigence participative et performance énergétique : le cas des bâtiments scolaires », *Métropolitiques*, Octobre 2012, [en ligne], disponible sur : <http://www.metropolitiques.eu/IMG/pdf/MET-Jacquemain-Rigot.pdf>, (consulté le 30/03/2013).
- JOLLIVET M., 1992, *Sciences de la nature, Sciences de la société – Les passeurs de frontières*, Paris, CNRS Éditions.
- JUNKER B.-H., 1960, *Fieldwork : an introduction to the social sciences*, Chicago, The University of Chicago Press.
- KELLOGG P. (dir.), 1909, *The Pittsburgh survey*, New-York, Sage Fondation.
- KUHN T., 1972, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- LAGANIER R., VILLALBA B., ZUINDEAU B., 2002, « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Développement durable et territoires*, 2002, Dossier 1, [en ligne], disponible sur : <https://developpementdurable.revues.org/774>, (consulté le 14 avril 2010)
- LAMY Y., 2007, « Préface », dans CHADOIN O., *Être architecte : les Vertus de l'Indétermination – De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Limoges, PULIM, p. 9-16.
- LAPASSADE G., 1991, *La méthode ethnographique – présentée par Georges Lapassade*, [en ligne], disponible sur : <http://vadeker.net/corpus/lapassade/ethngrso.htm>, (consulté le 15/09/2011).

- LAPASSADE G., 2002, « Observation participante », dans BARUS-MICHEL J., EUGÈNE ENRIQUEZ A.-L., *Vocabulaire de psychosociologie*, Toulouse, Érès, p. 375-390.
- LAVUE, 2014, *Appel à communications – Colloque Les compétences : un atout pour la fabrique démocratique de la ville ? – Saint-Denis, les 28-29 novembre 2014*, Saint-Denis, Université Paris 8.
- LAWRENCE P. et LORSCH J., 1967, *Adapter les structures de l'entreprise – Intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LE BLANC A., PIERMAY J.-L., GERVAIS-LAMBONY P., GIROUD M., PIERDET C., RUFAT S., 2014, *Métropoles en débat : (dé)constructions de la ville compétitive*, Nanterre, Presses Universitaires de Paris Ouest.
- LE BOTERF G., 2000, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisation.
- LE BOTERF G., 2013, *Construire les compétences individuelles et collectives – Le modèle : agir avec compétence en situation, les réponses à plus de 100 questions*, Paris, Eyrolles.
- LE MONITEUR : « Le métier d'urbaniste ; domaines d'activité, fonctions et compétences », *Moniteur des travaux publics et du bâtiment*, cahier n°3, n°5379, p. 1-39.
- LECROART P., PALISSE J.-P., 2007, « Grands projets urbains en Europe : quels enseignements pour l'Île-de-France ? », *Les Cahiers de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île-de-France*, n°146, p. 5-28.
- LEFÈVRE P., 2008, *Voyage dans l'Europe des villes durables*, Paris, PUCA.
- LENGEREAU É., 1997, « L'architecture entre culture et équipement (1965-1995) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, Janvier-Mars 1997, n°53, p. 112-123.
- LEROY Y., LASVAUX S., 2013, « De la gestion des incertitudes en analyse de cycle de vie », *Marché et organisations*, 2013/1, n°17, p. 65-82.
- LÉVÊQUE C., 2009, « Recherche et développement durable, l'utopie d'une approche systémique ? », dans VILLALBA B. (dir.), *Appropriations du développement durable – Emergences, diffusions, traductions*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 123-144.
- LÉVY A., 2008, « Le projet urbain : un itinéraire de chercheur », dans TSIOMIS Y., *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Paris, Éditions de la Villette, p. 73-86.
- LÉVY A., 2009, « La "ville durable" Paradoxes et limites d'une doctrine d'urbanisme émergente », *Esprit*, 2009/12, p. 136-153.
- LÉVY J., 2010, « La ville est le développement durable », *Métropolitiques*, 7 p., Décembre 2010, [en ligne], disponible sur :

[http://www.metropolitiques.eu/IMG/pdf/MET\\_essai\\_Levy.pdf](http://www.metropolitiques.eu/IMG/pdf/MET_essai_Levy.pdf), (consulté le 13/04/2011).

- LIU M., 1997, *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, Paris.
- LOLIVE J., SOUBEYRAN O., 2007, *Les cosmopolitiques, entre aménagement et environnement*, Paris, La Découverte.
- MALINOWSKI B., 1989, *Les Argonautes du Pacifique Occidental*, Paris, Gallimard.
- MALJEAN-DUBOIS S., 2009, « L'émergence du développement durable comme paradigme et sa traduction juridique sur la scène internationale », dans VILLALBA B. (dir.), *Appropriations du développement durable - Émergences, diffusions, traductions*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 67-106.
- MALMÖ CITY PLANNING OFFICE, *Current urban development in Västra Hamnen*, Malmö.
- MANOLA T., TRIBOUT S., GEISLER É., 2014, « Compétitivité, attractivité et durabilité, une rencontre impossible ? Le cas de Bo01 à Malmö », dans LE BLANC A., PIERMAY J.-L., GERVAIS-LAMBONY P., GIROUD M., PIERDET C., RUFAT S., (dir.), *Métropoles en débat : (dé)constructions de la ville compétitive*, Nanterre, Presses Universitaires de Paris Ouest, p. 213-234.
- MANTZIARAS P., 2008, « Le projet urbain, entre histoire des idées et herméneutique du projet », dans TSIOMIS Y., *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Paris, Éditions de la Villette, p. 69-72.
- MARCH J.-G., SIMON H.-A., 1969 (2<sup>ème</sup> éd.), *Les organisations*, Paris, Dunod.
- MARTOUZET (dir.), 2014, *Appel à communications – Colloque International Le projet appliqué au territoire : relations, systèmes et complexité – Tours, les 19 et 20 juin 2014*, Tours, CR05 de l' AISF, Université de Tours.
- MARTOUZET D., 2002a, « Normativité et interdisciplinarité en aménagement-urbanisme », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2002/4, p. 619-642.
- MARTOUZET D., 2002b, *Normes et valeurs en aménagement-urbanisme, limites de la rationalité et nécessité de prise en compte du multi-niveau*, Habilitation à Diriger des Recherches, Bordeaux, Université Michel de Montaigne Bordeaux 3.
- MASSON V., 2010, « Le Climat urbain », dans COUTARD O., LÉVY J.-P., *Écologies urbaines*, Paris, Economica, p. 142-153.
- MATHIEU N., 2006, « Pour une construction interdisciplinaire du concept de milieu urbain durable », *Natures Sciences Sociétés*, n°14, p. 376-382.
- MAY N., 2011, « Mobilités et modes de vie métropolitains. Les intelligences du quotidien. Marie-Hélène Massot (sous la direction de). Paris, l'œil d'or, septembre 2010, 332 pages – Note de lecture », *Flux*, 2011/2, n°84, p. 100-102.

- MEADOWS D., MEADOWS D., RANDERS J., BEHRENS, 1973, *Halte à la croissance ? Rapport sur les limites de la croissance*, Paris, Fayard.
- MEDDM, 2008, *ÉcoQuartier – Notice explicative du dossier de candidature au concours ÉcoQuartier 2008/2009*, Paris, MEDDM.
- MEDDM, 2010, *Le Grenelle de l'environnement – Loi Grenelle 2*, Paris, MEDDM.
- MERCIER G., BÉTHEMONT J., 1998, *La ville en quête de nature*, Québec, Septentrion.
- MICHELIN N., 2006, *Avis – Propos sur l'architecture, la ville, l'environnement*, Paris, Archibooks.
- MICHELIN N., 2011, « Nicolas Michelin », dans BATILUX MONACO, *Premières rencontres d'architectes de Monaco - Déclaration de Monaco*, p. 25-26.
- MINISTÈRE DU LOGEMENT, DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DE LA RURALITÉ, 2014, *Écocité, la démarche*, Paris, Ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, [en ligne], disponible sur : [http://www.territoires.gouv.fr/IMG/pdf/07a\\_ecocite\\_4p\\_def\\_light.pdf](http://www.territoires.gouv.fr/IMG/pdf/07a_ecocite_4p_def_light.pdf), (consulté le 15/01/2015).
- MINTZBERG H., 1982, *Structures et dynamiques des organisations*, Éditions d'Organisation.
- MOLINA G., 2010, *Les faiseurs de ville et la littérature : lumières sur un star-system contemporain et ses discours publics. Des usages de la littérature au service de l'action des grandes architectes-urbanistes*, Thèse de doctorat en Géographie Aménagement, Toulouse, Université de Toulouse II – Le Mirail.
- MOLINA G., 2012, « Lutte contre le changement climatique : les acteurs de l'aménagement entre coopération, reconversion et concurrence », *Métropolitiques*, novembre 2012, [en ligne], disponible sur : <http://www.metropolitiques.eu/IMG/pdf/MET-Molina.pdf>, (consulté le 13/02/2013).
- MOULIN R., DUBOST F., GRAS A., LAUTMAN J., MARTINON J.-P., SCHNAPPER D., 1973, *Les architectes, métamorphose d'une profession libérale*, Paris, Calmann-Lévy.
- NATIONS UNIES, 1972, *Déclaration finale de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement*, [en ligne], disponible sur : <http://www.unep.org>, (consulté le 10/11/2010).
- NEUMAYER E., 2003, *Weak versus strong sustainability*, Cheltenham, Edward Elgarr.
- OBSERVATOIRE DE LA PROFESSION – CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES ARCHITECTES, 2012, « Comment les architectes résistent-ils à la crise ? Les principaux enseignements de l'étude menée en juillet 2012 », *Cahiers de la profession*, n°45, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> trimestres 2012.

- ODUM E., 1976, *Écologie : un lien entre les sciences naturelles et les sciences humaines*, Paris, Dion.
- OLIVIER DE SARDAN, 2008, *La rigueur du qualitatif – Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia.
- OST F., 2001, « Le développement durable, notion de recherche et catégorie pour l'action. Canevas pour une problématique hybride », dans JOLLIVET M. (dir.), *Le développement durable, de l'utopie au concept. De nouveaux chantiers pour la recherche – Natures Sciences Sociétés*, Paris, Elsevier.
- PEARCE D, MARKANDYA A, BARBIER E., 1989, *Blueprint for a Green Economy*, London, Earthscan Publications Limited.
- PEARCE D., WARFORD J., 1993, *World without end : economics, environment, and sustainable development*, New York, Oxford University Press.
- PERRENOUD P., 2004, « Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation », dans INISAN J.-F., *Analyse de pratiques et attitude réflexive en formation*, Reims, CRDP de Champagne-Ardenne, p. 11-32.
- PERROW C., 1967, *Technology and structure of industrial firms*, Ann Arbor, Inter-university Consortium for Political and Social Research.
- PERROW C., 1970, *Organizational Analysis : A sociological View*, London, Tavistock Press.
- PERYSINAKI A.-M., 2014, *Évolution du processus de création en architecture face aux impératifs du développement durable - Résumé*, Thèse de doctorat en Architecture et Ville, Nanterre, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
- PINEAU G., 2009, « Savoirs et rapports aux savoirs », dans BOUTINET J.-P., *L'ABC de la VAE*, Toulouse, Érès, p. 210-211.
- PIRON O., 1997, « Renforcer les synergies entre Euro-Conception et Europan », dans BONNET M. (dir.), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe Volume 2 – Les commandes architecturales et urbaines*, Paris, CSTB – Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, p. 7-9.
- PIRON O., 2000, « Avant propos – Le secrétariat de Ramau », dans RAMAU, *Organisations et compétences de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe – Cahiers Ramau 1*, Paris, Éditions de la Villette, p.11-12.
- PROST R. (dir.), 1998, « Volume 3 – Les pratiques de l'architecture : comparaisons européennes et grands enjeux », dans BONNET M. (dir.), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Paris, PUCA – CSTB – Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.

- PUGH D., HICKSON D., HININGS C.-R., MACDONALD K.-M., LUPTON T., 1963, « A conceptual scheme for organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, n°3, p. 289-315.
- PUYO J.-Y., 2008, « Projet urbain, les échelles du développement durable », dans TSIOMIS Y. (dir.), *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Paris, Éditions de la Villette, p. 169-175.
- QUENSIÈRE J., 1997, « Autour des blattes urbaines : quelques réflexions sur l'interdisciplinarité », *Natures Sciences Sociétés*, n°5, p. 34-35.
- RAGON M. 2010, *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes : Tome 2, Naissance de la cité moderne, 1900-1940*, Paris, Éditions du Seuil.
- RAHM P., 2009, *Architecture météorologique*, Paris, Archibooks.
- RAMAU, 2000, *Organisations et compétences de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe – Cahiers Ramau 1*, Paris, Éditions de la Villette.
- REYNAUD J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, n°29/1, p. 5-18.
- RICCIOTTI R., 2009, *HQE – Les renards du temple*, Marseille, Al Dante.
- ROGERS R., GUMUCHDJIAN P., 2008, *Des villes durables pour une petite planète*, Paris, Le Moniteur.
- RONCAYOLO M., 2009, « Réflexions autour de la notion d'attractivité », dans INGALLINA P. (dir.), *L'attractivité des territoires : regards croisés, Actes de séminaires, Février-Juillet 2007*, La Défense, PUCA, p. 111-116.
- RONCAYOLO M., 2010 (4ème ed.), « Préface », dans INGALLINA P., *Le projet urbain – Que-sais-je ?*, Paris, Presses Universitaires de France.
- RONCAYOLO M., CHESNEAU I., 2011, *L'abécédaire de Marcel Roncayolo, introduction à une lecture de la ville – Entretiens avec Marcel Roncayolo*, Paris, Archigraphy poche.
- ROUDIL N., 2012, « Fabriquer la ville à l'heure de l'injonction au “durable” – Introduction », *Métropolitiques*, Octobre 2012, [en ligne], disponible sur : <http://www.metropolitiques.eu/Fabriquer-la-ville-a-l-heure-de-l.html#sommaire>, (consulté le 30/03/2013).
- RUI S., 2004, *La démocratie en débat. Les citoyens face à l'action publique*, Paris, Armand Colin.
- RUMPALA Y., 2009, « Le développement durable comme reconstruction narrative d'un projet commun », dans VILLALBA B. (dir.), *Appropriations du développement durable - Émergences, diffusions, traductions*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 39-65.

- SENNETT R., 2010, *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel.
- SOUAMI T., 2008, « Le développement durable change-t-il le monde des urbanistes ? Vers une structuration du milieu professionnel ? », *Les Annales de la recherche*, n°104, p. 19-27.
- SOUAMI T., 2009, *Écoquartiers, secrets de fabrication : analyse critique d'exemple européens*, Paris, Modes de ville.
- SOUGAREVA N., HOLEC N., 2000, « L'histoire des villes durables européennes », Citegeo (coord.), *Développement durable, paradigme du développement urbain ?*, [en ligne], disponible sur : <http://base.d-p-h.info/fr/dossiers/dossier-1933.html>, (consulté le 15/09/2009).
- SOULÉ B., 2007, « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, Vol 27(1), p. 127-140.
- STIVALA M., 2014, *Urbanisme durable : approches méthodologiques et pluridisciplinaires des éco-quartiers : étude et application au projet d'aménagement du Raquet par la Communauté d'Agglomération du Douaisis*, Thèse de doctorat en Aménagement de l'espace, Urbanisme, Villeneuve d'Ascq, Université Lille 1.
- STIVALA M., PRÉVOT M., LECLERC C., BLANPAIN O., 2013, « L'écoquartier : essai de typologies et indicateurs de formes urbaines » dans SERVAIN-COURANT S., DEMAZIÈRE C., VERDELLI L., *Formes urbaines et développement durable – Actes du 137<sup>ème</sup> congrès national des sociétés historiques et scientifiques*, Tours, Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques.
- SYMES M., 2001, « La durabilité : une question multidimensionnelle traversant les opérations », dans EVETTE T., THILBAULT E. (éd.), *Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception urbaine et architecturale – Cahiers Ramau 2*, Paris, Éditions de la Villette, p. 39-46.
- TAPIE G., 2000, *Architectes : mutations d'une profession*, Paris, L'Harmattan.
- TAPIE G., GODIER P., GAUDIBERT F., RINGON G., BIAU V., BESLAY C., 2005, *Étude portant sur le référentiel métier des urbanistes*, Rapport de recherche pour l'OPQU et la DGUHC.
- TAPIE-GRIME M., BLATRIX C., MOQUAY P., 2007, *Développement Durable et Démocratie participative. La dynamique performative durable*, Paris, PUCA Recherches.
- TERRIN J.-J., 2014, *Le projet du projet – Concevoir la ville contemporaine*, Marseille, Parenthèses.

- TERRIN J.-J., VARDOULI S. (dir.), 2012, *Éco-quartiers II – Évolutions de la Conception urbaine et architecturale face aux enjeux du développement*, Paris, PUCA – Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer.
- THE REAL ESTATE OFFICE, 2011a, *Västra Hamnen – Flagghusen*, Malmö.
- THE REAL ESTATE OFFICE, 2011b, *Västra Hamnen – Fullriggaren*, Malmö.
- THEYS J., 2002, « L'approche territoriale du "développement durable", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », *Développement durable et territoires*, 2002, Dossier 1, [en ligne], disponible sur : <https://developpementdurable.revues.org/1475>, (consulté le 19/11/2011).
- THEYS J., 2010a, « Le développement durable vingt ans après : plaidoyer pour une seconde étape », dans THEYS J., DU TERTRE C., RAUSCHMAYER F., *Le développement durable, la seconde étape*, Paris, Éditions de l'Aube, p. 25-68.
- THEYS J., 2010b, « Les conceptions de l'environnement », dans COUTARD O., LÉVY J.-P., *Écologies urbaines*, Paris, Economica, p. 15-38.
- THEYS J., DU TERTRE C., RAUSCHEMAYER F., 2010, *Le développement durable, la seconde étape*, Paris, Éditions de l'Aube.
- THEYS J., EMELIANOFF C., 2001, « Les contradictions de la ville durable », *Débat*, Janvier-Février 2001, n°113, p. 122-135.
- TORRES E., 2002, « Adapter localement la problématique du développement durable : rationalité procédurale et démarche qualité », *Développement durable et territoires*, 2002, Dossier 1, [en ligne], disponible sur : <https://developpementdurable.revues.org/878>, (consulté le 19/11/2011).
- TRIBOUT S., 2006, *Les Quartiers Verts à Paris – l'exemple du quartier Aligre, dans le 12ème arrondissement (Paris)*, Mémoire de Master 1 Géographie Interface Nature-Société, IUP Créteil, Université Paris Est.
- TRIBOUT S., 2007, *En quoi les politiques publiques dites de développement urbain durable privilégient encore trop les dimensions écologique et économique aux dépens de la dimension sociale ? L'exemple des quartiers durables en Europe (Suède / Danemark / Allemagne / Angleterre)*, Mémoire de Master 1 Urbanisme et Aménagement, IUP Créteil, Université Paris Est.
- TRIBOUT S., 2008, *L'intégration des principes du développement durable dans les processus de montage et de réalisation des projets ANRU*, Mémoire de Master 2 Professionnel – Urbanisme et Aménagement, IUP Créteil, Université Paris Est.
- TRIBOUT S., 2009, *Quelle durabilité des quartiers durables ? Une mise à l'épreuve par le concernement environnemental des populations et leurs modes de vie et d'habiter*, Mémoire de Master 2 Recherche – Urbanisme et Aménagement, IUP Créteil, Université Paris Est.



- TRIBOUT S., 2013 « Quels freins à la participation des habitants du point de vue des concepteurs ? », dans BIAU V., FENKER M., MACAIRE É. (dir.), *L'implication des habitants dans la fabrication de la ville – Métiers et pratiques en question – Cahiers Ramau 6*, Paris, Éditions de la Villette.
- TRIBOUT S., MANOLA T., CASTILLO Y., ARDILA A., 2008, « Quartiers durables en Europe. Entre génie de l'environnement et développement urbain durable », *Actes du colloque : Les défis du développement durable : une réflexion croisée entre Brésil et France*, SENAC – Sao Paulo – Brésil.
- VALEGEAS F., 2014, *Concevoir et habiter un quartier dit durable – Injonctions écologiques et dynamiques collectives à Beauregard (Rennes) et Les Brichères (Auxerre)*, Thèse de doctorat en Aménagement de l'espace, Urbanisme, Paris, Université Paris Est.
- VAN TRIER W.-E., 1980, « La recherche-action », *Déviance et Société*, Vol. 4, n°2, p. 179-193.
- VERPRAET G., 1988, « Experts ou médiateurs ? Les professionnels de l'urbanisme », *Annales de la Recherche Urbaine*, n°37, p. 98-105.
- VIGANO P., 2008, « Le projet comme producteur de connaissance », dans TSIOMIS Y., *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Paris, Éditions de la Villette, p. 51-55
- VILLALBA B. (dir.), 2009, *Appropriations du développement durable, Emergences, diffusions, traductions*, Villeneuve d'Ascq, Éditions du Septentrion.
- VILLALBA B., 2009, « Introduction – Stratégies asymétriques d'appropriation du développement durable », dans Villalba B. (dir.), *Appropriations du développement durable, Emergences, diffusions, traductions*, Villeneuve d'Ascq, Éditions du Septentrion, p. 13-38.
- VIOLEAU J.-L., 2005, *Les architectes et mai 68*, Paris, Recherches.
- VIOLEAU J.-L., 2008, « Pratique opérationnelle et projet urbain : une réforme inachevée », dans TSIOMIS Y., *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Paris, Éditions de la Villette, p. 249-258.
- VIOLEAU J.-L., 2013, « L'architecte est-il un auteur ? », *Esprit*, décembre 2013, p. 85-95.
- VOIRON-CANICIO C., 2005, « Pour une approche systémique du développement durable », *Développement durable et territoires*, 2005, Dossier 4, [en ligne], disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/261>, (consulté le 10/09/2015).
- VOIRON-CANICIO C., SAINT-ARMAND P., 2009, « Appropriation et apprentissage du développement durable : les relations entre le *modus operandi des collectivités*

*locales et l'adhésion des populations* », dans VILLALBA B. (dir.), *Appropriations du développement durable, Emergences, diffusions, traductions*, Villeneuve d'Ascq, Éditions du Septentrion, p. 213-230.

WOLMAN A., 1965, « The metabolism of cities », *Scientific American*, n°213, p. 179-190.

WOODWARD J., 1965, *Industrial organization – Theory and practice*, Oxford, Oxford University Press.

YANEVA A., 2009, *Made by the Office for Metropolitan Architecture : an ethnography of design*, Rotterdam, Éditions 010.

YANEVA A., 2011, « Rencontre – Albena Yaneva. L'architecture en action », *Criticat*, mars 2011, n°7, p. 72-83.

ZUINDEAU B. (éd.), 2000, *Développement durable et territoire. Nouvelle édition originale*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires Septentrion.



## SITOGRAPHIE

---

- <http://laboratoireurbanismeinsurrectionnel.blogspot.fr>, (consulté le 10/09/2014).
- <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F32144.xhtml>, (consulté le 16/03/2015).
- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire>, (consulté le 10/09/2014).
- <http://www.edile.fr>, (consulté le 12/12/2014).
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/formation/34643>, (consulté le 24/06/2015).
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innover/43197>, (consulté le 13/06/2015).
- <http://www.laau.archi.fr> (consulté le 04/08/2014).
- <http://www.lyon-confluence.fr>, (consulté le 20/04/2015).
- <http://www.marche-public.fr>, (consulté le 13/05/2012).
- <http://www.pavillon-arsenal.com/en/videosenligne/collection-9-127.php>, (consulté le 15/06/2015).
- <http://www.philipperahm.com/data/projects/deterritorializedmilieus/index-f.html>, (consulté le 16/05/2011).
- <http://www.robinsdesvilles.org>, (consulté le 14/04/2013).
- <http://www.territoires.gouv.fr/les-ecocites>, (consulté le 15/01/2015).
- <http://www.territoires.gouv.fr/les-ecoquartiers>, (consulté le 15/01/2015).
- [http://www.territoires.gouv.fr/IMG/pdf/dgaln\\_pour\\_une\\_ville\\_durable\\_4p\\_def\\_web.pdf](http://www.territoires.gouv.fr/IMG/pdf/dgaln_pour_une_ville_durable_4p_def_web.pdf) (consulté le 15 janvier 2015).
- <http://www.via.fr>, (consulté le, 04/05/2011).
- <http://www.via.fr/rencontre-25>, (consulté le 04/05/2011).



## TABLE DES ENCADRÉS, TABLEAUX ET FIGURES

---

### ENCADRÉS

Encadré 1. Digression.....	39
Encadré 2. Exemples de pratiques répondant aux principes du « monde de l’inspiration ».....	100
Encadré 3. Exemples de pratiques répondant au « monde de l’opinion ».....	101
Encadré 4. Efficacité, performance et productivité comme valeurs importantes (mais pas uniques) des AAUP .....	105
Encadré 5. Le « savoir dessiner », compétence recherchée dans les équipes de projet	107
Encadré 6. Les appels d’offre au sein de l’agence Lilas .....	123
Encadré 7. Les concours au sein de l’agence Lilas .....	161
Encadré 8. La « grille d’aide à la conception de projets urbains durables », un outil d’accompagnement au stade des concours .....	177
Encadré 9. Le directeur au sein des ateliers.....	264

### TABLEAUX

Tableau 1. Nombre de documents retenus entre 2003 et 2013.....	126
Tableau 2. Comparaison des présences ou absences du terme <i>développement durable</i> dans les couples appels d’offre et réponses formulées par l’agence Lilas .....	128
Tableau 3. Exemples de thèmes associés aux compétences en matière de <i>développement durable, environnement</i> ou <i>écologie urbaine</i> issus des appels d’offre entre 2005 et 2013 .....	138
Tableau 4. Place accordée au <i>développement durable</i> dans trois concours de l’agence Lilas entre 2011 et 2013 .....	192
Tableau 5. Ateliers réalisés au regard des ateliers prévus .....	268
Tableau 6. Une participation régulière à la préparation des ateliers .....	272
Tableau 7. Une participation croissante à la préparation des ateliers.....	287

## GRAPHIQUES

Graphique 1. Part des appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas mentionnant au moins une fois le terme <i>développement durable</i> entre 2003 et 2013..	128
Graphique 2. Occurrence moyenne du terme <i>développement durable</i> dans les appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013 .....	130
Graphique 3. Part des appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas, mentionnant les termes <i>durable</i> (hors <i>développement durable</i> ), <i>durablement</i> , <i>durabilité</i> , entre 2003 et 2013 .....	131
Graphique 4. Occurrence moyenne des termes <i>durable</i> (hors <i>développement durable</i> ), <i>durablement</i> , <i>durabilité</i> dans les appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas, entre 2010 et 2013 .....	132
Graphique 5. Part des appels d'offre et réponses, formulées par l'agence Lilas, mentionnant les termes <i>quartier durable</i> ou <i>écoquartier</i> , entre 2003 et 2013 .....	133
Graphique 6. Occurrence moyenne des termes <i>quartier durable</i> et <i>écoquartier</i> et dérivés dans les appels d'offre et réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013 ..	134
Graphique 7. Part des appels d'offre exigeant des compétences en matière de <i>développement durable</i> , entre 2005 et 2013 .....	137
Graphique 8. Part des appels d'offre exigeant des compétences en matière de <i>développement durable</i> , <i>environnement</i> , <i>écologie urbaine</i> ou dans l'un des trois domaines, entre 2005 et 2013 .....	139
Graphique 9. Part des réponses formulées par l'agence Lilas, intégrant des bureaux d'études affichant des compétences en matière de <i>développement durable</i> , entre 2003 et 2013 .....	140
Graphique 10. Compétences en matière de <i>développement durable</i> affichées par les concepteurs dans les réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013 .....	142
Graphique 11. Part des réponses formulées par l'agence Lilas, proposant des approches implicites, explicites ou aucune approche du <i>développement durable</i> entre 2003 et 2013 .....	148
Graphique 12. Part des réponses formulées par l'agence Lilas, utilisant les termes <i>environnement</i> et <i>développement durable</i> entre 2003 et 2013 .....	152
Graphique 13. Occurrences des termes <i>environnement</i> et <i>développement durable</i> dans les réponses formulées par l'agence Lilas entre 2003 et 2013 .....	153

## FIGURES

Figure 1. Le projet « Lyon Confluence » au cœur de la métropole.....	56
Figure 2. Les différentes phases du projet.....	57
Figure 3. Malmö en Suède, Västra Hamnen à Malmö .....	60
Figure 4. Situation du projet.....	224
Figure 5. Image aérienne du projet « Lyon Confluence » .....	225
Figure 6. Les différentes phases du projet.....	226
Figure 7. Projet proposé par l'équipe T. Melot, O. Bohigas, C. Mosbach à la fin des années 1990 .....	229
Figure 8. Îlots de la ZAC 1, au nord de la darse.....	233
Figure 9. Malmö en Suède, « Västra Hamnen » à Malmö .....	242
Figure 10. Bo01 et projets suivants à « Västra Hamnen » .....	244
Figure 11. Vue aérienne du projet Flagghusen.....	247
Figure 12. Vue aérienne du projet Fullriggaren .....	249
Figure 13 : Aménagement intérieur imaginé par Philippe Rahm.....	313
Figure 14 : le renversement des rapports naturel/artificiel – intérieur/extérieur .....	314
Figure 15 : Intégration d'essences de bois à l'intérieur du système double-flux .....	315
Figure 16 : L'adaptation de l'ameublement en fonction de la diversité des températures .....	316





# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>9</b>
<b>PRÉAMBULE .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>15</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE.</b>	
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS THÉORIQUES.....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 1. UNE MÉTHODE INDUCTIVE ET RÉFLEXIVE.....</b>	<b>33</b>
1. Cadre de la collaboration .....	33
1.1 À la convergence d'un projet académique et de besoins opérationnels .....	33
1.2 L'agence Lilas : une agence parisienne d'architecture qui s'est ouverte à l'urbanisme et au paysage.....	34
1.3 Objectifs initiaux de la démarche .....	34
2. Activités réalisées .....	35
2.1 Vue d'ensemble .....	36
2.2 Les ateliers de travail : lieux de « réflexions et de formation collaboratives » .....	36
2.3 Zoom sur les appels d'offre et concours.....	37
2.4 Zoom sur les projets.....	38
3. Méthode de recherche au sein de l'Agence.....	39
3.1 Au-delà de l'observation participante, une recherche-action .....	39
3.1.1 Une observation participante active et ouverte.....	39
3.1.2 Une recherche-action associé .....	41
3.2 Au-delà des biais éventuels de l'enquête.....	43
3.2.1 Le rôle joué dans les processus étudiés .....	43
3.2.1.1 Situations auxquelles nous avons participé .....	44
3.2.1.2 Situations auxquelles nous n'avons pas participé (2010-2013) .....	45

3.2.1.3 Activités réalisées avant novembre 2010 .....	45
3.2.2 Subjectivité, implication et distanciation.....	46
3.2.2.1 Construction des données et subjectivité.....	46
3.2.2.2 Analyse des données et subjectivité .....	47
3.2.2.3 Exigence de positionnement et subjectivité .....	48
3.2.3 Quelle représentativité et généralisations possibles ?.....	49
3.3 La complémentarité des matériaux collectés .....	50
3.3.1 Observations .....	51
3.3.2 Retranscriptions des ateliers .....	51
3.3.3 Analyses des (réponses à) appels d'offre .....	51
3.3.4 Analyses des processus de conception et documents de rendus de concours	52
3.3.5 Analyse de situations de projets .....	53
4. Analyser des terrains en dehors de l'agence Lilas .....	54
4.1 Pourquoi ?.....	54
4.2 « Lyon Confluence » à Lyon : le <i>développement durable</i> au cœur d'un projet métropolitain .....	55
4.2.1 Le doublement d'un centre-ville métropolitain .....	55
4.2.2 Acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre .....	58
4.2.3 Protocole d'entretien.....	58
4.3 « Västra Hamnen » à Malmö en Suède : le <i>développement durable</i> comme outil de revalorisation d'une ville en crise .....	59
4.3.1 La reconquête d'un ancien polder industriel .....	59
4.3.2 Un système d'acteurs complexe .....	61
4.3.3 Protocole d'entretien.....	61
Conclusion de chapitre.....	62

## **CHAPITRE 2. LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES, ADAPTATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES FACE AUX EXIGENCES INTERNES ET EXTERNES DES AAUP ..... 63**

1. Exigences extérieures aux AAUP .....	66
1.1 Cadres théoriques.....	66
1.2 Les injonctions actuelles, fruits de remises en causes actuelles et passées .....	67
1.2.1 Des injonctions récurrentes .....	67
1.2.2 Controverses environnementales, écologie urbaine et <i>développement durable</i> .....	68
1.2.2.1 De l'environnement au <i>développement durable</i> .....	68
1.2.2.2 Un triple processus à l'œuvre.....	70
1.2.3 Remise en cause des modes de fabrique urbaine et émergence de l'urbanisme de projet .....	72
1.2.3.1 Le modèle de Bologne.....	72
1.2.3.2 Les luttes urbaines en France .....	74
1.2.3.3 La réforme de l'École des Beaux-Arts .....	75
1.2.3.4 L'émergence de la notion de projet urbain.....	76
1.3 Cadre réglementaire.....	78
1.3.1 Lois de décentralisation (1983) et loi MOP (1985).....	78

1.3.2 Les lois LOADDT et SRU au Grenelle de l'environnement.....	79
1.3.2.1 Une institutionnalisation progressive du développement durable.....	79
1.3.2.2 De quelques impacts du Grenelle de l'environnement sur les AAUP....	80
1.3.3 La multiplication de labels et certifications.....	85
1.3.4 Lois relatives à la participation habitante .....	86
1.4 Un contexte de crise socio-économique .....	86
1.5 Un environnement doublement concurrentiel .....	88
1.6 AAUP et informatique .....	90
1.7 Conclusion intermédiaire.....	93
2. Savoirs, savoir-faire, normes et valeurs des AAUP .....	93
2.1 Éléments de définitions.....	94
2.1.1 Savoirs, savoir-faire, connaissances et compétences.....	94
2.1.2 Normes et valeurs .....	96
2.2 Les AAUP et les « mondes » de l' « économie de la grandeur » .....	97
2.2.1 Cadre théorique.....	97
2.2.2 Des mondes multiples.....	98
2.2.2.1 AAUP et « monde de l'inspiration » .....	98
2.2.2.2 AAUP et « monde de l'opinion » .....	100
2.2.2.3 AAUP et « monde marchand ».....	103
2.2.2.4 AAUP et « monde industriel » .....	104
2.2.2.5 AAUP et « monde civique ».....	108
2.2.3 Divergences, articulation, et complémentarité des « mondes » .....	109
2.3 Savoirs et savoir-faire au sein des AAUP.....	110
3. Les marges de manœuvre des concepteurs .....	114
3.1 La sociologie de l'acteur stratégique .....	114
3.2 La sociologie de la régulation.....	116
Conclusion de chapitre.....	118

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **LES PRATIQUES QUOTIDIENNES À L'ÉPREUVE DU *DÉVELOPPEMENT***

#### ***DURABLE* .....119**

#### **CHAPITRE 3. LE *DÉVELOPPEMENT DURABLE* DANS LES RÉPONSES À APPEL D'OFFRE : JEUX SÉMANTIQUES, JEUX DE COMPÉTENCES, JEUX DE STATUTS ..... 121**

1. Une méthode quantitative puis qualitative .....	125
2. Une forte poussée du champ lexical du <i>développement durable</i> dans les réponses à appel d'offre.....	127
2.1 Les concepteurs, acteurs de la diffusion du <i>développement durable</i> .....	127
2.1.1 Un taux de présence qui augmente dans le temps court .....	127
2.1.2 Occurrences en hausse.....	129
2.2 Une diffusion concomitante des dérivés du <i>développement durable</i> .....	130
2.2.1 Des taux de présence en hausse .....	130

2.2.2 Une hausse significative des occurrences dans les réponses.....	131
2.2.3 La multiplication des <i>quartiers durables</i> et <i>écoquartiers</i> .....	133
3. La mise en valeur de compétences internes et externes autour du <i>développement durable</i> .....	136
3.1 Exigences imprécises des maîtres d’ouvrage ?.....	136
3.2 La mobilisation croissante des bureaux d’études techniques spécialisés en <i>développement durable</i> .....	139
3.3 Les compétences internes : enjeu de concurrence interprofessionnelle .....	141
3.3.1 La quête d’internalisation de compétences techniques.....	142
3.3.2 Dépasser les formations ponctuelles.....	143
3.3.3 L’expérience de projets « exemplaires » comme outil de valorisation de l’Agence.....	144
3.3.4 Les compétences comme outil de construction identitaire .....	145
4. Une évolution des approches du <i>développement durable</i> ? .....	147
4.1 Le <i>développement durable</i> : terme isolé, approche implicite ou explicite ?.....	147
4.2 Des approches avant tout environnementales, plus substantielles que procédurales .....	149
4.3 Cas particuliers .....	153
Conclusion de chapitre.....	155

**CHAPITRE 4. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES CONCOURS : OUTIL PÉRIPHÉRIQUE DE CONCEPTION..... 159**

1. L’ « Île-sur-Saône » : le <i>développement durable</i> comme ensemble de thèmes sectorisés .....	162
1.1 Un projet de requalification en cœur de ville .....	162
1.2 Le <i>développement durable</i> , objet d’exigences périphériques.....	162
1.2.1 Le <i>développement durable</i> , absent des critères de jugement.....	163
1.2.2 L’ <i>environnement</i> comme volet à part, le <i>développement durable</i> comme thématique périphérique .....	163
1.2.3 Le <i>développement durable</i> diversement appréhendé par la maîtrise d’ouvrage .....	164
1.3 Une approche explicite dans les documents rendus .....	166
1.4 Des principes à la morphologie .....	167
1.4.1 Des champs d’action classiques orientant le design du projet.....	167
1.4.2 De nouveaux sujets impactant peu le design de projet.....	169
1.5 La collaboration interprofessionnelle au défi du <i>développement durable</i> .....	171
2. « Techno-polis », ou la mise en récit d’une approche paradigmatique ? .....	173
2.1 Un quartier résidentiel et industriel desservi par le Grand Paris Express.....	173
2.2 Le <i>développement durable</i> dans les cahiers de charges : entre démarche transversale et thématiques opérationnelles.....	174
2.2.1 Le règlement de concours.....	174
2.2.2 Le cahier des clauses particulières.....	175

2.3 Au cœur du processus de conception : le rôle périphérique du <i>développement durable</i> comme outil de justification .....	176
2.3.1 Une première réunion interne : réflexions urbaines et méthodologiques .....	179
2.3.2 Une deuxième réunion autour de la question des transports .....	180
2.3.3 La réception d'un premier rapport d'analyse environnementale qui interroge les modalités de coopération interprofessionnelle .....	180
2.3.4 La poursuite de réflexions internes ou l'émergence des premières orientations spatiales.....	181
2.3.5 La mixité sociale au défi de la faisabilité économique du projet .....	182
2.3.6 ..Deuxième échange avec les ingénieurs <i>développement durable</i> : une prise en compte partielle des préconisations .....	183
2.3.7 Le rôle majeur du bilan économique .....	184
2.3.8 Quelle place finalement accordée au développement durable dans le processus de conception ?.....	185
2.4 L'intégration du <i>développement durable</i> dans les documents de rendu, une mise en récit <i>a posteriori</i> ?.....	186
3. . L' « Écoquartier du Troisième », lorsque la mobilisation du <i>développement durable</i> ne fait plus sens.....	188
3.1 Repenser l'organisation d'un centre urbain .....	188
3.2 Le <i>développement durable</i> absent des exigences de la maîtrise d'ouvrage ?.....	190
3.3 Le <i>développement durable</i> absent des documents rendus par l'agence Lilas ?....	191
Conclusion de chapitre.....	194

## **CHAPITRE 5. DU PROJET AU TERRITOIRE : MOMENTS ET LIEUX D'APPRENTISSAGE**

..... **197**

1. Quand les moustiques interrogent les compétences et méthodes de l'agence Lilas ....	199
1.1 Les moustiques comme problème et objet de réflexivité .....	199
1.2 La reconversion d'une ancienne friche industrielle.....	200
1.3 Un projet de gestion des eaux pluviales qui bat de l'aile .....	200
1.4 Ce que disent les moustiques .....	202
1.4.1 Les concepteurs à l'épreuve de la technique .....	202
1.4.2 Derrière les dysfonctionnements : la diversité des logiques et légitimités professionnelles .....	203
1.4.3 Des passages de témoin délicats.....	206
1.4.4 Quelle évolutivité des projets ? .....	209
1.4.4.1 Revenir sur site : limites de compétences, limites de prestation, et responsabilités .....	209
1.4.4.2 Réorienter un projet en cours ?.....	211
1.5 Une analyse collective des projets de gestion des eaux pluviales .....	212
1.5.1 Formation extérieure et échanges internes .....	212
1.5.2 La diversité des approches de la gestion des eaux pluviales .....	214
1.5.3 Les contraintes renforcées par des compétences en construction.....	215
1.5.4 Une maîtrise limitée du projet dans le temps et dans l'espace .....	218

1.5.5 Vers la construction de nouvelles méthodes et l'évolution de pratiques professionnelles ?.....	219
1.5.5.1 Conforter la connaissances de sites d'intervention .....	219
1.5.5.2 Partager l'information et renforcer les collaborations interprofessionnelles.....	219
1.5.5.3 Renforcer les liens avec les services de gestion et d'entretien .....	220
1.5.5.4 La reconnaissance progressive du rôle des habitants et usagers .....	220
1.5.5.5 La création d'outils internes .....	220
1.5.5.6 Les compétences comme outils de négociation de place .....	221
1.5.5.7 Une remise en cause (partielle) de la division du travail.....	222
2. Acceptation de l'incertitude et réflexivité comme conditions d'apprentissage .....	223
2.1 « Lyon Confluence » ou le doublement d'un centre-ville métropolitain.....	223
2.1.1 Retour réflexif sur la première phase .....	228
2.1.1.1 Le projet comme démarche .....	228
2.1.1.2 Une méthode peu satisfaisante .....	231
2.1.1.3 Une mixité des fonctions non aboutie .....	232
2.1.1.4 Les limites de la quête d'attractivité.....	232
2.1.1.5 Une approche itérative et sectorielle de la durabilité... ..	233
2.1.2 Une « méthode d'élaboration de projet partagé » .....	235
2.1.2.1 Un système d'acteurs repensé .....	235
2.1.2.2 Les valeurs repensées .....	236
2.1.2.3 Le développement durable comme prisme.....	237
2.1.2.4 Regards divergents selon les concepteurs .....	238
2.2 « Västra Hamnen » à Malmö ou comment dépasser l'expérience de Bo01 .....	242
2.2.1 Capitaliser l'expérience de Bo01 .....	244
2.2.2 Flagghusen ou la quête inachevée de collaboration interprofessionnelle et de mixité sociale .....	246
2.2.3 Fullriggaren ou comment s'appuyer sur les expériences de Bo01 et Flagghusen.....	249
2.3 Regards croisés .....	250
2.3.1 Des processus souples et itératifs face à la complexité .....	250
2.3.2 De l'acceptation de l'incertitude à l'évolution des approches du <i>développement durable</i> .....	251
2.3.3 Un symbole des évolutions de la fabrique urbaine.....	252
2.3.4 Retours sur soi contrastés .....	252
Conclusion de chapitre.....	255

**CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE ..... 257**

## TROISIÈME PARTIE

### LES DISCOURS INTERNES FACE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE : LES VALEURS, CADRES COGNITIFS ET SYSTÈMES D'ACTEURS REQUESTIONNÉS ? .....261

#### CHAPITRE 6. ATTENTES DIVERSES ET CONTRADICTOIRES À L'ÉGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE : LES ATELIERS DE TRAVAIL ..... 263

1. Retour sur l'existence de la démarche et la nature des missions .....	265
2. Être guidé mais pas trop, réfléchir mais pas que.....	265
2.1 Une évolution rapide du planning initial .....	265
2.2 Les ateliers comme outils d'interconnaissance.....	268
2.3 Le projet et le visuel comme supports de réflexions .....	269
2.4 Une demande de participation .....	271
2.5 Au-delà des savoirs et valeurs, la primauté du savoir-faire .....	273
3. Une demande d'outils, sinon de recettes.....	275
3.1 Construire collectivement une « grille d'aide à la conception de projets urbains durables » .....	275
3.2 Enseignements sur le processus de production de la grille.....	276
3.2.1 Débat sur les limites de compétences .....	277
3.2.2 Au-delà de débats sur l'évaluation : un débat de valeurs .....	278
3.2.2.1 Au croisement des logiques industrielle et de l'« inspiration ».....	279
3.2.2.2 Le développement durable source de réflexivité ou d'affichage ? .....	279
3.2.2.3 Des oppositions de valeur mouvantes .....	281
3.2.2.4....Clarifier l'identité de l'agence en matière de développement durable et être accompagné au quotidien .....	281
3.3 Enseignements sur la forme et le contenu de la grille .....	283
3.3.1 Le besoin de clarifier l'approche de l'Agence en matière de <i>développement durable</i> .....	283
3.3.2 Connaître les sujets à travailler.....	285
3.3.3 Acquérir de nouveaux savoirs et construire un argumentaire thématique....	286
3.4 Les limites d'une approche généraliste.....	287
4. Vers des approches techniques et systémiques ? .....	289
4.1 Des sujets spécifiques et techniques, un pôle urbanisme qui disparaît.....	289
4.2 Vers des approches systémiques ? .....	291
4.2.1 La reconnaissance du système d'acteurs à travers la conception et la mise en œuvre de dispositifs de gestion des eaux pluviales .....	291
4.2.2 Le choix des matériaux dans le processus de conception architecturale : la reconnaissance des interrelations dans les choix de conception.....	293
Conclusion de chapitre.....	295



**CHAPITRE 7. POSITIONNEMENTS ET VALEURS DES CONCEPTEURS FACE AU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE : CONSENSUS, DIVERGENCES ET POLARITÉS..... 297**

1. Apports et apories du développement durable .....	299
1.1 Le <i>développement durable</i> , outil d'interdisciplinarité, de réflexivité et de territorialité .....	299
1.2 Le <i>développement durable</i> , source d'innovations ? .....	301
1.3 Le poids des réglementations et normes liées au <i>développement durable</i> .....	303
1.3.1 Les réglementations et normes à l'encontre de la dimension créative du métier de concepteur .....	303
1.3.2 Les normes et réglementations, contraintes ou données de base ? .....	306
2. Les risques des projets urbains dits durables .....	308
2.1 Des isolats urbains ? .....	308
2.2 Quelle contribution des quartiers durables pour tendre vers la ville durable ? .....	310
3. Débats de fond.....	312
3.1 La technique au service du <i>développement durable</i> ? .....	312
3.1.1 Les « Terroirs déterritorialisés » de Philippe Rahm .....	313
3.1.1.1 Un premier postulat : le renversement des rapports naturel/artificiel – intérieur/extérieur .....	314
3.1.1.2 Objectif : reconstituer la géologie et l'atmosphère parisien à l'intérieur du logement .....	314
3.1.1.3 Deuxième objectif : adapter l'ameublement en fonction de la diversité des températures de la pièce .....	316
3.1.2 Projections divergentes sur la technique comme source de durabilité .....	317
3.1.2.1 La capacité de la technique à (re)créer la nature ou l'environnement .....	318
3.1.2.2 La technique comme moyen de protection ? .....	320
3.1.2.3 Quelle durabilité des dispositifs techniques et complexes ? .....	322
3.1.3 Les positions et valeurs à l'épreuve des pratiques .....	326
3.1.3.1 Une nature naturelle dans les projets ? .....	326
3.1.3.2 Les aménagements soumis aux lois de la nature ? .....	326
3.1.3.3 L'isolement de l'intérieur vis-à-vis de l'extérieur renforcé par les réglementations .....	327
3.1.3.4 Face à la complexification des dispositifs .....	327
3.2 La durabilité à l'épreuve de la rentabilité et de la compétitivité économique .....	328
3.2.1 L'opposition classique entre durabilité forte et durabilité faible .....	328
3.2.2 Les positions et valeurs à l'épreuve des pratiques professionnelles .....	330
4. Concepteurs et scientifiques face au <i>développement durable</i> et ses traductions opérationnelles : regards convergents .....	331
Conclusion de chapitre .....	333

<b>CHAPITRE 8. LA CHAÎNE DE PRODUCTION URBAINE QUESTIONNÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?</b> .....	<b>335</b>
1. Le <i>développement durable</i> ou l'exigence de savoirs et savoir-faire pointus .....	336
1.1 Entre méta-récit et point de passage obligé .....	336
1.2 Le <i>développement durable</i> , révélateur de la rationalité limitée des choix des concepteurs .....	338
1.2.1 La rationalité limitée, hypothèse de départ .....	338
1.2.2 Une rationalité limitée renforcée .....	339
1.2.2.1 Textes législatifs et réglementations .....	339
1.2.2.2 Une nébuleuse de termes associés au <i>développement durable</i> .....	340
1.2.2.3 Comment faire ? .....	341
1.2.2.4 Comment appréhender et parler du <i>développement durable</i> ? .....	343
1.3 Au-delà des compétences à faire valoir .....	344
2. Les concepteurs face aux acteurs extérieurs : regards ambivalents .....	346
2.1 Concepteurs et ingénieurs .....	347
2.2 Les concepteurs face à la participation habitante .....	348
2.2.1 De la reconnaissance de vertus .....	349
2.2.2 ...à l'affirmation d'un scepticisme et de craintes divers .....	350
2.2.2.1 La crainte d'un dessaisissement des compétences de conception .....	350
2.2.2.2 Quelle portée sociale de la participation habitante ? .....	351
2.2.2.3 Les effets socio-spatiaux de la participation .....	352
2.3 Promoteurs et industriels .....	352
3. Passages de témoin délicats et faibles retours sur site .....	353
4. L'interdisciplinarité limitée comme méthode collaborative et itérative .....	355
4.1 Les limites de la pluridisciplinarité .....	355
4.2 L' « interdisciplinarité limitée », une posture plutôt qu'un écueil .....	356
4.3 Une méthode collaborative .....	358
4.4 Une méthode itérative .....	359
Conclusion de chapitre .....	361
<b>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE</b> .....	<b>363</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>367</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>385</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>415</b>
<b>SITOGRAFIE</b> .....	<b>435</b>
<b>TABLE DES ENCADRÉS, TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>437</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>441</b>