UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

UNIVERSITÉ DE NANTES

Thèse de Doctorat

Pauline OUVRARD

Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de Docteur de l'Université de Nantes
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire

École doctorale : *DEGEST*

Discipline : *Aménagement de l'espace et urbanisme*
Spécialité : *Urbanisme*
Unité de recherche : *CRENAU, UMR-AAU 1563*

Soutenue le *7 décembre 2016 à l'ENSA Nantes*

Le nouvel esprit de l'urbanisme, entre scènes et coulisses

Une ethnographie de la fabrique du territoire de Saint-Nazaire à Nantes

JURY

Rapporteurs	**Sophie HOUDART**, Chargée de recherche, Université Paris-Ouest Nanterre, LESC CNRS 7186 **Laurent MATTHEY**, Professeur-assistant, Université de Genève
Examinateurs	**François MADORE**, Professeur, Université de Nantes, UMR ESO 6590 **Gilles PINSON**, Professeur, Sciences Po Bordeaux, Centre Emile Durkheim **Martin VANIER**, Professeur, Ecole d'urbanisme de Paris **Jean-Louis VIOLEAU**, Professeur, ENSA Nantes, UMR AAU1563, CRENAU
Directeur de Thèse	**Laurent DEVISME**, Professeur, ENSA Nantes, UMR AAU1563 CRENAU
Co-directeur de Thèse	**Elisabeth PASQUIER**, HDR, Chercheur associé à l'UMR AAU1563, CRENAU

« Celui qui voudrait lutter contre l'aliénation et éveiller les gens à leurs véritables intérêts aura fort à faire, car le sommeil est profond. Mon intention ici n'est pas de leur chanter une berceuse, mais seulement de rentrer sur la pointe des pieds et d'observer comment ils ronflent ».

Erwing Goffman, Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1974.*

« Des centaines d'ethnologues ont visité toutes les tribus imaginables, pénétré les forêts profondes, répertorié les mœurs les plus exotiques, photographié et documenté les relations familiales ou les cultes les plus complexes. Et pourtant, notre industrie, notre technique, notre science, notre administration demeurent fort mal étudiées. Chassés de leur terrain d'Afrique, d'Amérique latine ou d'Asie, les ethnologues ne se sentent capables que d'étudier ce qui, dans nos sociétés ressemble le plus aux terrains qu'ils viennent de quitter : les arts et traditions populaires, la sorcellerie, les représentations symboliques, les campagnes, les marginaux de tous ordres, les ghettos. C'est avec une vraie crainte et scrupules qu'ils avancent dans nos villes. Parvenus en leur sein, ils étudient la sociabilité des habitants, mais se gardent bien d'analyser les choses faites par les urbanistes, les ingénieurs du métro, ou l'hôtel de ville ; pénétrant à pas de loup dans une usine, ils étudient bien les ouvriers qui ressemblent encore un peu aux pauvres muets exotiques qu'ils observaient qu'ils ont l'habitude d'étouffer sous leurs commentaires, mais pas aux ingénieurs et aux patrons. »

Bruno Latour et Steve Woolgar, *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, la Découverte, 2003 (1979).


BADOIT



Figure 1. "Les coulisses regardent la scène"
20° anniversaire de l'agence fêté à l'occasion de l'événement « *Souvenons-nous du futur* »
sur scène : les acteurs emblématiques de la fabrique du territoire nazairien
au pied de la scène : les acteurs de la fabrique du territoire nazairien, élus, techniciens et partenaires
source : P.Ouvrard

Résumé

La posture initiale est celle du travailleur scientifique immergé dans le monde social - ici le monde de l'urbanisme - au prétexte d'un contrat CIFRE qui confère à l'enquêtrice le statut d'architecte-urbaniste à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. L'exploration de cette "*boîte noire*" est le point de départ d'une enquête multi-située entre scènes et coulisses, observations et interactions, discours et pratiques et où le chercheur-établi met à l'épreuve l'hypothèse de l'immersion et de l'urbanisme descriptif pour renouveler les savoirs sur l'action urbanistique.

La thèse rend compte des activités quotidiennes d'une équipe de techniciens impliqués dans la production du territoire, à travers leurs trajectoires et leurs productions. Par l'expérimentation de différentes formes d'écriture, l'enquêtrice dévoile l'ordinaire du travail en agence : modes de faire, outils et méthodes, lutte des places, pluralité des rôles et positions entre technique et politique. Retracer l'histoire de l'agence permet d'analyser la manière dont la structuration d'un milieu accompagne les mutations de la fabrique urbaine à travers l'émergence d'un "*urbanisme de management et d'animation*" et d'un "*urbanisme fictionnel*". L'enquête se déploie ensuite hors-les-murs et concentre son analyse sur la prospective territoriale, instrument sociotechnique. Saisir la fabrique urbaine, au prisme de son activité prospective, donne à voir la manière dont la convergence de trajectoires et d'intérêts dessine un réseau où circulent et s'échangent des modèles et *"bonnes pratiques"*, entre échelles de territoire et mondes de l'urbanisme.

Ce travail identifie l'activité de mise en récit et d'interprétation comme une pratique spécifique de l'urbanisme. La prendre au sérieux permet de caractériser un "*nouvel esprit de l'urbanisme*" en tension entre performance et évaluation, communication et contrôle, animation et gestion.

Title

The new spirit of urbanism, between on-stage and backstage : an ethnography of the urban fabric from Saint-Nazaire to Nantes

Abstract

Starting from the viewpoint of a scientific worker immersed in the social context - in this instance the realm of urbanism - under the guise of a CIFRE contract which endows the researcher with the status of architect/urban designer at the Saint-Nazaire planning agency, the investigation of this particular "*black box*" concerns different levels. Through observations (of both promises and actions) and interactions, the established researcher tests the hypothesis of immersion and descriptive urbanism to renew knowledge concerning urban-planning activities.

The thesis reports the daily activities of a team of technicians involved in the development of the territory, through their trajectories and their productions. By experimenting with different forms of writing, the interviewer reveals the routine work of agencies: their strategies, their tools and methods, the power struggles, the plurality of roles and positions between technical and political staff. Retracing the history of the agency shows the links between the urban fabric and this planning structure through the emergence of both a "*management and leadership urbanism*" and a "*fictional urbanism*". The investigation then unfolds outside the office and focuses on territorial prospective, from a socio-technical perspective. Seeing the urban fabric through the prism of its prospective activity highlights how the convergence of trajectories and interests depicts a network where models and "*good practices*" circulate and interact, at different territorial levels and between the worlds of urban-planning.

This work identifies the activity of storytelling and interpretation as a specific practice of urban planning. Taking it seriously can designe a "*new spirit of urbanism*" tensed between performance and evaluation, communication and control, leadership and management.

Mots-clés

Fabrique urbaine - Prospective territoriale - Métiers de l'urbanisme – Ethnographie - Observation participante - Agence d'urbanisme - Métropole Nantes Saint-Nazaire - Urbanisme fictionnel

Key words

Urban fabric - Territorial prospective - Urban-planning careers - Ethnography - Participant observation - Planning agency - Nantes Saint-Nazaire metropolis - Fictional urbanism

Cette thèse a bénéficié
de la Convention Industrielle de Formation par la Recherche 750/2011
en collaboration avec l'Agence d'urbanisme de la région de Saint-Nazaire
et le Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire



Remerciements

"Petits" ou "Grands", visibles ou invisibles, acteurs de la fabrique urbaine ou arpenteurs de ses lisières, je tiens à exprimer ma sincère gratitude à toutes celles et ceux qui ont participé, de près ou de loin, à ce travail et ont fait de cette épreuve individuelle une expérience collective.

Un grand merci à Elisabeth Pasquier et Laurent Devisme, *duo-de-choc*, dont la rencontre, depuis mon entrée à l'école d'architecture pour l'une et le master pour l'autre, s'est révélée déterminante. Merci pour ce compagnonnage exemplaire aux enseignements inestimables.

Un merci particulier à Nicolas Rio, avec qui nous avons sillonné une partie du territoire nanto-nazairien en quête de démarches prospectives, mais aussi comparé nos terrains et postures de recherche donnant lieu à des écritures communes, dont deux sont présentes dans la thèse.

Merci aux urbanistes qui, entre scènes et coulisses, se sont prêtés à cette enquête, m'ont accordés leur confiance, ouverts les portes de leurs agences, permis d'observer leurs pratiques et racontés leurs engagements et déconvenues.

Merci aux compagnons de route qui, "entre" et "hors-les-murs" d'une agence d'urbanisme, d'un laboratoire de recherche et d'une école d'architecture ont su me transmettre le goût pour l'architecture, l'urbanisme et sa pratique réflexive, la recherche de plein-air, et l'enseignement du projet et des sciences sociales.

Merci …

Aux membres du jury : Sophie Houdart, François Madoré, Laurent Matthey, Gilles Pinson, Martin Vanier et Jean-Louis Violeau - aux autres membres du comité de thèse : Loïc Jauvin, Claude Maillère et Nicolas Terrassier - à mes proches collègues chercheurs et enseignants : Pascal Amphoux, Gilles Bienvenu, Frédéric Barbe, Anne Bossé, Eric Chauvier, Marie-Paule Halgand, Amélie Nicolas et Elise Roy - aux directeurs de l'UMR AAU et du CRENAU : Daniel Siret et Thomas Leduc - au directeur et à la directrice adjointe de l'ENSA Nantes : Christian Dautel et Claudia Enrech - aux collègues enseignants, au personnel et aux étudiants de l'ENSA Nantes - aux équipes de l'ADDRN et du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire - à l'AURAN et à Nantes Métropole - à l'équipe du CRENAU - aux jeunes chercheurs et doctorants nantais et d'ailleurs : Nicolas Bataille, Aurore Bonnet, Jeanne Chauvel, Maude Cournoyer-Gendron, Céline Drozd, Raphaël Fretigny, Catherine Lavallez, David Gaillard, Hélène Gallezot, Emmanuelle Gangloff, Rossila Goussanou, Lou Hermann, Bettina Horsch, Adrien Krauz, Sylvain Leberre, Nadia Okbani, Anne Petit, Clément Quaeybeur, Ignacio Requena, Valério Signorelli, Chloë Vidal, Margaux Vigne, Pauline Wolff - aux relecteurs, supporters et inspirateurs : Christophe Noraz, Léna Neuville, Emile Montécot, Aurélien Méchain, Thomas Bourdaut, Kévin Chesnel, Léna Poder, Laurence Petit, Géraldine Parisy, Charlotte Guillaumin, Emmanuel Thomas, Sébastien Chambres, Captain Frog et les Transbordeurs, Gilbert & les Chery-Gehrcken, les Labbé, les Fortis, les Béon&Heintz, les Legac, le Merhle & les trois Ouvrard, et Charly Fortis!

Sommaire

Remerciements 12

Sommaire 14

Préambule. **Saint-Nazaire se met en scène** 26

Introduction. **Enquêter "sur" la fabrique urbaine depuis ses coulisses** 34

PARTIE 1. **La vie d'agence, mode d'emploi** 64
Saint-Nazaire et son agence d'urbanisme comme premier nœud de l'enquête

Chapitre 1. **Un territoire et son agence en représentation(s)** 70
Retour sur une présentation de l'ADDRN par un urbaniste
Chapitre 2. **Une ville et son agence en projet(s)** 120
Une brève histoire de la petite fabrique urbaine nazairienne et de son agence d'urbanisme
Chapitre 3. **Pousser les portes de l'agence** 176
Déambulation narrative et série photographique
Chapitre 4. **Des "urbanistes" en récits et en situations** 214
Parcours et pratiques en agence d'urbanisme
Chapitre 5. **Des rôles, des mots et des places** 300
Retour sur trois moments d'enquête : le "jeu de cartes", les "mots d'agence" et la "fouille du bureau"

PARTIE 2. **Une traversée de la fabrique urbaine** 370
La prospective territoriale et ses circulations comme fil d'Ariane

Chapitre 6. **Un urbaniste impliqué dans une *prospective-citoyenne*** 376
Suivi de la démarche nazairienne *Destinations 2030* à travers un entretien avec son chef de projet
Chapitre 7. **Evolution des usages de la prospective et construction métropolitaine** 408
Une comparaison de quatre générations de démarches menées à Nantes-Saint-Nazaire et à Lyon entre 1966 et 2014
Chapitre 8. **Une *prospective-citoyenne* et son "équipe-projet" en actes** 452
Suivi de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*
Chapitre 9. **Des acteurs, des conditions d'exercice et des dispositifs en circulation** 522
Suivi des démarches prospectives ligériennes *Nantes Ma Ville Demain, Destinations 2030, Fabriques Angevines* et *Pays de la Loire 2040*

Conclusion. **Vers un nouvel esprit de l'urbanisme** 574

Epilogue. **Et après ?** 592

Glossaire 594
Table des illustrations 598
Sources 606
Table des annexes 630

Table des matières

Remerciements 12

Sommaire 14

Préambule. Saint-Nazaire se met en scène 26

Introduction. Enquêter "sur" la fabrique urbaine depuis ses coulisses..... 34

1. L'enquête et ses terrains: parti-pris méthodologique et posture de recherche 38
1.1 S'établir parmi les acteurs de la fabrique du territoire pour y enquêter, la figure de "*l'enquêteur-établi*" 38
1.2 Tracer l'activité prospective pour traverser la fabrique urbaine, la figure de "*l'enquêteur-multipositionné*" 40
1.3 Enquête kaléidoscopique et balistique, la figure de "*l'enquêteur-interprète*" 44
2. la fabrique urbaine comme objet et le nouvel esprit de l'urbanisme comme horizon 48
2.1 Les "*mondes*" de la fabrique urbaine et leurs coulisses : explorations et balises théoriques 48
2.2 Entre "*urbanographie*" et "*urbanisme fictionnel*" : enjeux théoriques et méthodologiques 51
2.3 Le "nouvel esprit du capitalisme" et la fabrique urbaine : vers un nouvel esprit de l'urbanisme ? 53
3. La fabrique urbaine et sa traversée : annonce du plan 56

PARTIE 1. La vie d'agence, mode d'emploi 64
Saint-Nazaire et son agence d'urbanisme comme premier nœud de l'enquête

Chapitre 1. Un territoire et son agence en représentation(s)..... 70
Retour sur une présentation de l'ADDRN par un urbaniste
1. Une agence, des projets et des acteurs exemplaires 72
1.1 Les agences d'urbanisme : origines, rôles et missions 72
1.2 l'agence de Saint-Nazaire et ses missions : "l'animation", "l'observation", "la planification" et "le projet urbain" 80
1.3 Les projets urbains comme démonstrateurs de la capacité à agir de l'agence et de ses techniciens 86
2. L'idéal d'un urbanisme gigogne 88
2.1 Faire exister la Métropole Nantes Saint-Nazaire par son histoire, ses labels, ses documents d'urbanisme et ses pratiques habitantes 90
2.2 Faire le pari du Pôle-Ouest et de l'inter-territorialité pour « *peser dans la balance métropolitaine* » 102
2.3 Incarner l'échelle de l'agglomération et l'agir politico-technique par les projets urbains 104
3. Le Powerpoint performatif : des images iconiques et verbales pour agir 110
3.1 Des techniciens devant un Powerpoint ou des urbanistes à l'épreuve de la pensée managériale 110
3.2 Une agence à l'épreuve de ses présentations Powerpoint 112
3.3 Les pouvoirs évocateurs et mobilisateurs de la figuration urbanistique 114

Chapitre 2. Une ville et son agence en projet(s) 120
Une brève histoire de la petite fabrique urbaine nazairienne et de son agence d'urbanisme
1. Saint-Nazaire ou la forme d'une ville « *construite, détruite puis reconstruite* » (1850-1960) 126
1.1 De « l'avant port guerrier » à la « ville moderne » en passant par la « tête de ligne transatlantique » (1850-1939) 126
1.2 Le plan d'aménagement fonctionnaliste de Noël Le Maresquier et la reconstruction (1942-1960) 128
1.3 La ville provisoire, les baraques de la reconstruction et les Castors 131
2. De la reconstruction au projet d'extension (1966-1977) 132
2.1 La création du Port autonome et de la métropole Nantes Saint-Nazaire (1966) 132
2.2 De la navale à l'aérospatiale 132
2.3 Le projet d'extension, vers une remise en question de la reconstruction ? 132
2.4 Entre crises et mutations (1979-1983) 133

3. Les débuts de « l'Aventure avec un grand A »: « l'équipe historique », le *Plan de référence* et le *Projet Global de Développement* (1977-1989) 136
3.1 Un *Plan de Référence* pour « faire référence à l'horizon 10 ans » et « redonner un sens à la ville » (1982-1989) 136
3.2 Le « PGD : cap 99 » et ses effets d'entraînement : la ville comme "sujet" (1989) 144
3.3 L'art et la narration au service de la reconquête urbaine : le *Paquebot* et la réappropriation des friches portuaires 148
3.3.1 Le Paquebot : retrouver la centralité 148
3.3.2 Une réappropriation des friches portuaires par l'art : le projet urbain Ville-Port et ses échos métropolitains 150
4. De *l'Atelier d'aménagement* à *l'agence* en passant par *la Délègue* : les mutations d'une technostructure au service du territoire et de ses élus (1989-2014) 154
4.1 De l'atelier d'aménagement de la ville de Saint-Nazaire à la Délégation au Développement de la Région Nazairienne : création d'un outil (1989-1990) 156
4.2 La DDRN, une « *organisation baroque* » au service de la Ville et du SIERNA (1990-1995) 160
4.3 La création de la CARENE et les transferts d'individus et de compétences (1995-2001) 163
4.4 La montée en charge de la CARENE, le réveil de la SONADEV et le repositionnement de la DDRN en agence d'urbanisme (2001-2008) 166
4.5 Le « Projet d'agence », la quête de l'interterritorialité et le « Pôle-Ouest » (2008-2016) 170

Chapitre 3. Pousser les portes de l'agence 176
Déambulation narrative et série photographique
1. Déambulation narrative : une visite de l'agence 182
2. Série photographique : entre les murs de l'agence de Saint-Nazaire 198

Chapitre 4. Des "urbanistes" en récits et en situations 214
Parcours et pratiques en agence d'urbanisme
1. Des individus qui se racontent 216
1.1 Détour par le récit de vie et le récit de pratiques pour étudier les parcours 216
1.2 Les urbanistes et la mise en récit : une "mise en abîme" de l'enquête 218
2. Des acteurs "hybrides" et "flexibles" : des statuts et des positions en évolution, retour sur trois parcours de techniciens 220
2.1 De la planification territoriale au projet urbain en passant par les études urbaines : la chargée de mission devenue chef de projet 222
De l'agence d'urbanisme de Lille à la délégation 222
Devenir chargée de mission planification : entre définition des rôles et des règles du jeu 223
Des études à la planification puis, au projet urbain : vers une porosité des missions et une hybridation des pratiques ? 224
La « micro-agence dans l'agence », la « stratégie du contournement » et « l'huile dans les rouages » 226
Planification versus projet urbain : entre liens et luttes 227
La transmission et le compagnonnage comme mode d'apprentissage du métier d'urbaniste 227
Le « socle méthodo commun », à l'épreuve de la reproductibilité des méthodes 228
La note de synthèse et le compte-rendu de réunion, des outils de traçabilité des missions 230
« Aller voir ailleurs », une « hygiène professionnelle » 230
2.2 De la fonction de technicien à celle d'élu : le chef de projet devenu Adjoint au maire 232
Travailler aux « Observatoires », produire des études sur l'économie commerciale et résidentielle 232
« Etre là au bon moment » : opportunités et trajectoires professionnelles 232
Du technique au politique, de l'agence à la mairie ou la « prise de parti » d'un technicien devenu élu 234
De l'autre côté du miroir : de l'urbanisme aux finances, changer de position et de domaine de compétence pour « pouvoir agir » 235
Une « prise de fonction Rock and Roll » : entre déconvenue et acculturation accélérée 236
La construction de la confiance : entre circuits-courts et courts-circuits, formel et informel, travail et hors-travail 237
2.3 D'un urbanisme de production à un urbanisme de management et de gestion : le responsable de pôle devenu directeur d'agence par intérim 240
De la géographie humaine à l'urbanisme de grande échelle : un parcours bureau d'études et agences d'urbanisme d'agglomération (Tours, Bordeaux et Saint-Nazaire) 240
Accompagner la mutation des observatoires : de l'observation à l'analyse stratégique 240
Accompagner le passage en agence d'urbanisme et développer le pôle planification 241
Elaborer et mettre en œuvre le programme partenarial, outil de gestion des projets : une « mission chapeau » 242
D'un urbanisme de production à un urbanisme de gestion et de management 243

Trois figures de l'urbaniste : le « manager du quotidien et des petites affaires », le « développeur » et le « technicien-multitâche-adaptable » 243
L'éthique du technicien : entre discours et pratique, entre « l'urbaniste d'agence » et « l'urbaniste de Cabinet » 244
3. Des « petites mains » au service des projets et de leurs représentations 245
3.1 Le travail interstitiel des assistantes, entre diversification et polyvalence 245
A/ L'assistante devenue gestionnaire du personnel 245
Evoluer en interne : de la fonction d'assistante à celle de gestionnaire du personnel 245
Apprendre à « gérer le temps des autres » pour « rester dans les clous » 245
Ses « autres » rôles et missions : le « travail fourre-tout », la « gestion des petits problèmes », « se retrouver en première ligne » et « faire le tampon » 246
B/ L'assistante devenue assistante de Direction 247
Moins d'assistantes et plus de chefs de projet : « prendre ses marques », « prendre le relais » et « faire avec la montée en charge des missions » 247
Accompagner les chefs de projet : entre pauses et intensification, une activité régulée par les temps du projet 248
La polyvalence des assistantes : entre organisation collective et « petits arrangements » 249
C/ L'assistante devenue assistante d'études 249
Du « poste fantôme » d'assistante aux Observatoires 249
« Basculer des Observatoires au Centre de ressources » 250
Entre « demandes formelles et informelles » : « faire avec le flou » ou « travailler sans travailler vraiment » pour les pôles thématiques 250
3.2 L'outil informatique et la gestion des données à l'épreuve du collectif 252
Le circuit des données, un travail d'équipe : entre passage de relais, procédures et conflits de temporalités 252
Entre individualisation et collectivisation des données 253
A l'épreuve de la « migration des données » : ce que la gestion individuelle et collective des données informatiques révèle des modes de faire et des pratiques en agence d'urbanisme 254
Le rôle de responsable du Centre de ressources : s'acculturer au milieu de l'urbanisme, accompagner son équipe et « faire de la veille » pour mieux anticiper 256
SIG et aménagement du territoire : enjeux de définition 257
Le SIG et les agences d'urbanisme d'agglomération : planifier avec le numérique ? 257
3.3 La carte et ses territoires, entre lutte des places et conflits de représentation 258
Entre études et projets, méthode et « bidouille » : représenter graphiquement un/des territoire(s) 258
La production cartographique à la demande : produire en direct ou via des intermédiaires 259
Conflits de représentation (graphique) : entre incompatibilité et approximation, l'exemple du comité méthode 261
De l'inventaire au plan guide en passant par le schéma global : l'insoluble question de la représentation des projets urbains et de leurs évolutions 262
« La cartographie c'est un métier, ça ne s'improvise pas ! » 263
La production cartographique, un espace de luttes ? Entre effet de génération, choc des cultures professionnelles et avènement du marketing territorial 264
Entre relais locaux, régionaux et nationaux : les « bonnes pratiques » en circulation 266
4. Des interprètes au service du territoire et de « l'aide à la décision » 268
4.1 Interpréter la commande, *l'interprète-diagnosticien* 269
L'exemple de la révision de la charte «architecture et paysage » pour le PNR de Brière, échange de mails entre le directeur et une chargée de mission planification 270
4.2 « Faire parler » les lieux, *l'interprète-enquêteur* 271
L'exemple du projet de territoire pour la commune de Bouvron 272
4.3 Traduire l'expérience en images et en concepts*, l'interprète-traducteur* 276
4.4 Restituer l'expérience, raconter une histoire, *l'interprète-acteur* 278
L'exemple de la « séance de répétition » de la Conférence de l'Ouest au CInéville de Saint-Nazaire 279
5. Des praticiens réflexifs 281
5.1 Une agence en quête de "*prise de recul*" 281
5.2 Le tournant réflexif et la théorie du *praticien-réflexif* 282
5.3 Des pratiques et postures réflexives pour agir en contexte incertain : réflexivité, interprétation et anticipation 284
5.4 Quand la réflexivité ne suffit plus : des individus en crise(s) 288
Récit d'enquête 1. Le "ras le bol" du technicien 289
Récit d'enquête 2. Demain la chargée de mission n'ira pas au travail, et l'enquêtrice se demande si elle peut l'écrire dans sa thèse 290
Récit d'enquête 3. « Dans les agences, il faut la vivre la crise ! » : le technicien à l'épreuve du politique ou le départ en retraite anticipée du chef de projet 292

Chapitre 5. Des rôles, des mots et des places 300
Retour sur trois moments d'enquête : le "jeu de cartes", les "mots d'agence" et la "fouille du bureau"
1. Les figures plurielles de l'urbaniste : retour sur le "*jeu de cartes*", un outil pour expliciter les parcours, positions et rôles en agence 302
1.1 Parcours de techniciens 304
Le Techno-FNAU 304
Le Métropolitain 305
L'inter-institutions (nazairiennes) 306
L'intra-institutionnel 307
Le public/ privé 308
1.2 Formations initiales 309
L'Universitaire 309
L'Architecte 309
Le Politiste 309
Autre 310
1.3 Profils 311
Le Généraliste 311
Le Spécialiste 312
L'Hybride 312
Le Mutant 313
Le Transfuge 313
1.4 Les statuts officiels 314
Le Directeur 315
Le Chef de projet 315
Le Chargé de mission 316
L'Assistant(e) 316
Le/La Stagiaire 317
Autre 317
1.5 Les statuts symboliques 318
L'Historique 318
Le Notable 319
Le Sédentaire 319
La « Nouvelle recrue » 320
Le Précaire 320
1.6 Les domaines d'activité 321
1.7 Les rôles 322
Le Chef d'orchestre 322
Le Médiateur 323
L'Electron libre 323
La Ressource 324
Le Binôme 325
La Passeur 325
La Doublure 326
Le Pompier 327
1.8 Le rapport au politique 327
Le Militant 329
Le Républicain 330
L'Opportuniste 330
Le Techno-éthique 330
Le Sans-étiquette 330
1.9 Les réseaux ou milieux d'appartenance 330
Professionnel 332
Politique 333
Associatif 334
Corporatiste 334
Autres (réseaux) 334

2. Les langages de l'urbaniste : les "*Mots d'agence*", retour sur une commande et une expérimentation ...336
2.1 La commande et sa reformulation : questionner l'usage managérial de la restitution et révéler le besoin de réflexivité des praticiens ... 336
2.2 L'expérimentation "Mots d'agence" : protocole et restitution ... 340
Texte 1. Les "Grands Mots" de l'urbanisme ... 340
Réactions au texte 1. Des marqueurs de distinction en circulation ... 341
Texte 2. Les "mots-valises" ... 345
Réactions au texte 2. Les "urbanistes", des producteurs de "fictions théoriques" ... 346
Texte 3. Les "mots venus d'ailleurs" ou le langage des consultants ... 351
Réactions au texte 3. La circulation des notions et des "bonnes pratiques" ... 351
Texte 4. S'accorder sur le sens mots pour "faire projet" ... 355
Réactions au texte 4. Du bon usage du "flou" et de la rhétorique ... 356
2.3 Retour sur l'expérimentation ... 358
3. Les places chez les urbanistes : retour sur la "fouille du bureau", un épiphénomène révélateur des conflits dans l'agence ... 360
3.1 De retour du MIPIM, l'anecdote de la fouille du bureau : éléments de contexte ... 362
3.2 Après la fouille : l'expression de l'inquiétude et de l'incertitude des techniciens ... 363
3.3 La fabrique urbaine à l'épreuve de la lutte des places ... 364

PARTIE 2. Une traversée de la fabrique urbaine ... 370
La prospective territoriale et ses circulations comme fil d'Ariane

Chapitre 6. Un urbaniste impliqué dans une *prospective-citoyenne* ... 376
Suivi de la démarche nazairienne *Destinations 2030* à travers un entretien avec son chef de projet
1. L'entretien comme situation de représentation : les jeux et rôles du chef de projet ... 378
1.1 Spécificité du contexte d'énonciation : un entretien tripartite en situation d'observation participante ... 378
1.2 Avant l'entretien : quand les "équipiers-chercheurs" se préparent ... 379
1.3 Rencontre avec un urbaniste: l'enquêtrice confrontée à l'expression de la pluralité des "rôles" de son équipier-urbaniste, prendre au sérieux les "dissonances" ... 380
2. L'analyse de l'entretien : raconter la "bonne histoire", le chef de projet un *récitant-traducteur* ... 384
2.1 "Mettre en récit" une démarche prospective ... 384
2.2 la prospective pour contrer l'incertitude et la crise de la représentation : origine d'une démarche ... 386
2.3 « Faire de la prospective autrement », entre mimétisme et distinction ... 394
2.3.1 Interpréter le besoin politique et "faire référence" ... 394
2.3.2 Le choix des prestataires : entre cooptation et "effet-réseau" ... 396
2.3.3 Les trois temps de Destinations 2030 : préparation, collecte/synthèse et restitution ... 397
2.3.4 Destinations 2030 et ses usages technico-politiques ... 398
2.3.5 Adapter son discours aux contextes d'énonciation : l'éthique de l'urbaniste d'agence ... 400
3. La prospective nazairienne, un instrument de sortie de crise ? ... 402

Chapitre 7. Evolution des usages de la prospective et construction métropolitaine ... 408
Une comparaison de quatre générations de démarches menées à Nantes-Saint-Nazaire et à Lyon entre 1966 et 2014
1. Une *planification de long terme* portée par les OREAM à l'échelle des aires métropolitaines (1966-1972)
1.1 Une planification étatique menée à côté des collectivités ... 412
1.2 Faire exister les aires métropolitaines pour rendre tangible la politique des Métropoles d'équilibre ... 418
2. Une *prospective-à-dires-d'experts* pour remettre la question métropolitaine à l'agenda politique (1984-1989) ... 422
2.1 Des démarches portées par une alliance entre les agences d'urbanisme et une nouvelle génération d'élus ... 422
2.2 La prospective comme instrument pour fédérer les acteurs autour d'une vision commune de l'agglomération ... 426
3. Une *prospective-participative* pour affirmer la centralité du pouvoir intercommunal (1996-2001) ... 428
3.1 Positionner l'intercommunalité comme l'échelon stratégique de référence ... 429
3.2 Apaiser les crispations suscitées par l'extension du pouvoir intercommunal ... 431
4. Une *prospective-participative-citoyenne* pour construire et légitimer un discours politique (2004-2013) 434

4.1 Des démarches d'anticipation comme coup politique ? 436
4.2 Un travail participatif pour consolider l'identité d'agglomération 440
4.3 La postériorité politique et technique des démarches prospectives 442
5. les enseignements d'une approche diachronique des démarches prospectives, entre *amnésie volontaire* et *généalogie mythifiée* 446

Chapitre 8. Une *prospective-citoyenne* et son "équipe-projet" en actes 452
Suivi de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*
1. Renouveler un référentiel d'action publique locale : contexte de la démarche et registres d'action 454
1.1 Mimétisme et/ou différenciation, l'esprit d'une démarche 454
1.2 Les temporalités d'un exercice pragmatique 458
1.2.1 Rush-management et consistance de l'horizon 458
1.2.2 Fabrique de la cohérence et pragmatisme organisationnel 462
1.3 Le rapport aux politiques publiques, aux projets urbains et aux équipements structurants 464
1.4 Le rapport politique/ technique : préparer les choix des élus 468
1.5 Un discours de la méthode : les enseignements des formes de travail 472
2. Fabriquer la mobilisation : justifications, acteurs et dispositifs 478
2.1 Les mobiles de la mobilisation 479
2.1.1 Mobiliser au nom du mandat politique 479
2.1.2 Les mobiles de l'équipe projet 480
2.1.3 La prospective au service de la (re)mobilisation des acteurs : un outil pour (re)donner du sens à l'action territoriale ? 481
2.2 Les agents mobilisateurs 483
2.2.1 L'AURAN : chef d'orchestre de la mobilisation 483
2.2.2 La figure du consultant 484
2.3 Les capteurs de paroles et supports de mobilisation 486
2.3.1 L'abécédaire 488
2.3.2 Le hors-série de Place Publique : « Penser Nantes pour 2030 » 488
2.3.3 Le site Internet Nantes Ma Ville Demain 489
2.4 Cibles de la mobilisation et régimes d'engagement 492
3. "*Faire projet*" : la collecte exhaustive, la synthèse de l'hétérogène et le processus d'exposition 495
3.1 Collecter et synthétiser : l'épreuve de l'exhaustivité 495
3.2 Processus de réduction 497
3.2.1 Management du groupe témoin et production du rapport 497
3.2.2 Retour sur la méthode des « tamis successifs » 498
3.3.3 In vitro, l'écriture de synthèse 499
3.3 Processus d'exposition 502
4. Mettre en récit et ré-enchanter le projet métropolitain : un projet humaniste et ses trois visions 506
4.1 Un projet humaniste 506
4.2 Les arguments des « *trois visions* » 509
4.3 Une légende redorée ? 512
5. La prospective au service d'une idéologie territoriale 516

Chapitre 9. Des acteurs, des conditions d'exercice et des dispositifs en circulation 522
Suivi des démarches prospectives ligériennes *Nantes Ma Ville Demain, Destinations 2030, Fabriques Angevines* et *Pays de la Loire 2040*
1. Un nouvel horizon d'attente participatif : l'appel d'offre et les jeux maîtrise d'ouvrage/ consultants 526
1.1 Une relecture des cahiers des charges des consultations de démarches de prospective participative 526
1.2 L'appel d'offre et ses (en)jeux : entre milieu d'interconnaissance et effet réseau 530
1.3 Les marges de manœuvre du consultant : entre *copier-coller* et *carte blanche* 531
2. Profils et figures de la *prospective-participative-citoyenne* : des exégètes hypertextes acquis à l'urbanisme fictionnel 534
2.1 Le milieu des passeurs de frontière de l'action publique 536
2.2 Des herméneutes, entrepreneurs de cause métropolitaine 540

3. Un *petit monde* en interaction(s) : modalités de l'expertise, transfert de *bonnes pratiques* et effets d'un *urbanisme viral* 546
3.1 Circulation des pratiques d'expertise : entre capitalisation, bricolage et improvisation 548
3.2 Modes de faire : hybridation des champs et esthétique du décalage 552
3.3 Médiatiser et raconter les démarches : enjeux, effets et pratiques 560
3.4 L'après des démarches prospectives : effet rebond, élargissement du réseau et cercle vertueux 566

Conclusion. Vers un nouvel esprit de l'urbanisme 574

1. Les promesses de l'urbanographie, entre scènes et coulisses 576
2. Un urbanisme "*comme si…*" : entre description, réflexivité et interprétation 580
3. Fabrique narrative, narrativité de la fabrique : la pratique de l'urbanisme au miroir de la recherche 584
4. Des dispositifs et des hommes en circulation : diffusion de modèles et "bonnes pratiques" au prisme de l'activité prospective 587

Epilogue. **Et après ? 592**

Glossaire 594

Table des illustrations 598

Sources 606

1. Bibliographie 606
2. Archives consultées 625
3. Entretiens réalisés 626

Table des annexes 630

Annexe 1. **Discussion autour de la posture et de l'objet de recherche 632**
Acteurs et/ ou chercheurs ? La recherche doctorale à l'épreuve de la double appartenance professionnelle

1. Une situation atypique de multipositionnalité, entre recherche et pratique 634
2. La double-appartenance professionnelle : entre ambiguïtés et opportunités 638
3. L'usage tactique de la *double-appartenance* : alterner les "*rôles*" en fonction des "*publics*" en présence 642
4. Le retour de l'objet : et si les chercheurs étaient des acteurs comme les autres ? 646
5. Quelle thèse pour quels "publics" ? 650

Annexe 2. **Exemple d'étude de programmation urbaine 652**

Annexe 3. **Rapport d'activités CIFRE, ANRT 674**



Figure 2. Saint-Nazaire vue du ciel, depuis l'embouchure de l'Estuaire de la Loire
source : D. Macel, ADDRN



Figure 3. Ville-Port depuis le site du Petit-Maroc, à Saint-Nazaire
source : ADDRN

Préambule.
Saint-Nazaire se met en scène

la ville et ses aménagements en images

Séquence 1. La vidéo s'ouvre en surplomb du Port de Saint-Nazaire : *« Aperit et nemo claudit, elle ouvre et personne ne ferme, c'est la devise de Saint-Nazaire. Port d'attache, ville ouverte, historiquement accessible par la mer et par le rail, Saint-Nazaire est aujourd'hui à 2h30 de Paris en TGV, à 45 minutes de l'aéroport international Nantes-Atlantique, à 35 minutes à l'issue de son transfert à Notre Dame des Landes »*. La voix off commente, cartographie et succession d'images évocatrices de la mobilité à l'appui : le triangle Paris/Nantes/Saint-Nazaire, le pont et le Port de Saint-Nazaire, une file de passagers à l'embarquement de la Compagnie des Iles, l'entrée en gare d'un TER et le décollage d'un avion.

Séquence 2. Nouvelle vue aérienne, la ville depuis la mer. Le fin pont haubané aux deux pylônes élancés rouge et blanc, support de la route bleue, marque un trait d'union entre Nord-Loire et Sud-Loire, depuis Saint-Nazaire jusqu'à Saint-Brévin. La voix explique : *« Port d'attache sur la rive droite de la Loire, Saint-Nazaire est adossée au marais du Parc Naturel Régional de Brière, deuxième plus grande zone humide de France, non loin des paludiers des marais salants de Guérande qui produisent un sel renommé sur les tables du monde entier »*. Le discours s'accompagne d'une succession de plans fixes et de vues aériennes cinétiques où défilent humains et non-humains dans un décor de parc et marais.

Séquence 3. Time-lapse sous les jupes du *Paquebot Centre République*, bâtiment signé Claude Vasconi, projet pionnier et emblématique de l'ère Batteux et de sa méthode nazairienne, inauguré en 1988 et où siège l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. La voix off commente : *« Saint-Nazaire, ville centre d'un arrondissement où vivent et travaillent 250.000 personnes. C'est aussi une cité de bord de mer où il fait bon vivre »*. La caméra glisse du centre-ville au Port et s'attarde sur les terrasses ensoleillées du *Ruban Bleu*, opération mixte de commerces et de logements signée Reichen, où sirotent des jeunes gens.

Séquence 4. La visite se poursuit en travelling sur la promenade du front de mer, toujours sous un grand soleil : quatuor de jeunes filles en roller, duo de cyclistes, et groupe de marcheurs. La voix commente : *« douze kilomètres de côtes, un front de mer apprécié, vingt plages de sable fin tournées vers le sud, criques encaissées aux allures de calanques offertes aux vents d'ouest, il est agréable de s'y promener ou de s'y reposer »*. Plan fixe sur des corps dénudés, un couple et une famille avec poussette assis et allongés sur le sable, la mer en arrière plan. Travelling sur la côte rocheuse depuis la

mer, succession de courts plans fixes sur la plage. La caméra glisse de la façade principale de *l'Hôtel de la plage* à la statue de *Monsieur Hulot*, la voix off précise : *« la plage de Saint-Marc est la plus connue. Immortalisée par Jacques Tati dans le film « les vacances de Monsieur Hulot », elle est surplombée d'un belvédère depuis lequel veille en permanence la statue du cinéaste, les yeux rivés vers la mer »*.

Séquence 5. Une rupture franche dans la bande son laisse place à la voix off : *« Il faut de l'audace et du talent pour se mesurer aux défis que Saint-Nazaire relève sans cesse »*. Premier défi, la base sous-marine, stigmate de l'occupation allemande pendant la seconde guerre mondiale et dont la reconversion a marqué la première phase du projet urbain *Ville-Port*. La voix off raconte: *« l'exemple le plus marquant : la base sous-marine construite par les allemands pendant la seconde guerre mondiale pour abriter les U-Boote lors de la bataille de l'Atlantique. Cette base aujourd'hui reconquise et domestiquée grâce à l'architecte espagnol Manuel De Solà Morales est le cœur du quartier Ville-Port. Elle abrite des lieux de culture et de consommation et réconcilie les nazairiens avec leur port et la mer »*. La voix laisse place à la musique tandis que la caméra alterne les points de vue et s'attarde sur un groupe de visiteurs, appareils-photos, casquettes et index pointés vers l'horizon.

Séquence 6. La visite se poursuit à travers le duo d'alvéoles 13 et 14 requalifiées en 2007 par l'architecte-urbaniste allemand Finn Geipel. Une série de plans fixes présente les usages et pratiques renouvelés du colosse de béton : une foule dense aux bras levés qui se tortille dans la pénombre, un chanteur qui harangue une foule, les doigts agiles d'un joueur de guitare qui martèlent les cordes. L'exploration s'achève au LIFE (Lieu International des Formes Emergentes) où sont exposées des fresques criardes et des mosaïques d'écrans bleutés. La voix-off nous laisse ainsi découvrir *« le VIP et le LIFE (qui) occupent deux autres alvéoles du bâtiment. Le premier résonne des musiques actuelles, le second est pluridisciplinaire, de la musique aux nouveaux médias en passant par la littérature, l'activité artistique de création dans tous ses aspects s'épanouit au cœur d'un espace unique. Volumes, surfaces, il n'y a pas d'équivalent en Europe »*.

Séquence 7. La musique s'accélère et scande une succession de plans : têtes de festivaliers qui convergent vers une même scène, danseurs de hip-hop, envolée d'un BMX depuis la rampe d'un skate Park, foule attablée sous une forêt de lampions, scènes évocatrices des musiques du monde. La ville, et plus particulièrement *Ville-Port* que l'on devine en arrière plan, nous est présentée comme une grande salle de spectacle à ciel ouvert où *« la culture a débordé les murs. Consonances, festival de musique de chambre, Street Session pour les cultures urbaines et principalement les Escales, festival de musiques du monde qui rassemble quelques dizaines de milliers de spectateurs chaque été sur le port »*. La voix-off énumère les manifestations, symboles de la reconquête des friches portuaires par l'art et la culture.

Séquence 8. Ciel très bleu, la musique reste la même et la voix gagne en intensité. La vidéo parcourt de nouveau le toit de la base sous marine. La caméra suit une famille qui,

depuis le *Point Zéro*, découvre le panorama peint en rouge sur la taule ondulée des docks. La voix off reprend *: « Le Port accueille les bateaux mais aussi les artistes. Avec la manifestation Estuaire, le panorama devient alors fresque géante le jour grâce à l'œuvre pérenne du peintre Felice Varini. A proximité, Gilles Clément, le créateur des jardins du Quai Branly à Paris, réalise le Jardin du Tiers Paysage en installant 107 peupliers trembles sur le toit de la base sous-marine. A la nuit tombante, le Port de Saint-Nazaire s'illumine et offre une chorégraphie d'ombres et de couleurs imaginées par le plasticien Yann Kersalé »*. La narration s'accompagne d'une succession de vidéogrammes des œuvres, témoins d'une "ville révélée par l'art". Le petit panthéon de plasticiens, rassemblés sous l'étendard de la Biennale d'art contemporain *Estuaire*, administre la preuve d'une ville qui fait place belle aux artistes, dans une dynamique de reconquête du fleuve et de ses friches portuaires.

Séquence 9. Fondu enchaîné sur fond de musique électronique. La voix off reprend : *«Saint-Nazaire, est bien un Port d'attache, une terre d'accueil pour les artistes qui le lui rendent bien. D'ailleurs, c'est ici que Tintin, le héros de Hergé, arpente les quais avec son ami le Professeur Tournesol dans l'album "les sept boules de cristal" »*. La caméra s'attarde sur deux grands formats d'Hergé exposés sur le Port. Hergé, tout comme Tati, figures emblématiques du 7^{e} et 9^{e} art, sont ici mobilisés comme marqueurs d'un imaginaire et d'une identité nazairienne fabriquée.

Séquence 10. Rupture musicale et visuelle. Les cliquetis électroniques laissent place à une lente mélodie frappée au piano et les clichés monochromes se substituent aux planches colorées. Les images d'archives défilent : la rue des Nouvelles-Galeries avant la guerre, une carte postale des façades Haussmanniennes, une affiche de la Compagnie Générale Transatlantique. La voix off commente: *« Ville Haussmannienne au 19e siècle sous Napoléon 3, port de naissance des paquebots les plus prestigieux, centre névralgique du commerce maritime à destination de l'Amérique Centrale jusqu'en 1939. La seconde guerre mondiale vient tout bouleverser et Saint-Nazaire bombardée, à jamais défigurée, va devoir se réinventer »*. Lent travelling qui laisse découvrir la base sous-marine posée sur un champ de ruines, scintillement d'une vue aérienne de la ville bombardée et détruite en quasi-totalité.

Séquence 11. Le chant d'un saxophone jazzy se superpose à celui du piano : *« Ainsi, dès l'après-guerre, la ville change de visage et de destination. Désormais, elle croît et s'étale. Ville de grands espaces dégagés aux constructions géométriques sobres. De légères touches art-déco accentuent cette impression et donnent au patrimoine le style des années 50 »*. A l'écran, les photographies, en noir et blanc, de la ville nouvelle se succèdent. Une cité de béton et d'acier, érigée à partir du plan de la reconstruction proposé par l'architecte Noël Le Maresquier et inspirée de la Charte d'Athènes. Une planification orthogonale et rationnelle pour une ville du tout voiture où les activités quotidiennes sont réparties dans l'espace selon les quatre grandes fonctions de l'architecture moderne: habiter, travailler, se distraire et circuler.

Séquence 12. Fondu enchaîné et nouvelle rupture musicale. La séquence s'ouvre au rez-de-chaussée du *Paquebot Centre République*. Puis, vue en surplomb du long bâtiment en ogive, au toit de zinc et de verre, scindé en son centre par l'avenue Albert de Mun qui rejoint le Port. La voix off raconte : *« Pour animer le centre ville, l'architecte Claude Vasconi imagine et construit le Centre République. Posé sur l'avenue principale à la fin des années 80, les nazairiens l'adoptent et le baptisent le Paquebot »*. Puis, la caméra longe le sous-bassement, laissant entrevoir ses commerces et passants, avant de s'attarder sur l'espace public qui partitionne le bâtiment. L'image glisse du *Paquebot Centre République* à la base sous marine, du centre-ville au projet *Ville-Port*. La reconversion de cette friche portuaire, qualifiée de "projet pionnier" de la métamorphose nazairienne s'inscrit dans une stratégie urbaine d'ouverture et d'interface entre la ville et son port initiée depuis les années 80. « Retourner la ville vers la mer » et « jouer un rôle de trait d'union entre la ville et le port» sont présentées comme les ambitions du projet urbain nazairien lancé en 1996. *Ville-Port* s'inscrit également dans la stratégie de développement métropolitain aux côtés de *l'Ile de Nantes* depuis l'obtention du label *Ecocité* par la métropole Nantes Saint-Nazaire en 2011.

Séquence 13. Plan fixe sur la base sous-marine : au premier plan des passants sur la Place de l'Amérique Latine, au second plan la statue *le voyage de la sirène* de Frederica Matta et la forêt de lampadaires signée Manuel De Sola Morales, au troisième plan la base surplombée par la structure blanche triangulée du Radôme. Ce dôme, blanc le jour et rétro-éclairé la nuit, ancien abri du radar de l'OTAN à Berlin, est un phare urbain, emblème de la réconciliation franco-allemande, offert par le Ministère de la défense allemand. La voix off annonce : *« Les espaces publics sont réaménagés, l'audace souffle de nouveau sur Saint-Nazaire car il faut reconquérir le Port et la Base : c'est le projet Ville-Port. Le projet Ville-Port, un quartier d'habitations, de services, de commerces qui dès 2000 étire le cœur de la Ville jusqu'au Port, jusqu'à ses quais. Le cœur de la ville hérite d'un second poumon : le Ruban Bleu, un centre commercial à ciel ouvert, un espace original qui intègre services et logements»*. La séquence se termine par une visite extérieure de l'opération conçue par l'agence Reichen&Robert, pour relier le plateau commercial du centre ville au quartier du port.

Séquence 14. Deux plans fixes : une foule qui salue le départ d'une course de bateaux depuis le ponton, et le départ du paquebot MSC Splendida depuis le port de Saint-Nazaire. Le rapport d'échelle entre les passants à quai et l'imposant bâtiment flottant permet de prendre la mesure de la performance constructive. La voix off commente : *« Aperit et nemo claudit, elle ouvre et personne ne ferme, c'est la devise de Saint-Nazaire. Le savoir-faire nazairien irrigue le marché de la croisière. Ce qui lui permet de construire de nombreux géants des mers à l'image du Queen Mary 2 »*. La caméra passe de quelques plans des chantiers de construction navale où s'affairent des ouvriers perchés sur des échafaudages, à une photographie du Queen Mary 2.

Séquence 15. Trois drapeaux flottent au vent : l'Europe, la France et Airbus. La caméra zoome sur le logo d'airbus, pénètre un hangar où deux tronçons d'avion sont en cours d'assemblage, puis nous fait découvrir l'intérieur aluminium d'une carlingue où s'activent des ouvriers. La voix off raconte : *« Saint-Nazaire produit et innove. C'est d'ici que partent les cockpits avant d'airbus et les camions de pompiers de chez Sides. C'est aussi le réseau Néopolia, fort de ses 80 entreprises, qui adapte le tissu industriel local aux exigences de la compétition internationale »*.

Séquence 16. Rupture de nouveau, panorama sur quelques grands ensembles nazairiens depuis la mer, puis plans rapprochés sur les façades d'opérations du quartier Ouest. La voix off nous guide : *« Aperit et nemo claudit, elle ouvre et personne ne ferme, c'est la devise de Saint-Nazaire. Saint-Nazaire s'étire vers l'Ouest, redessine un quartier convivial et à dimension humaine, proche de l'hyper-centre et totalement intégré à la ville »*. Le quartier Ouest, morceau de ville né dans les années 1970 en réponse aux besoins de logement fait l'objet depuis 2007 d'un programme de renouvellement urbain soutenu par l'ANRU. Le projet urbain *Ville-Ouest* appartient à la triplette de projets urbains nazairiens : *Ville-Port*, *Ville-Ouest* et *Ville-Gare*.

Séquence 17. La caméra survole la *Cité sanitaire* en construction en lisière du quartier *Ville-Ouest* : *« à ses côtés, la Cité sanitaire et le Pôle "bien-être", prestations de qualité dans le domaine de la santé, ce quartier symbole d'un développement urbain étudié pour davantage de proximité, desservi par Hélyce, bus à haut niveau de service en provenance de la gare ferroviaire et de son pôle d'échange multimodal via le centre ville. A cet endroit, des bâtiments neufs offrent des services et 50 000 m^2 de bureaux »*. Le projet urbain *Ville-Gare*, dont le plan guide est signé Christian Devillers, est représenté en images: un photomontage illustre le quai d'embarquement du BHNS Hélyce et une axonométrie épurée révèle l'ensemble du projet urbain avec son pôle multimodal, son esplanade et le franchissement des voies ferrées.

Séquence 18. *« Aperit et nemo claudit, elle ouvre et personne ne ferme »* incante de nouveau la voix. Les armoiries de la ville représentent une nef voguant sur la mer dont la voile gonflée est brodée d'une clé, symbole de la ville portuaire, porte de l'Estuaire. La voix conclut : *« A la fois ville de bord de mer qui assume son excellence industrielle, ville portuaire d'échange culturel. Saint-Nazaire s'adapte, évolue en permanence, invente. Une ville à vivre pour tous, voilà ce qu'est Saint-Nazaire »*. Des images s'agrègent à l'écran : Le Belem, l'Hôtel de la Plage, un carrelet, des cyclistes, la *Petite Géante* de la compagnie Royal Deluxe, une mouette, un ouvrier, la statue de *Monsieur Hulot*, un Airbus, etc. La musique s'interrompt et laisse place au bruit des vagues. Les symboles s'assemblent dans le coin gauche de l'écran avant de se fondre dans une mosaïque colorée, logo de la ville : « Saint-Nazaire port d'attache(s) ». Noir.





Figure 4. "L'agence d'urbanisme se met en scène"
20e anniversaire de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire « *Souvenons-nous du futur* »
Base sous-marine de Saint-Nazaire
accueil des invités : techniciens, élus métropolitains et partenaires de l'ADDRN
source : P.0uvrard avril 2012



Figure 5. "La prospective territoriale à l'honneur"
20e anniversaire de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire « *Souvenons-nous du futur* »
Base sous-marine de Saint-Nazaire
sur scène : les acteurs emblématiques et historiques de l'aménagement du territoire nazairien (maire, anciens directeurs, etc)
source : P.0uvrard, avril 2012

Introduction.
Enquêter "sur" la fabrique urbaine depuis ses coulisses

> *« La notion de fabrique urbaine est devenue usuelle sans faire l'objet d'une définition estampillée. Elle renvoie tout autant à l'idée d'élaboration, de transformation, de production... donc à une action, ou plutôt à un ensemble d'actions, à une activité sociale, à ceux qui l'accomplissent, et dont l'objet est, d'une façon ou d'une autre, d'intervenir sur un espace et sa matérialité. Généralement utilisée au singulier, la fabrique urbaine mérite au contraire d'être interrogée dans sa pluralité. Elle a en effet beaucoup été abordée sous l'angle d'un urbanisme de planification et/ou d'un urbanisme de projet. Pour être déjà identifiés comme des objets de recherche, leurs acteurs, outils, logiques, doctrines, processus..., évoluent sans cesse, ce qui justifie de renouveler leur exploration, au Nord comme au Sud »*[1].

Introduire ce travail de recherche par le décryptage d'un clip-promotionnel[2] de la Ville de Saint-Nazaire est une invitation à découvrir le premier terrain de cette ethnographie multisituée[3], à savoir Saint-Nazaire et son agence d'urbanisme. Outre le fait que cette vidéo-marketing livre des éléments de contexte sur Saint-Nazaire, elle donne à voir la manière dont une ville moyenne de la reconstruction est racontée et mise en scène à travers son territoire et ses aménagements. Si Saint-Nazaire est le décor principal du récit, ses projets urbains, actants non-humains[4], semblent en être les quasi-personnages[5] et les principaux protagonistes de la mise en intrigue.

En filigrane du film, l'on a une *ville-entrepreneuse* qui "promeut" son territoire et "se vend" pour "rester dans la course". L'on a une *ville-portuaire*, avant-port nantais devenu contrepoint métropolitain, qui, entre guerre et crises, s'est reconstruite sur elle-même, à coup de plans d'aménagements, et de projets urbains exemplarisés[6]. L'on a une *ville-nouvelle* ouvrière, phénix urbain, dont les crises industrielles successives ont marqué le

---

[1] Extrait de l'argument de la 5e journée d'étude de la démarche de Prospective nationale de recherche urbaine, *Les fabriques urbaines en questions,* Paris, mercredi 18 mai 2016 – CNRS.

[2] Ce film, réalisé en 2011 sur commande de la CARENE, a pour objet de promouvoir Saint-Nazaire et sa Région à travers la marque de territoire « *Saint-Nazaire Audacity»*. Lancé en 2010, ce label, qui regroupe plus de trois cents acteurs économiques publics et privés, a pour ambition de «*présenter les atouts du territoire (et) faire valoir le dynamisme économique et le bonheur de vivre à Saint-Nazaire, faire rayonner le territoire à l'échelle nationale et internationale, et faire savoir que l'avenir est à Saint-Nazaire (…) à travers un réseau d'ambassadeurs dont la mission est de promouvoir les atouts de leur territoire* », extrait du site internet (www.audacity-saint-nazaire.com).

[3] Daniel Cefai, *L'engagement ethnographique*, Paris, EHESS, 2010, 640p.

[4] Olivier (dir) Thiéry et Houdart Sophie, *Humains, non humains : Comment repeupler les sciences sociales*, La Découverte, 2011.

[5] La notion de « *quasi-personnage* » est empruntée à Paul RIcoeur par Michel Lussault qui en propose la définition suivante: « *Le quasi-personnage pourrait être indexé dans la catégorie: actant, pour emprunter la notion de sémiologie structurale. L'actant peut-être considéré, d'une manière très souple, comme une instance qui contribue à la dynamique et à l'organisation d'un programme narratif. On remarque aisément que dans la plupart des récits de politiques locales, la ville est un authentique sujet de l'action » et vraisemblablement pourrait-on ajouter à cette citation: « la ville et ses projets d'urbanisme sont d'authentiques sujets de l'action »,* Michel Lussault, « Renouveler le dialogue », *Espaces Temps*, vol. 68, N°1, 1998, p. 36.

[6] Ville-Port, Ville-Ouest, Ville-Gare.

plan de la reconstruction. L'on a une ville en quête de passé et d'avenir, qui se fabrique une image et une légende en invoquant des emblèmes[7] et en engageant des démarches prospectives. L'on a une *ville-révélée* par l'art et la culture où l'évènementiel et le spectaculaire ont été instrumentalisés pour renverser le stigmate des crises successives. L'on a une *ville-revitalisée* par un maire-bâtisseur et son équipe de techniciens, qui de 1977 à 2014, ont œuvré pour son développement urbain et produit des « visions d'avenir ». L'on a une *ville-laboratoire* où sont intervenus des concepteurs, depuis renommés[8], et dont les projets et modèles, en circulation, participent au « rayonnement du territoire ».

Et derrière cette mise en scène où, "Grands" de la "Cité par projet"[9] et aménagements exemplaires se donnent la réplique, il y a toute une équipe qui oeuvre depuis les coulisses, apprête les décors, ajuste le script, prépare la diffusion du spectacle. Un hors-champ, invisible aux profanes, peuplé de petites mains expertes réunies sous la bannière "d'experts" ou de "techniciens" caractérisés par leur capacité à multiplier les positions au sein de plusieurs espaces sociaux[10] (politique, administratif, savant). Une population aux contours flous[11], de producteurs de savoirs appliqués au territoire, qui entrent et sortent, dossiers sous le bras ; des "boîtes noires"[12] de la fabrique urbaine (SEM, bureaux d'études, collectivités territoriales, agences d'urbanisme).

C'est bien l'envers du décor de la production urbaine que cette recherche entend explorer. Car si la ville et l'espace urbain ont largement été investigués, la recherche ne saurait ignorer les "faiseurs de villes"[13], plus volontiers étudiés à la lumière de leur star-system[14] et de leurs grands projets qu'à travers leurs conditions d'exercice plus ordinaires [15]. Cette évidence sociologique se heurte à la demande sociale en matière de recherche sur la ville et à la difficulté[16] d'enquêter "sur" la fabrique urbaine en tant

[7] Tati et Monsieur Hulot, Hergé, le Transatlantique, etc.

[8] Noël Le Maresquier (second Grand prix de Rome en 1930, nommé architecte de la reconstruction de Saint-Nazaire en 1943, architecte-conseil de la ville jusqu'en 1978), Vasconi (Grand prix national de l'architecture en 1982), Manuel de Solà-Morales (Grand prix de l'urbanisme (prix spécial du jury) en 2000), Bernardo Secchi (Grand prix de l'urbanisme (prix spécial du jury) en 2004), Christian Devillers (Grand prix de l'urbanisme 1998), Reichen & Robert (Grand prix de l'urbanisme 2005), Finn Geipel (*DAM Preis für Architektur* 2008 en Allemagne pour le projet «Saint Nazaire - Alvéole 14 »), Gilles Clément (Grand prix du Paysage en 1998).

[9] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (1999), , 843 p.

[10] Selon Massardier « c*ette multipositionnalité des urbanistes met à jour une stratégie de conquête de positions dans divers espaces (enseignement, recherche appliquée, consultanat, commissions administratives), qui bâtit un système unificateur de production de discours et de représentations du monde sur le traitement urbain ainsi que la monopolisation de l'aménagement des villes par un groupe d'agents aux savoirs et pratiques distinctifs et dominateurs*". Gilles Massardier, *Expertise et aménagement du territoire. L'État savant*, Paris, L'Harmattan, 1996, p31.

[11] Gilles Jeannot, *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octares, 2005.

[12] Bruno Latour et Steve Woolgar, *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, La Découverte, 2006, 300p.

[13] Thierry Paquot, *op. cit.*

[14] Géraldine Molina, *Les faiseurs de ville : lumière sur un star-system contemporain et ses discours publics. De l'usage de la littérature au service de l'action des grands architectes urbanistes*, Thèse en géographie et aménagement du territoire, Toulouse, 2010. Géraldine Molina, « « Mise en scène et coulisses du star-system architectural : la théâtralisation des vedettes et ses paradoxes » », *Espaces et Sociétés, n° 156-157*, 2014. Dans la conclusion de sa thèse, Géraldine Molina, pointe l'enjeu de s'intéresser à des formes d'exercice de l'urbanisme.

Citons également les travaux d'Albena Yaneva et de Sophie Houdart qui ethnographient deux agences d'architectures renommées: A Yaneva, *Made by the OMA. An ethnography of design*, Rotterdam, 010 Publishers, 2009. et Sophie Houdart et Chihiro Minato, *Kuma Kengo. Une monographie décalée*, éd. Donner lieu, 2009, 211 p.

[15] Même si ces deux dimensions ne s'opposent pas et sont complémentaires comme le démontre l'ouvrage produit par les chercheurs de l'ex-Laua, Laurent (dir) Devisme, Pierre-Arnaud Barthel, Célia Dèbre[et al.], *Nantes, petite et grande fabrique urbaine*, Marseille, Parenthèses, 2009, 267 p.

[16] Cette difficulté réside notamment dans la proximité (voire porosité) entre espaces sociaux au sein de la fabrique urbaine (politique, administratif, académique), à la multipositionnalité diachronique et synchronique, ainsi que

qu'espace social, "petit monde" en interactions où s'inventent au quotidien des *arts de faire*[17], circulent des modèles[18] et s'échangent des (bonnes) pratiques[19]. L'analyse de la ville ne saurait faire l'impasse d'une étude depuis ses coulisses[20], en immersion parmi le groupe social dont la fonction est d'agir sur le territoire à travers son aménagement. De même qu'on ne peut faire abstraction, si l'on cherche à comprendre la vie de la cité et des territoires urbanisés, de la manière dont ils s'inventent, s'organisent et se décident. Comment fonctionne ce "petit monde" ? Qui sont ces acteurs et comment interagissent-ils ? Quels sont leurs codes, leurs pratiques, leurs croyances, leurs routines ?

Cette entreprise ethnographique s'inscrit dans un projet de compréhension de la fabrique urbaine en acte, saisie depuis ses coulisses dans la continuité des travaux menés par l'équipe de chercheurs du CRENAU (ex-LAUA)[21], en résonnance avec les recherches portées par le RAMAU[22]. Par ailleurs, ce travail s'inscrit en filiation des travaux qui visent à renouveler les formes d'énonciation de la recherche en Sciences Sociales, auxquels contribue une communauté de chercheurs, dont Elisabeth Pasquier[23], Eric Chauvier[24], Yvan Jablonka[25] ; et est influencé par les réflexions menées par les chercheurs du CRENAU sur les pratiques d'écritures à travers les *approches narratives de l'urbain*[26], *l'urbanisme descriptif*[27] ou encore *l'urbanographie*[28] telle que définie par Laurent Devisme. Aussi, cette recherche donne lieu à l'expérimentation de différentes formes d'écriture dans la restitution de l'enquête de terrain.

---

l'hybridation de pratiques – qui pose la question de la symétrisation de l'enquête et du rapport de domination entre enquêteur et enquêté. Par ailleurs, notons la « dépendance » entre ces espaces sociaux, et comme l'indique Gilles Massardier: « Les discours savants sur le territoire ne seraient-ils pas aussi le fruit d'enjeux autres que ceux de la connaissance scientifique des phénomènes territoriaux? Ces professionnels de la production des discours sur le territoire ne seraient-ils pas autant mobilisés par des intérêts d'espaces sociaux (politique, administratif) autres que ceux des savants? N'auraient-ils pas besoin des premiers pour satisfaire les seconds et vice versa? » Gilles MASSARDIER, op. cit, p11.

[17] Michel De Certeau, L'Invention du quotidien 1. Arts de faire, Gallimard, 1990, 349 p.

[18] Laurent Devisme et Marc Dumont, « Des modèles urbains, pour quoi faire? », Lieux communs : les cahiers du LAUA « les modèles urbains entre courants, références et performances », vol. 14, 2011, p. 10-21.

[19] « Villes et "best practices" », Espaces et sociétés, vol. 4, 2007.

[20] Véronique Biau, « Une incursion dans les "coulisses" de la fabrication de la ville. », Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine, ed patrimoine, Trajectoire, 2012, p. 88-96.

[21] Centre de Recherche Nantais en Architecture et Urbanisme de l'Ecole Nationale d'Architecture de Nantes. Anciennement LAUA.

[22] Réseau des Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme, le RAMAU est *"un réseau de recherche et d'information crée en 1998 et portant sur les diverses activités d'élaboration et de conception des projets de construction, d'urbanisme, d'aménagement ou de paysage en France et en Europe. Il est habilité comme réseau de la recherche architecturale (…) l'un des objectifs du RAMAU est de proposer des actions de recherché : engager des réflexions collectives devant conduire à des actions coordonnées de recherche, s'appuyant sur les dialogues permanents entre les praticiens et les chercheurs."* (extrait du site internet du RAMAU : http://www.ramau.archi.fr).

[23] Elisabeth Pasquier, Contribution à une sociologie des cultures populaires spatialisées. Retour Réflexif sur un parcours de recherche à Nantes, diplôme de HDR, Paris 8, 2011. Elisabeth Pasquier, *Comme dit ma mère*, éd. Joca Seria, 2012. Elisabeth Pasquier, *La passagère du TER*, Joca Seria, 2016.

[24] François Bégaudeau et Eric Chauvier, « Les mots et les choses. Pour des sciences sociales créatives », Emission radiophonique France Culture, 11/10/14, 2014.

[25] Ivan Jablonka, *L'histoire est une littérature contemporaine. Manifeste pour les sciences sociales*, Paris, Seuil, 2014, 319 p.

[26] Séminaire LAUA, « Les approches narratives de l'urbain », ENSA Nantes, 23 mai, 2012.; Laurent Matthey, *Narrations de narrations. Tentative d'épuisement des techniques de narration scientifique des pratiques ordinaires de la ville*, éd. Forum D'architecture, Lausanne, 2016.

[27] Laurent (dir) Devisme, *Péri-ville invisible ? enjeux et outils d'un urbanisme descriptif*, éd. Rapport de recherche PUCA programme « Du périurbain à L'urbain, 2014.

[28] Laurent Devisme, *Urbanographie/urbanologie : les traverses de la fabrique urbaine. Tome 1 : parcours réflexif et promesses urbanographiques*, Lyon, HDR, 2014.

Retour sur un parcours-recherche d'architecte formée aux sciences sociales

Afin de situer cette recherche, revenons brièvement sur mon parcours. Suite à un mémoire recherche (1) dirigé par Elisabeth Pasquier sur le thème des utopies urbaines, j'effectue un stage au LAUA en 2009 sur le thème de la fabrique urbaine saisie par ses espaces témoins. Encadrée par Laurent Devisme, je profite d'un emploi de médiatrice au Hangar 32 (2) pour expérimenter les techniques de l'observation participante et du journal ethnographique. Cette première acculturation au monde de la recherche me sensibilise aux méthodes de l'enquête ethnographique (3), aux travaux de recherche « sur » la fabrique urbaine (4), et donne lieu à une publication(5).

Diplômée de l'ENSA Nantes en 2010, je participe à une étude sur les modèles urbains (6) dirigée par Laurent Devisme et commanditée par le PUCA-OCDE. Cette expérience me fait découvrir la science en action (7) et l'expertise urbaine (8) à travers ses modèles et ses experts en circulation. Par ailleurs, cette convention de recherche internationale m'offre l'occasion d'approfondir les méthodes de l'enquête sociologique (questionnaire/entretien), d'arpenter Dubaï (9), de participer à un workshop (10) au RMIT de Melbourne comme chercheur-consultant et d'éprouver la complexité de mener une recherche critique tout en travaillant "tout contre" le pouvoir.

La rencontre avec les enseignants-chercheurs du LAUA, d'abord à l'occasion de mes études d'architecture, puis de ces premières expériences de recherche motivent mon intention de m'engager dans une recherche doctorale ayant pour objet la fabrique urbaine et ses coulisses, et comme méthode l'ethnographie, tout en mobilisant mes compétences d'architecte pour accéder au terrain. C'est ainsi qu'accompagnée d'Elisabeth Pasquier et Laurent Devisme, nous élaborons un projet de thèse qui remporte l'adhésion de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire et du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire et donne lieu à une convention CIFRE qui débute en octobre 2011.

(1) Ouvrard, Pauline. 2009. Triptyque utopique. De la ville expérimentale à l'habitat collectif alternatif, retour critique sur trois projets de communautés intentionnelles (Auroville en Inde, Saddlehorn aux USA et Ausland en Allemagne), mémoire dirigé par Elisabeth Pasquier, ENSA Nantes.
(2) Espace de médiation du projet urbain de l'Ile de Nantes crée par la SAMOA.
(3) Florence Weber, *Manuel de l'ethnographe*, Quadrige, PUF, 2009, 334p. p.. Loic Wacquant, *op. cit.*. Jean Peneff, *op. cit.*Bruno Latour et Steve Woolgar, *op. cit.*
(4) Laurent (dir) Devisme[et al.], *op. cit.*
(5) Pauline Ouvrard, « Témoin d'un espace témoin : médiatrice au Hangar 32, espace de (re)présentation du projet urbain de l'Ile de Nantes », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 13, 2010.
(6) Laurent (dir) Devisme, Anne Bossé, Marc Dumont[et al.], « A research on contemporary urban models : sources, process, investigation domains. An exploratory panorama », 2011.
(7) Bruno Latour, *op. cit.*
(8) Gilles Massardier *op. cit.*. Stéphane Cadiou, *La cité de l'expertise. Savoirs et compétences d'experts dans le gouvernement des villes.*, 2002.
(9) Laurent Devisme et Pauline Ouvrard, *op. cit.*
(10) 2011 (31 janv-1 fev), OCDE, GSF Australia, Melbourne, expert-consultant avec Laurent Devisme dans le cadre du workshop "Developing Effective Models of Urban Environments to Adress the Challenges of Sustainability and Climate Change".

1. L'enquête et ses terrains: parti-pris méthodologique et posture de recherche

1.1 S'établir parmi les acteurs de la fabrique du territoire pour y enquêter, la figure de "*l'enquêteur-établi*"

C'est précisément par l'exploration de l'une des "boîtes noires" de la fabrique - à savoir l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (ou ADDRN) - que débute cette recherche qui se tisse entre scènes et coulisses[29], observations et interactions, discours et pratiques et où le *chercheur-établi*[30] met à l'épreuve l'hypothèse de l'immersion et de *l'urbanisme descriptif*[31] pour renouveler les savoirs sur l'action urbanistique. La posture initiale adoptée est celle du travailleur scientifique immergé dans le monde social[32] - ici le monde de l'urbanisme – à l'occasion d'un contrat CIFRE qui me confère le statut d'architecte-urbaniste, chargée de mission à l'ADDRN. L'entreprise consiste alors à « *observer modestement ce qu'on a sous les yeux* »[33] pour décrire l'agir technico-politique en actes, à travers ses faits et ses gestes[34]. La volonté étant de « faire un pas de côté »[35] par rapport aux versions ordonnées que les acteurs produisent quand on leur

[29] Citons la définition des « coulisses » ou « région postérieure » proposée par Goffman : « lieu en lien avec une représentation donnée, où l'on a toute latitude de contredire sciemment l'impression produite par la représentation. De tels lieux remplissent plusieurs fonctions caractéristiques. C'est là qu'on met soigneusement au point les moyens de faire exprimer à une représentation quelque chose de plus que ce qu'elle exprime. C'est là qu'on fabrique ouvertement les illusions et les impressions. C'est là qu'on peut emmagasiner les accessoires scéniques et les éléments de façade personnelle, en y entassant, en vrac, des répertoires entiers d'actions et de personnages. C'est là qu'on peut cacher les équipements cérémoniels de différentes qualités, tels que différentes sortes d'alcools ou de vêtements, afin que le public ne puisse pas comparer le traitement qu'on lui a accordé avec celui qu'on aurait pu lui accorder. C'est là que l'on installe, à l'écart, des appareils tels que l'on peut examiner méticuleusement les costumes et les autres éléments de la façade personnelle pour en rectifier les défauts. C'est là que l'équipe peut faire ses répétitions et éliminer les expressions choquantes alors qu'il n'y a pas de public pour en être offensé, c'est là qu'on peut éduquer les membres défaillants de l'équipe, ceux qui sont incapables de s'exprimer, ou bien les éliminer de la représentation. C'est là que l'acteur peut se détendre, qu'il peut abandonner sa façade, cesser de réciter son rôle, et dépouiller son personnage ». Erving Goffman, op. cit, p110.

[30] Robert Linhart, *L'établi*, Editions de minuit, collection « double » 1978, 1981, 179 p.

[31] Laurent Devisme, op. cit.

[32] Comme par exemple les travaux de : William Foote Whythe, *Street Corner Society La structure sociale d'un quartier italo-américain*, éd. La Découverte, 2007 (1943) p. Robert Linhart, L'établi, Editions de minuit, collection « double », 1981, 179 p. ; Jean Peneff, *L'hôpital de l'urgence. Etude par observation participante*, Paris, Broché, 1992. ; Loic Wacquant, Corps et âmes. Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur, Marseille, Agone, 2000. ; Florence Weber, Le travail à-côté : étude ethnographique ouvrière, INRA-EHESS, 2001. ; Bruno Latour, La fabrique du droit, une ethnographie du Conseil d'Etat, Paris, La Découverte, coll sciences humaines, 2004, 320 p. ; Monique et Michel Pinçon-Charlot, Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête, Paris, Quadrige, PUF, 2005. ; Bruno Latour et Steve Woolgar, La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques, La Découverte, 2006, 300p. ; Marie Cartier, Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien, éd. La Découverte, Paris, 2003, 336 p. ; Sophie Houdart, La cour des miracles. Ethnologie d'un laboratoire japonais, éd. CNRS Éditions, Paris, 2008. ; Nicolas Jounin, Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment, Paris, La Découverte, 2009, 275 p. ; A Yaneva, op. cit. ; Marie Buscatto, La fabrique de l'ethnographe. Dans les rouages du travail organisé, Octares Editions, coll. Travail et Activité humaine, 2010. ; Laurent Matthey, « Les faiseurs de paysage. ethnographie d'un projet urbain », Information géographique, vol. 77/1, 2013, p.6-24.

[33] Michel Peraldi et Michel Samson, Gouverner Marseille. Enquête sur les mondes politiques marseillais, Paris, La Découverte, 2005, p11.

[34] Tout comme Goffmann, nous pensons qu'il est important de regarder les gens dormir plutôt que de chercher à les réveiller, posture qui se rapproche de la posture défendue par Peraldi et Samsom dans leur ouvrage "Gouverner Marseille" : "(posture) que l'on peut approcher du sens politique en décrivant les dispositifs et les actions aussi bien que les idées ; et que l'on peut décrire – juste décrire – sans avoir à se poser en donneur de leçons et croire que seul serait légitime et profond un discours engagé à dire ce que le politique devrait être » (Peraldi, Samson, 2009 : 12)

[35] Cette idée renvoie aux constats de Peraldi et Samson : *« Nous l'avons constaté à maintes reprises tout au long des entretiens, les acteurs politiques comme les technocrates, tissent une version légendaire de la ville et de son histoire. Que faut-il entendre par cette expression ? Sûrement pas que les acteurs produiraient une version erronée ou « litigieuse » de l'histoire de la ville. Mais tout simplement que leur vision est ordonnée, construite comme les récits mythiques, sur la base d'une intrigue. Or, pour continuer dans la métaphore, la ville n'est pas récit, mais palimpseste, voire graffiti : tous les*

demande de raconter ce qu'ils font ou qu'ils communiquent, voire publient sur leurs actions. Il s'agit, non pas d'écarter ces récits, mais de les prendre au sérieux pour ce qu'ils sont, une activité à part entière de production de récits[36] où l'action se raconte souvent au futur ou au futur antérieur[37].

L'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire constitue le premier nœud de cette recherche. En tant qu'architecte, *enquêtrice-établie*, je prends part pendant trois années consécutives aux activités quotidiennes d'une équipe de techniciens impliqués dans la production du territoire de l'échelle du projet urbain nazairien à celle de la métropole Nantes Saint-Nazaire. L'agence est alors envisagée comme un échantillon de la fabrique urbaine[38], et ses 23 salariés, à travers leurs trajectoires individuelles et collectives, leurs interactions et productions, incarnent les conditions d'exercice de la fabrique ordinaire du territoire.
S'amorce alors une *expérience-enquête*[39]*,* qui oscille entre *observation-participante* et *participation-observante*[40], et où je suis tantôt actrice[41], tantôt observatrice[42] de la petite fabrique urbaine en action. Ma *double-appartenance professionnelle*[43] de chargée de mission et de doctorante me permet de négocier avec la direction une implication sur une grande diversité de missions ; depuis la rédaction du rapport annuel d'activités, jusqu'à la collaboration à la démarche prospective *Destinations 2030,* en passant par une étude de programmation d'un groupe scolaire ou encore la réalisation d'un projet de territoire. Par ailleurs, plus d'une cinquantaine d'entretiens seront menés auprès des 22 salariés, sans compter les nombreuses discussions non-enregistrées, et les observations consignées dans le journal de terrain.

Ce journal de terrain, outil principal de l'observation ethnographique[44] et de cette traversée de la fabrique urbaine, me permet de prendre des notes, de conserver la

---

textes s'écrivent les uns sur les autres, sans que le dernier efface efficacement celui qu'il vient recouvrir. (…) c'est cette cohérence que le récit légendaire vient suturer symboliquement ». « Cette opération de rationalisation se fait le plus souvent au prix de l'amnésie qui n'est jamais loin des processus de meurtre symbolique. La ville regorge ainsi d'acteurs urbains dont personne n'a jamais entendu parler. Le simple fait de prononcer leur nom fait parfois basculer le sens ordinaire, dominant, par lequel on s'explique le monde urbain et son fonctionnement »(Peraldi, Samson, 2009 : 17).

[36] Michel Lussault, « Le projet à la lumière du récit », Projet urbain Questions de ville et de projet. Le projet urbain : discours et pratiques, éd. Colloque du laboratoire théorie des mutations urbaines, Marne-la-Vallée, 2001.

[37] *« Ces récits mille fois répétés, ont plusieurs fonctions. Ils forgent la légende des acteurs, qui préfèrent ces histoires à celles que les autres racontent sur eux. Car, comme l'indique l'ethnologue Marc Abélès montrant que les hommes politiques vivent au « futur antérieur », les acteurs politiques sont toujours travaillés par la qualité et la longévité de la trace qu'ils auront laissée dans l'histoire et qu'ils commencent à graver de leur vivant à l'aide de leur prodigieuse mémoire »* Michel Peraldi et Michel Samson, *op. cit, p75.*

[38] Laurent Devisme, Sébastien Argant et François Andrieux, « Petit précis (provisoire) des échantillons ».

[39] Dominique Schnapper, « L'expérience-enquête au conseil constitutionnel. Réflexion sur la méthode », Sociologie, vol. 2, 2011.

[40] Soulé Bastien, « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », Recherches Qualitatives, Vol. 27, 2007, p. 127-140.

[41] Voir à ce propos les différentes missions menées par l'enquêtrice, cf. Annexe 4 Rapport d'Activités ANRT.

[42] En tant que doctorante, l'enquêtrice est amenée à observer des réunions auxquelles elle n'aurait pas eu accès en tant que chargée de mission. Elle observe ainsi de nombreux temps de réunions (comités de pilotage, déjeuners de coordination, etc).

[43] Cf. Annexe 1 « Acteurs et/ou chercheurs, la recherche doctorale à l'épreuve de la double appartenance professionnelle » ; Nicolas Rio et Pauline Ouvrard, « Acteur et/ou chercheur de son objet? La recherche doctorale en SHS à l'épreuve de la double-appartenance professionnelle », revue en ligne du RT9, 2015.

[44] Stéphane Beaud et Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, Paris, 2010, p78.

mémoire du terrain et d'animer le travail de terrain par un principe de réflexivité[45]. Le journal, qui se décline en une série de cahiers et carnets, marqueurs[46] de mon travail auprès des enquêtés, m'accompagne tout au long de cette recherche, et est complété d'une prise de *notes photographiques*, "journal de terrain visuel"[47], dont certaines sont restituées dans le fil de la thèse, complétées d'une légende. Les photographies, supports iconographiques, permettent également de "faire mémoire", et sont remobilisées a posteriori comme supports visuels, complémentaires du journal de terrain. Au même titre que la prise de notes est référencée (date, lieu, contexte), les photographies sont classées, puis sélectionnées. Les visuels choisis, qui apparaissent dans la thèse (grands et petits formats), n'ont pas une fonction d'illustration mais de contextualisation du propos et d'administration de la preuve ; au même titre que les observations ou les extraits d'entretiens.

Par ailleurs, le terrain nazairien et son investigation ont fait l'objet de plusieurs communications[48] qui ont été l'occasion de préciser les contours de l'enquête de terrain et de vérifier la pertinence de déployer le terrain hors les murs de l'agence.

1.2 Tracer l'activité prospective pour traverser la fabrique urbaine, la figure de "*l'enquêteur-multipositionné*"

A l'occasion de mon immersion à l'ADDRN, en tant qu'architecte, je suis plus particulièrement impliquée sur des activités[49] de projection et d'anticipation, cœur de métier[50] des agences d'urbanisme. Je travaille notamment sur un projet de territoire pour la commune de Bouvron, sur une étude de programmation d'un groupe scolaire et participe à la démarche prospective *Destinations 2030*. Ces différents projets, en sus des autres missions conduites par l'agence, m'amènent à interroger l'anticipation en tant que pratique centrale[51] de l'aménagement du territoire et à m'intéresser aux différents

[45] Daniel Cefai, *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003, p254.

[46] Pour Yves WInkin, le carnet de bord permet au chercheur d'être identifié en tant qu'« observateur-comme-particiant » auprès de ses enquêtes: Yves Winkin, *Anthropologie de la communication, de la théorie au terrain*, éd. Points, 2001, p160.

[47] Sylvaine Conrod, « Usages et fonctions de la photographie », *Ethnologie française*, vol. 37, 2007, p. 11-22.

[48] Ouvrard Pauline. 2012. « Ethnographier l'action territoriale : Terrain(s), Posture(s), Méthode(s) ». In : colloque international APERAU : « Penser et produire la ville au XXIé siècle », Université de Lausanne, 05-08/06/12, communication avec Poster ; Ouvrard, Pauline. 2013. « "Ils ont fouillé ton bureau !" Discussion sur la posture du chercheur en situation d'observation participante». In : séminaire inter-doctorants IEP Rennes, 18/06/13; Ouvrard, Pauline. 2013. « Dans les « cuisines » de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire : comment « l'observation participante » permet-elle de renseigner l'action territoriale ? », In : 2e rencontres doctorales en Architecture, ENSA Paris Belleville, 12-14/09/13 ; Ouvrard, Pauline. 2014. «Les agences d'urbanisme d'agglomération et la recherche : milieu(x), métiers et pratiques ». In : Les cafés de l'après thèse « Les métiers du conseil aux collectivités locales : agences d'urbanisme, bureaux d'études et de recherche. Quelle place pour les docteurs? », Université Paris Descartes, 14/05/14. Ouvrard, Pauline. 2015. « Une traversée du milieu socio-technique de l'urbanisme : acteurs, instruments, processus ». In : réunion scientifique du laboratoire CRENAU, ENSA Nantes, 4/03/2015.

[49] Cf. Annexe 3, Rapport d'activités CIFRE, ANRT.

[50] Comme le démontre Yasmine Bendjador dans sa thèse consacrée aux agences d'urbanisme : *« La prospective territoriale devient l'un des métiers premiers des agences d'urbanisme avec le développement de la stratégie urbaine. Leur rôle se situe toujours en amont des politiques urbaines, avec pour mission d'imaginer et de projeter la ville de demain* », in : Yasmine Bendjador, Les agences d'urbanisme en France métropolitaine : des outils évolutifs ?, Université de Tours, 2007, p297.

[51] Si l'anticipation, à travers l'activité prospective, est le coeur de métier des urbanistes, elle est à la fois un domaine d'expertise et un instrument d'action publique. Les professionnels de l'urbanisme ont pour activité centrale de penser le territoire au futur, de l'anticiper, de le projeter et de le planifier. Ce recours à l'anticipation participe de la conduite de l'action. Outil d'aide à la décision. Le rôle/ les missions de ces « urbanistes » consistent en des allers-retours permanents/ une itération permanente entre analyse du passé et du présent (diagnostic) et du futur (scénarios, extrapolations de tendances, projections chiffrées) – cette itération traverse les différentes activités que ce soit l'étude, la planification, la

instruments d'action publique développés par les professionnels de l'urbanisme pour "*projeter*" et "*aménager*" le territoire. Et plus particulièrement à la manière dont les territoires[52], à travers les récentes démarches prospectives dites « participatives » sociabilisent le rapport au futur[53].

Si la prospective territoriale[54] « occupe le terrain » nazairien alors que j'exerce comme chargée de mission à l'ADDRN, elle agite aussi le petit monde de l'urbanisme et suscite l'intérêt de la communauté scientifique[55]. En effet, au moment où j'embarque sur *Destinations 2030* à Saint-Nazaire, les démarches prospectives ont le vent en poupe sur le territoire national, depuis la démarche de la DATAR *Territoire 2040*, jusqu'aux démarches prospectives pilotées par les régions et les agglomérations (11 au total à l'échelle de la Région Pays de la Loire en 2012), en passant par la consultation internationale du "grand pari métropolitain"[56].

Ma position *d'enquêtrice-multipositionnée*[57], doctorante CIFRE à l'interface entre une agence d'urbanisme, une école d'architecture et un laboratoire de recherche va me donner accès à plusieurs scènes d'observation de la prospective territoriale, et m'inciter à déployer mon enquête hors les murs de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, au gré d'opportunités successives. A mesure des comités de suivi de thèse, je décide d'investir la prospective territoriale, non pas comme objet de recherche, mais comme un instrument sociotechnique[58], analyseur de l'action urbanistique. Ce cadrage permet d'analyser les caractéristiques de la fabrique urbaine contemporaine sur au moins deux fronts : celui de l'évolution des doctrines et des idéologies d'une part, et celui de l'évolution des pratiques d'autre part. Ces deux fronts soulèvent l'hypothèse d'un nouveau registre de croyances basé sur l'injonction au récit et à la symbolisation ; de

---

prospective ou l'activité de projet urbain. Gilles Verpraert identifie cinq modalités d'anticipation auxquelles ont recours les praticiens: *« 1/ Le conseil aux instances de décision, 2/La programmation à moyen-terme, 3/ La formulation de choix stratégiques, 4/ La formulation de projets spatiaux, 5/L'analyse prévisionnelle »,* in : Gilles Verpraet, Les professsionnels de l'Urbanisme. Sociohistoire des systèmes professionnels de l'urbanisme, Economica Anthropos collection Villes, 2005, p113.

[52] Les territoires sont ici entendus comme des "*systèmes complexes d'acteurs qui s'identifient dans une ville, une région, une agglomération, un pays, un massif, une entité géographique quelle qu'elle soit*" pour reprendre une définition de Martin Vanier.

[53] Pour reprendre l'hypothèse énoncée par Martin Vanier. A travers "socialiser", le chercheur entend « *organiser les débats collectifs, d'en diffuser le langage, d'en professionnaliser les approches, d'en traduire les contenus scientifiques, et d'en intégrer collectivement la portée politique et citoyenne; bref d'en faire un sujet commun au double sens du mot* ». Martin Vanier, « Bon appétit! », *Urbanisme « Prospective et territoire »*, vol. 386, 2012, p. 28.

[54] On peut reprendre une définition générique de la prospective territoriale comme*"Ingénierie territoriale, ingénierie à l'usage des acteurs territoriaux qui permet d'initier une dynamique collective, d'identifer les enjeux engageant l'avenir d'un espace géographique et d'élaborer des stratégies pour les relever pouvant mener, le cas échéant, à l'élaboration de politiques publiques d'aménagement ou de projets de territoire"*. Jacques Lévy et Michel Lussault, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 2003, 1033 p.

[55] Notamment à travers l'implication de chercheurs sur la démarche de prospective nationale *Territoires 2040* pilotée par la DATAR, mais aussi à travers les thèses en cours en 2011-2012 (dont certaines soutenues depuis) et qui donneront lieu à la création du collectif de doctorant PAP (Prospective Action Publique) : Nicolas Rio, *Gouverner les institutions par le futur. Usages de la prospective et construction des régions et des métropoles en France (1955-2014)*, Thèse de doctorat en science politique, Université Lyon 2, 2015.; Chloe Vidal Kratochvil, *La prospective territoriale dans tous ses états . Rationalités, savoirs et pratiques de la prospective (1957-2014)*, éd. Ecole Normale Supérieure de Lyon Thèse de doctorat en géographie, 2015. ; Sylvain Le Berre, « Gouverner les territoires par la prospective stratégique? Une comparaison Bretagne / Pays-de-Galles », thèse de doctorat en science politique, en cours.

[56] Jeanne Chauvel, *La question du Grand Paris (2001-2012)*, thèse en science politique, 2015.

[57] Gilles Massardier, *op. cit.*

[58] Pierre Lascoumes et Patrick (dir) LeGales, *Gouverner par les instruments*, Presses universitaires de Sciences Po, 2004.

nouvelles mythologies[59] territoriales appelées à être réalisées, soutenues par des assemblages actoriels et des dispositifs méthodologiques renouvelés.

Détaillons les opportunités qui contribuent au déploiement de l'enquête de terrain :

- **Une recherche contractuelle sur l'ingénierie de projet de la démarche *Nantes Ma Ville Demain* pour l'agence d'urbanisme de Nantes (AURAN)**
  Je participe avec Laurent Devisme à une recherche contractuelle commanditée par l'agence d'urbanisme de Nantes (AURAN) entre 2011 et 2013. Dans le cadre de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*, l'équipe projet nous sollicite pour réaliser une ethnographie de l'ingénierie de projet. Pendant plus d'un an, nous enquêtons à partir d'une observation des réunions de l'équipe-projet, d'une analyse des productions de l'agence et d'une quinzaine d'entretiens menés auprès des techniciens et experts impliqués (équipe-projet et consultants). Cette recherche contractuelle donne lieu à la publication d'un rapport de recherche[60]. Elle est ensuite remobilisée dans le cadre de la participation du laboratoire (ex-LAUA, aujourd'hui CRENAU) au programme national POPSU2[61] où l'équipe nantaise investie la thématique des "*régulations territoriales*"[62].

- **Le collectif de doctorants PAP (Prospective Action Publique) : une comparaison des usages de la prospective à Nantes Saint-Nazaire et à Lyon, et une réflexion croisée sur la CIFRE**
  Ces premiers travaux m'amènent à rencontrer des doctorants ayant pour objet de recherche la prospective territoriale et ses déclinaisons. Nous créons dès 2012 le PAP[63] (Prospective Action Publique), un collectif pluridisciplinaire de cinq doctorants, qui donne lieu à des collaborations multiples (publications, communications, temps d'échanges sur nos travaux respectifs, etc). Je travaille

[59] Fabien Desage et Jérôme Godard, « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales », *Revue française de science politique*, vol. 55, 2005, p. 633-661.
[60] Laurent (dir) Devisme et Pauline Ouvrard, « L'ingénierie de projet d'une prospective citoyenne : ethnographie de la démarche Nantes 2030 - Ma Ville Demain », Rapport de recherche LAUA-AURAN, 2013.
[61] « Lancé en 2010, POPSU 2 est un programme de recherche qui met l'accent sur les connaissances à produire pour servir la stratégie des acteurs dans les métropoles. Il s'agit de se projeter dans l'avenir pour étudier en quels termes poser la ville de demain. La comparaison des différentes situations métropolitaines est plus particulièrement développée. Elle est articulée autour de cinq thèmes différents et concerne dix métropoles françaises parmi les plus importantes, hors Ile de France, (Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Rennes, Strasbourg, Toulon, Toulouse). Le programme POPSU 2 développe à la fois des monographies locales sur les agglomérations parties prenantes du programme et un travail comparatif à l'échelle nationale sur cinq thèmes ». cf. présentation du programme de recherche POPSU2.
[62] Cette enquête donne lieu à deux publications; l'une dans le cadre d'une journée d'étude POPSU2 et l'autre dans le cadre du séminaire de préparation des rencontres nationales de la FNAU : Laurent Devisme, Pauline Ouvrard, « Le futur territorial comme objet de gouvernement ? » in : journée d'étude POPSU2, ENSA Nantes, 25/05/12 ; Laurent Devisme, Pauline Ouvrard, « De quoi la prospective territoriale est-elle le nom ? », in : séminaire « Chiffrer et déchiffrer la ville » avec actes (Urbanisme n°385 juill-août 2012), FNAU, 15/05/12.
[63] « Un réseau de doctorants travaillant sur la prospective se met en place. Animé par Nicolas Rio (Université de Lyon), il associe notamment Catherine Lavallez (Unige), Pauline Ouvrard (Université de Nantes), Chloé Vidal (Université de Lyon) et Sylvain Le Berre (Université de Rennes). Afin d'interroger cette double dynamique (le changement à l'épreuve de la prospective, la prospective à l'épreuve du changement) dans la perspective pluridisciplinaire qu'elle nous semble appeler, nous avons créé le collectif de recherche « Prospective et Action Publique » (PAP). Il rassemble aujourd'hui cinq doctorants étudiant la prospective à partir de plusieurs disciplines: la sociologie, la philosophie, la géographie, les sciences politiques, les sciences de l'environnement, l'urbanisme, l'économie. Espace de mutualisation des savoirs et de structuration des controverses scientifiques sur le sujet, il vise aussi à favoriser le dialogue entre chercheurs et praticiens ». in : Catherine Lavallez, Leberre Sylvain, Ouvrard Pauline, Rio Nicolas et VIdal Chloë, « Prospective et (jeune) recherche : chantiers en cours », Urbanisme, vol. 386, 2012, p. 22‑23.

plus étroitement avec Nicolas Rio[64], alors doctorant CIFRE au sein de la coopérative conseil ACADIE, avec qui nous profitons d'un terrain commun pour enquêter à partir de 2013 sur les démarches prospectives et la construction métropolitaine à Nantes/Saint-Nazaire et à Lyon sur la période 1960-2014. Nous retraçons les différentes démarches menées sur le territoire nanto-nazairien depuis les années 60 à partir d'une analyse des archives et documents, et réalisons des entretiens auprès des élus et techniciens impliqués sur ces projets (une vingtaine pour le cas nantais). Notre enquête donne lieu à une première communication[65] qui est ensuite remise en question à l'occasion d'un retour sur le terrain avant d'être de nouveau discutée[66].

Par ailleurs, nous nous saisissons de nos situations de doctorants CIFRE impliqués dans des "boîtes noires" de l'aménagement du territoire (une agence d'urbanisme et un bureau d'études) pour engager une réflexion croisée sur les effets de la double appartenance professionnelle du doctorant CIFRE[67] – à la fois chercheur et acteur de son terrain – sur sa posture et son objet de recherche (cf. Annexe 1).

- **Une étude sur les consultants impliqués sur les démarches prospectives ligériennes**

  Enfin, nous poursuivons en 2014, avec Laurent Devisme, nos travaux sur l'ingénierie de projet des exercices prospectifs ligériennes en investissant la question des consultants impliqués dans ces démarches. L'intention est alors de poursuivre l'exploration des exercices prospectifs visant à une participation élargie des acteurs du territoire à l'imagination d'un futur commun. Le matériau principal remobilise l'analyse des exercices prospectifs ligériens[68] et une observation "de l'intérieur" des démarches *Destinations 2030* et *Nantes Ma Ville Demain* complétée de terrains secondaires à travers les démarches *Fabriques Angevines* et *Pays de la Loire 2040*. L'enquête repose également sur un corpus d'une quinzaine d'entretiens menés auprès des acteurs intermédiaires

[64] Nicolas Rio, *op. cit.*

[65] Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2014. « Démarches d'anticipation et construction métropolitaine : les cas de Nantes et Lyon ». In : Séminaire IMUalpha « les chantiers de la recherche urbaine », ENS Lyon, 12/05/14.

[66] Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2014. «Détours par le futur: usages de la prospective et construction métropolitaine à Nantes et à Lyon », In : colloque international : La métropole comme objet politique. Historicités, catégories d'analyse et enjeux institutionnels de la métropolisation », UMR Triangle Lyon, 12-1311/14.

[67] Ce travail a donné lieu à trois communications et à une publication à venir : Ouvrard, Pauline. 2013. « Entre « savoir » et « faire » : le doctorant CIFRE, un *marginal sécant* entre la pratique de recherche et la pratique professionnelle « en » urbanisme ». *In : Journées doctorales internationales en urbanisme « la recherche en/sur/pour l'urbanisme », université de Montréal, 21-24/10/13 ;* Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2013. « le doctorant CIFRE : un agent-double entre les champs de la recherche et de l'action? Témoignages croisés de deux itinéraires de recherche sur la prospective territoriale ». *In : Atelier du RT9 « Sociologie de l'urbain et des territoires » : « le hors-champ des recherches doctorales sur l'urbain et les territoires », AFS Paris, 22/11/13.* ; Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2014. « Acteur et/ou chercheur de son objet? La recherche doctorale en SHS à l'épreuve de la double-appartenance professionnelle ». In : Séminaire de l'AJPB «l'observation participante : défis et opportunités du chercheur acteur de son objet », IEP Bordeaux, 21/03/14.

[68] En l'occurrence *Nantes Ma Ville Demain* (piloté par l'agence d'urbanisme de Nantes AURAN, ADDRN) et pour lequel nous avions étudié l'ingénierie de projet, *Destinations 2030* (pilloté par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, ADDRN) qui a fait l'objet d'une participation observante sur le long cours à l'occasion de la convention CIFRE) et *Fabriques Angevines* (piloté par l'agence d'urbanisme d'Angers, AURA) qui constitue ici un nouveau terrain d'investigation avec la démarche *Pays de la Loire 2040* pilotée par la Région.

impliquées dans ces démarches ; aussi bien internes à ces démarches (chefs de projet et chargés de mission des agences d'urbanisme et des agglomérations), qu'externes (consultants et/ ou experts) qui sont intervenus entre 2010 et 2014 sur ces exercices prospectifs. Ce travail a donné lieu à un article[69] et à une communication[70].

1.3 Enquête kaléidoscopique et balistique, la figure de "*l'enquêteur-interprète*"

Si une approche inductive, compréhensive et pragmatique est privilégiée, c'est bien la ficelle d'Howard Becker « *c'est le cas qui fait l'enquête* »[71] qui guide dans un premier temps cette recherche où je tire partie des opportunités et situations offertes par le terrain et le contexte pour déployer et problématiser cette recherche.

Nous avons donc une enquêtrice, d'abord *établie,* qui observe, tout en participant, une tribu d'urbanistes affairés à "fabriquer le territoire" et qui concentre progressivement son attention sur l'activité d'anticipation et de projection. Au même moment, les démarches prospectives dites "participatives" font florès sur le territoire national, et *l'enquêtrice-multipositionnée,* de part son implication dans des réseaux de recherche, va accéder à des terrains complémentaires. Pour saisir la fabrique urbaine et son fonctionnement, l'enquêtrice observe de manière simultanée une "boîte noire" (l'agence) et un instrument (la prospective) de la fabrique urbaine, et se déplace entre scènes et coulisses. Chercher à qualifier les modalités de la recherche reviendrait à dire qu'il s'agit à la fois d'une *enquête-kaléidoscopique* et *balistique*.

Une *enquête-kaléidoscopique* d'abord, en référence au petit instrument par lequel l'œil observe, par jeux de miroirs, les réagencements infinis de paillettes colorées dans un univers fini, et dont l'assemblage produit une succession d'images. Et c'est bien ce que *l'enquêtrice-interprète* s'évertue à faire : en variant les contextes d'interaction et d'observation, entre scènes et coulisses, "formel" et "informel", elle observe la manière dont les systèmes d'acteurs se recomposent et les rôles se redistribuent en fonction des situations. Une *enquête-kaléidoscopique* aussi parce que ce type de recherche relève de l'assemblage de données fragmentaires dont l'enquêtrice est l'interprète. Car comme l'indique Michel Villette dans un dossier consacré à l'ethnographie d'entreprise : le doctorant n'est ni en capacité de suivre toutes les affaires, ni en capacité d'avoir accès à toutes les scènes d'observations potentielles du simple fait de son statut, de ses missions, de son âge, et parfois même de son genre. Le suivi en temps réel, par le "faire", via un engagement professionnel[72] dans une agence d'urbanisme permet de

[69] Laurent Devisme et Pauline Ouvrard, « Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action », *Lien social et Politiques*, 73, "Les aménagements de la participation", 2015, p. 73-93.
[70] Devisme, Laurent et Ouvrard, Pauline. 2015. La mobilisation territoriale et ses experts : l'exemple des démarches de prospective participative, *In : colloque international APERAU : « Concevoir et fabriquer la ville. Volet 4 acteurs, métiers, formations»*, Rennes, 04/06/15.
[71] Howard Saul Becker, *Les ficelles du métier, comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, 2002, 352 p.
[72] Dans son introduction au numéro de la revue Gérer Comprendre consacré à « Ethnographie dans l'entreprise », Michel Villette, écrit : « Si l'on appelle « démarche ethnographique » un séjour prolongé dans le lieu de travail choisi et une

suivre sur un temps long des processus sous-jacents[73] de l'action collective. La difficulté réside alors dans l'observation de ces processus complexes et dans la capacité de l'observateur à traquer les indices, relever les traces. Ce type de recherche relève bien d'un assemblage de données fragmentaires, d'où le terme *d'enquête-kaléidoscopique*. Néanmoins, contrairement à des recherches qui mobilisent seulement le recours à l'entretien, à l'analyse des archives, ce travail d'immersion, tente de pallier au manque explicité par Howard Becker : *« l'interprétation par les sociologues de données fragmentaires n'est juste que si leur conception du processus sous-jacent est exacte »*[74]. Cela reviendrait à s'équiper d'une "théorie pratique"[75] au moment de l'analyse de ces données (toujours) fragmentaires collectées sur le terrain où le chercheur devient alors un interprète ; d'où la figure de *l'enquêteur-interprète*. L'une des difficultés d'une telle entreprise réside alors dans la distanciation : *« Le chercheur prendra donc ses distances aux sens intellectuel, moral, physique et financier du terme, et s'efforcera de dépersonnaliser et de décontextualiser les phénomènes qu'il étudie. Mais pour prendre ses distances, il faut avoir été proche »*[76]. Une enquête-kaléidoscopique donc, avec ses points aveugles et ses incomplétudes propres à l'entreprise ethnographique et à sa temporalité - *« où l'on sait que le terrain est terminé, quand on doit le terminer »*[77] - dans le cas présent, le temps du terrain est contraint par le contrat CIFRE et la durée des contrats de recherches connexes (relatifs à la prospective).

Une *enquête-kaléidoscopique* mais aussi *balistique*[78] dans la manière dont l'enquêtrice s'emploie à tracer d'abord une "boîte noire" (une agence d'urbanisme) et son fonctionnement puis un instrument (la prospective) - de manière synchronique mais aussi diachronique - en s'intéressant aux trajectoires et processus "*ici et maintenant*" tout en veillant à leur redonner une épaisseur historique. Une *enquête-balistique*, parce qu'il s'agit de s'intéresser aux traces (archives, documentations, etc) pour "retracer" la trajectoire d'une agence d'urbanisme à travers son histoire, les parcours de ses différents acteurs pour mieux saisir l'action en train de se faire ; tout comme il convient de dresser une sociohistoire de la prospective pour mieux comprendre la manière dont les acteurs la mobilisent "*ici et maintenant*". Une *enquête-balistique*, qui porte un

participation aux activités que l'on essaie de comprendre, alors on peut dire que c'est une occasion unique pour le doctorant de satisfaire à l'idéal d'une sociologie compréhensive avant de s'essayer à l'interprétation, à la remontée en généralité et, éventuellement, à la critique. Une telle immersion est d'autant plus nécessaire que le doctorant est encore étranger au milieu professionnel qu'il étudie. Il a besoin d'acquérir des compétences pratiques pour accéder à une compréhension intime de la vie des cadres, des ingénieurs et des dirigeants, dont il prétend expliquer l'activité. Il a besoin de s'engager dans des épreuves, d'accomplir des performances, de partager des émotions ». Michel Villette, « Ethnographie dans l'entreprise », Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 110 / 4, 2012, p. 4.

[73] Howard Saul Becker, « The Life History and the Scientific Mosaic, introduction au livre de Clifford R. Shaw, The Jack Roller, republiée en 1970 dans H.S. Becker, Sociological Work, Aldine, New York, et traduit en français par Jean Pennef sous le titre « Biographie et mosaïq », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 62-63.

[74] Ibidem.

[75] Pierre Bourdieu, Le sens pratique, Les Editions de Minuit, 1980.

[76] Michel Villette, op. cit.

[77] Pour reprendre le conseil d'Howard Becker dispensé à un étudiant à l'occasion d'un séminaire sur les aspects concrets de la thèse (EHESS, 5/11/12, séminaire sur « la fabrication des savoirs pendant la thèse ».

[78] La balistique renvoie ici à l'activité qui consiste à étudier les mouvements de corps lancés dans l'espace. La balistique est plus spécifiquement appliquée aux projectiles. La lecture de l'ouvrage de Francis Chateauraynaud n'est pas étrangère à l'emploi de cette catégorie. Cf : Francis Chateauraynaud, Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique, Paris, Petra, collection Pragmatismes, 2011, 484 p.

intérêt tout particulier à la manière dont les acteurs racontent et mettent en récit ces processus et trajectoires et quelle fonction ces récits ont, "*ici et maintenant*".

Après la ficelle d'Howard Becker et l'ethnographie à la manière de Bruno Latour, ce sont les travaux sur les instruments socio-techniques[79] de Pierre Lascoumes et Patrick Legales, mais aussi sur la sociologie de la traduction[80] ou *théorie de l'acteur-réseau* développée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour qui accompagnent le cheminement intellectuel du chercheur. Cet outillage permet de transposer la sociologie des sciences et techniques au champ de l'urbanisme, ici envisagé comme une pratique scientifique à part entière. Cette transposition est notamment permise à la lumière des travaux de Sophie Houdart et de Laurent Matthey qui, dans une veine des *sciences studies*, s'intéressent aux modes de faire et aux pratiques à l'origine de la production architecturale et urbanistique. Sophie Houdart éclaire sur la manière de transposer l'observation ethnographique depuis un laboratoire de biologie[81] jusqu'entre les murs d'une agence d'architecture[82] ; tandis que Laurent Matthey, à travers ses recherches sur l'urbanisme en train de se faire et de se raconter, révèle la manière dont les interactions au quotidien structurent les projets urbains et de territoire. Une enquête kaléidoscopique, parce que les lectures menées au cours de l'enquête, participent du décentrement du chercheur, et font évoluer, à la fois, sa manière d'observer et l'interprétation qu'il en fait.

Le déplacement d'un terrain à l'autre, entre scènes et coulisses, depuis une agence d'urbanisme, jusqu'aux acteurs de la prospective, permet au chercheur de prendre de la distance avec son terrain d'enquête initial ; ici l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. Cette prise de distance est également le fruit de moments "d'enquête à plusieurs", tantôt avec Laurent Devisme à l'occasion de POPSU2, de la convention avec l'AURAN, tantôt avec Nicolas Rio, tant sur la posture de recherche en CIFRE (cf. Annexe 1) qu'à l'occasion d'une comparaison des usages de la prospective à Nantes et à Lyon. Ce compagnonnage intellectuel qui s'incarne par des temps de communication et d'écriture en commun est tout autant une manière de se former à la recherche que de poursuive sur un autre mode le travail d'enquête ; les chercheurs étant eux-mêmes parties prenantes de la fabrique urbaine, contrepoint à l'immersion en agence d'urbanisme. Par ailleurs, des travaux d'observation et d'écriture avec d'autres chercheurs, pendant le temps de la thèse, ont été très formateurs[83]. Faire du terrain, puis écrire à plusieurs, est une façon, pour l'apprenti-chercheur de se former à la recherche et de s'y socialiser : apprendre à "faire du terrain" (observer, relever, interagir, etc), à traiter et analyser les données recueillies, à les restituer et les discuter pour ensuite les remettre en jeu sur le

[79] Pierre Lascoumes et Patrick (dir) LeGales, *op. cit.*
[80] Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Les Presses des Mines de Paris, 2006, 304 p.
[81] Sophie Houdart, La cour des miracles. Ethnologie d'un laboratoire japonais, editions CNRS, 2008.
[82] Sophie Houdart, Kengo Kuma : une monographie décalée, Editions Donner Lieu, 2009 ; Sophie Houdart et Chihiro Minato, « Peupler l'architecture », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 7, 4 / 4, 2013, p. 761.
[83] (Article non publié) Devisme Laurent, Nicolas Amélie, Ouvrard Pauline, Pasquier Elisabeth. 2015. « Il se passe toujours quelque chose à Charleroi ».

terrain (comparable en certains points à l'activité des urbanistes, même si ce n'est pas ici l'objet)[84]. Le "travail à plusieurs", pour l'apprenti-chercheur, est une manière de se constituer une "boîte à outils", d'échanger sur les contenus, mais aussi les méthodes et modes de faire.

C'est dans le déplacement entre observation et pratique de l'urbanisme en agence (et plus particulièrement à travers l'activité prospective), et recherche "sur" l'urbanisme (au prisme de la prospective), en compagnie d'autres chercheurs (dont certains sont impliqués sur ces démarches prospectives, tantôt comme producteurs, comme évaluateurs ou comme observateurs), que l'apprenti-chercheur est confronté à l'expertise des agences d'urbanisme au miroir de la recherche[85] pointée par les travaux de Maryvonne Prévot et Pascale Simard. Cette confrontation interroge plus largement sur les modalités d'élaboration et de circulation de savoirs experts et de savoirs savants entre ces deux mondes de la fabrique urbaine, dont les frontières sont poreuses et floues ; la prospective comme *instrument-frontière* révélateur de ces circulations. Cette notion "d'instrument frontière" fait ici référence à celle "d'objet frontière", reprise par la théorie de l'acteur-réseau et qui s'inscrit dans le modèle de la "grounded theory", du fait qu'elle émerge par la confrontation du chercheur à son terrain ; *« notion inscrite dans une tradition de pensée issue de l'interactionnisme symbolique qui cherche à clarifier les mécanismes d'articulation des perspectives d'acteurs appartenants à des mondes sociaux différents »*[86]. Cette notion, d'abord développée dans le champ des sciences et techniques, transposée ensuite au champ des sciences sociales[87], a principalement été mobilisée en anthropologie et sociologie des métiers de la conception[88], puis en urbanisme sur la participation[89], en architecture sur la modélisation[90] et sur la pluralité des compétences professionnelles entre architectes et ingénieurs[91], et sur la notion "d'organisation-frontière" dans la recherche urbaine[92].

---

[84] En échos aux trois temps de la traduction décrits par Callon, Lascoumes et Barthes: "*1. Du monde vers le laboratoire, 2. Au sein d'un collectif de recherche, 3. Du monde réduit du laboratoire vers le monde grandeur nature*". Cf : Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001, p75.

[85] Maryvonne Prévot et Pascale Simard, « L'expertise des agences d'urbanisme au miroir de la recherche », *Annales de la recherche urbaine*, 2008, p. 85-94.

[86] Pascale Trompette et Dominique Vinck, « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, 2009, p. 5-27.

[87] Bruno Latour et Steve Woolgar, *La vie de laboratoire op. cit.* ; Bruno Latour, *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte, 1989. ; Michel Callon, « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, 1986, p. 169-208.

[88] E Aibar et W Bijker, « Constructing a City: The Cerda Plan for the Extension of Barcelona », *Science Technology Human Values*, vol. 22, 1997, p. 3-30.

[89] J Weedman, « The Structure of Incentive: Design and Client Roles in Application-Oriented Research », *Science Technology Human Values*, vol. 23, 1998, p. 315-345.

sur la participation Weedman, 1998

[90] RJ Boland, K Lyytinen et Y Yoo, « Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering, and Construction », *Organization Science*, vol. 18, 2007, p. 631-647.

[91] W Faulkner, « Nuts and Bolts and People': Gender-Troubled Engineering Identities », *Social Studies of Science*, vol. 37, 2007, p. 331-356.

[92] F Milanovic, « Travail organisationnel et institutionnalisation des sciences sociales. Le cas de la recherche urbaine française », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines 1, 12*, 2005, p. 117-139. F Milanovic, « Travail d'articulation et organisations-frontières dans la recherche urbaine française », *Social Science Information*, vol. 45, 2006, p. 109-138.

2. la fabrique urbaine comme objet et le nouvel esprit de l'urbanisme comme horizon

2.1 Les "*mondes*" de la fabrique urbaine et leurs coulisses : explorations et balises théoriques

> *« Si l'architecture et la ville viennent principalement à l'observateur par le biais des évènements que constituent la livraison d'un édifice remarquable, la discussion autour des options liées à la conception d'espaces urbains, ou encore les difficultés économiques ou sociales que rencontrent tel ou tel quartier, toutes ces scènes prennent place par rapport à des "coulisses" où opère un système complexe de savoirs, savoir-faire, intentions, attentes, contraintes qui donnent corps et sens au projet architectural et urbain et aux politiques s'appliquant à la gestion des espaces habités »*[93].

La notion de "mondes"[94], empruntée à Howard Becker, pour qualifier la fabrique urbaine, permet de faire valoir que ce qui constitue la fabrique, c'est ce que font les acteurs. Cette notion permet de penser l'urbanisme comme une activité dont la compréhension dépend de l'attention portée aux pratiques et aux situations vécues par les individus, mais aussi aux dispositifs mis en oeuvre. "Petit monde" en interaction où circulent des individus et des dispositifs, la fabrique urbaine peut alors s'envisager au prisme des théories de *l'acteur-réseau*[95] et des *instruments sociotechniques*[96]. Par ailleurs dans leur étude consacrée aux "*mondes de l'architecture*", Anne Bossé et Elise Roy, mettent en évidence que la notion de "mondes" permet d'accorder au « *quotidien des métiers de la conception une place essentielle, contre ou du moins en complément, des analyses parfois plus portées vers les rhétoriques d'architectes connus* » [97]. Quotidien du métier que nous choisissons ici d'observer "depuis" ses coulisses, à la manière des ethnographies d'agences réalisées par Sophie Houdart[98] et Yaneva Albena[99], avec pour point de départ non pas une agence d'architectes renommés, mais une agence d'urbanisme habitée *d'acteurs invisibles*[100] de la fabrique urbaine.

Notons que rares sont les travaux qui investiguent les coulisses de la fabrique urbaine de manière ethnographique et où le chercheur est un observateur-participant. La majorité

[93] Véronique Biau, « Une incursion dans les "coulisses" de la fabrication de la ville. », Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine, ed patrimoine, Trajectoire, 2012, p. 88-96.

[94] L'ouvrage d'Howard Becker consacré aux mondes de l'art a par la suite été discuté par Marc Perrenoud concernant la sociologie du travail. Par ailleurs, transposée aux professionnels de l'urbain, Viviane Claude préfère la notion de « monde à celle de « champs » (Pierre Bourdieu). Cf .Howard Saul Becker, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988, 380 p. ; Marc Perrenoud, *Les mondes pluriels de Howard S. Becker. Travail sociologique et sociologie du travail*, Paris, La Découverte, 2013. ; Viviane Claude, « Histoire des mondes des professionnels de l'urbain : quelques effets structurants », in Parenthèse, (éd.). *Biau, Tapie, La fabrication de la ville. Métiers et organisations*, éd. Parenthèse, Marseille, , p. 63‑72.

[95] Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, *op. cit.*

[96] Pierre Lascoumes et Patrick (dir) LeGales, *op. cit.*

[97] Anne Bossé et Elise Roy, *Les mondes de l'architecture*, éd. Lieux communs. n°17, 2015, p12.

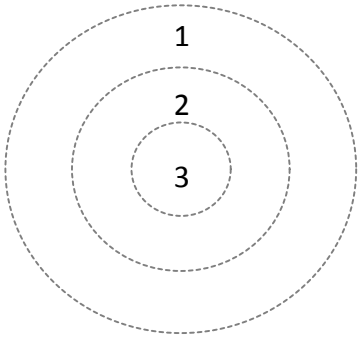
[98] Sophie Houdart et Chihiro Minato, *op. cit.*

[99] A. Yaneva, *op.cit.*

[100] Le terme d'invisible est ainsi emprunté à Pierre Rosanvallon dans le cadre du projet « le parlement des invisibles ». Initiative lancée en 2014, dont certaines publications ont influencé cette recherche. Dont plus particulièrement les textes d'Yvan Jablonka et Jean-François Laé.

des ethnographies sur la fabrique urbaine, se situe davantage du côté de la société civile que du côté des "experts"[101] et s'inscrivent dans une résurgence d'une ethnographie du politique[102] ; dont la plus-value revendiquée est celle de *« son attachement à l'observation in situ et à la description dense pour faire émerger une compréhension inédite des situations concrètes et produire de nouvelles catégories et propositions théoriques »*[103]. Les arguments en la faveur d'une ethnographie de la fabrique urbaine, du côté des experts (agences d'urbanisme, bureaux d'études) sont multiples : explorer autrement le fonctionnement de la vie institutionnelle, décrire précisément en quoi consiste l'activité urbanistique à travers les faits et gestes de ceux qui la pratiquent, rendre compte de l'activité urbanistique telle qu'elle se fait et non uniquement telle qu'elle est présentée dans les écrits des acteurs, les récits d'entretiens ou les questionnaires.

Afin de contextualiser cette enquête retraçons à grands traits les résultats d'enquête sur la fabrique urbaine. Comme le démontre Véronique Biau, les "coulisses" de la fabrique urbaine sont l'objet d'analyse d'une communauté[104] de chercheurs qui enquêtent sur « *les processus et les enjeux qui sous-tendent les pratiques de la conception architecturale et urbaine en France et dans le monde occidental* »[105].



1. Echelle macro : programmation et procédures appliquées au projet architectural et urbain
2. Echelle méso : articulation commande-demande sociale/ concepteur
3. Echelle micro : l'équipe de projet (compétences, outils, etc)

Figure 6. Etat des lieux des travaux sur les "coulisses" de la fabrique urbaine » (méso, macro, micro)
source : P.Ouvrard, d'après V.Biau

Comme "fond de scène" ou cadre de l'action urbanistique et de ses processus, retenons trois tendances confirmées par Véronique Biau qui permettent de contextualiser cette enquête :

[101] Tels que décrits par Stéphane Cadiou : Stéphane Cadiou, *La cité de l'expertise. Savoirs et compétences d'experts dans le gouvernement des villes.*, 2002.
[102] On pensera notamment aux travaux sur la participation qui s'inscrivent dans une résurgence d'une ethnographie du politique. : Daniel Cefaï, Marion Carrel, Julien Talpin[et al.], « Ethnographies de la participation », *Participations*, vol. 4 / 3, 2012, p. 7.
[103] *Ibidem*., p9
[104] Cette communauté s'est structurée depuis 1998 autour du RAMAU (Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme), cf. www.ramau.archi.fr
[105] Véronique Biau, *op. cit.*

- **Une mutation des sociétés urbaines**[106] (évolution des modes de vie, nouvelles mobilités, etc) qui affecterait les représentations et l'organisation des systèmes urbains (dont les agglomérations).
- **De nouvelles logiques managériales** liées aux évolutions politico-institutionnelles et macro-économiques au sein de l'action publique locale et des politiques urbaines, effets de la décentralisation[107]. Les travaux démontrent une valorisation du local (dans la continuité des grands projets d'aménagement et les opérations de marketing territorial des années 80-90 et du *storytelling*[108]) avec l'entrée des collectivités locales dans le *knowledge management*[109], le *new public management*[110], *et la new urban governance*[111] dont l'apparition est attribuée au retrait de l'Etat des territoires et au désengagement des pouvoirs publics dans les financements du service public. Ces conditions favoriseraient le développement de formes alternatives de gestion (partenariat public-privé). Par ailleurs, la mondialisation et la mise en place de l'union Européenne participe de la circulation de "bonnes pratiques"[112] et de modèles[113] qui tendrait à uniformiser les pratiques avec une montée de l'impératif de "libre concurrence" où comme à l'instar des modèles productifs, l'urbanisme serait devenu flexible[114].
- **Le passage d'une "crise de l'urbain" [115] à la circulation de valeurs et doctrines consensuelles**[116], où le diagnostic de crise qui affecte l'urbain depuis ces vingt dernières années aurait laissé place à l'imposition de valeurs[117] *« humanistes et patrimoniales (…) qui transcendent les débats politiques et jouent un certain rôle*

[106] Ces mutations ont plus particulièrement été observées et décrites par : Georges Duby et Marcel Roncayolo, *La Ville aujourd'hui. Mutations urbaines, décentralisation et crise du citadin*, éd. Point « histoire », Paris, 2011.Yves Chalas, *L'imaginaire aménageur en mutation*, L'Harmatta, Paris, 2004. ; François Ascher, *Les nouveaux principes de l'urbanisme*, La Tour d'Aigues Editions de l'Aube, 2004, 112 p.

[107] Alain Bourdin et Robert Prost, *Projets et stratégies urbaines : regards comparatifs*, ed Parenthèse collection « la ville en train de se faire », 2009, 286 p.

[108] Laurent Matthey, « « L'urbanisme qui vient », *Cybergeo : European Journal of Geography [En ligne], Débats, Les valeurs de la ville*, 2014.

[109] Mise en place de coopération entre les universités, collectivités publiques et milieux professionnels (Annales de la recherche urbaine 2006).

[110] Marie-Pierre Philippe-Dussine et Anne Carbonnel, « Un modèle multi-acteurs de la gestion des connaissances », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX, 2014, p. 159.

[111] U Honh et B Neuer, « New urban goverance. Institutional change and consequences for urbain development », *European planning studies*, vol. 14, no.3, 2006, p. 291-298.; Claude Jacquier, « La gouvernance urbaine. Entre complications et complexités, comment s'orienter ? », *Communication au colloque « Vers une nouvelle gouvernance des territoires »*, 2008.; Gilles Pinson, « Le chantier de recherche de la gouvernance urbaine et la question de la production des savoirs dans et pour l'action », *Lien social et Politiques*, vol. 50, 2003, p. 39-55.

[112] « Villes et "best practices" », *op. cit.*; Laurent Devisme, Marc Dumont et Elise Roy, « Le jeu des bonnes pratiques dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale », *Espaces et Société*, vol. 131, 2007, p. 15-31. Elise Roy, « Bonnes pratiques à l'oeuvre dans le gouvernement urbain : enquête sur de nouvelles moeurs de l'action urbaine », in : *Alain Bourdin et Joël Idt : « L'urbanisme des modèles. Références, benchmarking et bonnes pratiques »*, éd. L'Aube, 2016, p. 139-155.

[113] Laurent Devisme (dir), « Les modèles urbains entre courants, références et performances », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 14, 2011. A venir sur ce thème, le séminaire piloté par Laurent Devisme et Renaud Epstein : "Circulations des modèles urbains, entre local et global", MSH 2016-2017.

[114] François Ascher, *op. cit.* ; A Da Cunha et S Guinand (dir), *Qualité urbaine, justice spatiale et projet*, éd. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2014.

[115] Alain Bourdin, *L'urbanisme d'après la crise*, Editions de l'Aube, 2010, 157 p.

[116] Véronique Biau et Guy Tapie, *La fabrication de la ville, métiers et organisations*, Parenthèses, 2009, 220p.

[117] Camille Tiano, « Quelles valeurs pour revaloriser les territoires urbains ? », *Cybergeo – European Journal of Geography, http://cybergeo.revues.org/23091.*, 2010.

de pacification par rapport aux craintes et aux hostilités engendrées par une urbanisation consommatrice d'espace et d'énergie, et révélatrice de tensions sociales »[118]. Ces doctrines s'accompagnent de mots d'ordres[119] (ou "injonctions positives") comme ceux de la "*participation*" ou le "*développement durable*" qui reconfigureraient la pratique des acteurs de la fabrique urbaine. Ainsi, en plus de programmer un équipement ou planifier un projet urbain, il s'agirait « *d'orchestrer la mobilisation* »[120].

2.2 Entre "*urbanographie*" et "*urbanisme fictionnel*" : enjeux théoriques et méthodologiques

Autres "matières à penser" qui ont accompagné le cheminement de la thèse : "l'urbanographie" (ou "urbanisme descriptif") et "l'urbanisme fictionnel". Cette recherche s'est construite au croisement de ces deux "attracteurs"[121], théorique et méthodologique, qui permettent d'ouvrir la discussion sous l'intitulé *« fabrique narrative, narrativité de la fabrique »*. Ce double intitulé, qui sera explicité en conclusion, vise à qualifier un double mouvement observable au sein de la fabrique urbaine qui est le suivant : la production urbaine serait gouvernée par le récit, activité centrale de la fabrique urbaine ; activité qui interroge les chercheurs sur la manière de documenter ou "raconter" cette fabrique[122] et qui questionne plus largement sur la manière dont les chercheurs produisent des savoirs sur l'urbain au miroir de l'expertise technique.

D'une part, "l'urbanographie" (ou "urbanisme descriptif") s'inscrit dans le projet scientifique 2012-2015 du ex-LAUA « *Fabrique de l'urbain, Formes d'urbanité* », visant à travailler les formes d'observation, de description et d'énonciation de la fabrique urbaine, saisie en actes. Deux types de travaux s'articulent autour de cet enjeu d'un "urbanisme descriptif" : ceux qui interrogent l'expérience et l'expressivité urbaine[123], et ceux qui interrogent les conditions de fabrication des espaces urbains[124]. La proximité

---

[118] Véronique Biau, *op. cit.*

[119] « Les mots d'ordre urbains et la construction de l'objet de recherche » atelier doctoral du RT9, décembre 2015.

[120] Marie-Hélène Bacqué et Yves Sintomer, *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, éd. La Découverte, Paris, 2005.

[121] Pour reprendre l'expression du programme scientifique (2012-2015) du LAUA : *« les attracteurs sont des nœuds thématiques emblématisés par une activité et constitués de projets de recherche permettant au final de les déplacer, les reformuler, les "faire progresser" en somme »,* p12.

[122] A la manière de Laurent Matthey dans l'une de ses dernières publications : Laurent Matthey, *op. cit.*

[123] Des rapports de recherche : L. Devisme, C. Dèbre, X. Fouquet[et al.], « L'analyse pragmatique d'un projet urbain. La mise à l'épreuve du plan-guide en projet de l'île de Nantes », 2006, 215 p.; Laurent Devisme, Marc Dumont, François Andrieux[et al.], « Jeux d'échelle dans l'urbanisme », 2008. ; Anne Bossé, François Andrieux, Arnaud Bertolotti[et al.], « Peri- : Ville invisible ? Enjeux et outils d'un urbanisme descriptif », 2014.

Une thèse : Anne Bossé, *L'expérience spatiale de la visite. Engagement dans l'action, épreuve collective et transformations urbaines*, Université de Tours, 2010, 397 p.

Des publications : Laurent Devisme, « Une semaine, une ville. A la recherche d'une expressivité urbaine », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 12, 2009, p. 179-185..; Laurent Devisme et Pauline Ouvrard, « 48 h Dubaï. De quoi cette "ville" est-elle le témoin ? », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 14, 2011.; Anne Bosse, « La visite, une approche microspatiologique », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, vol. 26-27, 2012, p. 150-157; Laurent Devisme, « Ressorts et ressources d'une sociologie de l'expérience urbaine », *Sociologie et sociétés*, XLV n°2, 2013, p. 21-44. ; Elisabeth Pasquier, *La passagère du TER*, *op. cit.*

Un séminaire de recherche : séminaire LAUA, les approches narratives de l'urbain, *op. cit.*

[124] Laurent Devisme et Elisabeth Pasquier, « Servir le quartier. Vertiges et prodiges des chargés de quartier à Nantes », in L'harmattan, (éd.). *in Mollé, F. (dir.), « Servir. Engagement, dévouement, asservissement… Les ambiguïtés d'un lien*

avec ces chercheurs et la participation à certains projets de recherche me sensibilisent à ces deux aspects et m'incite à engager une ethnographie de la fabrique urbaine, croisant ainsi les réflexions autour de l'observation, la description et l'écriture, avec les travaux visant à documenter la pratique urbanistique.

D'autre part, "l'urbanisme fictionnel", notion qui met à jour la manière dont la production de la ville est gouvernée par le récit.

Dès 1984, Bernado Secchi qualifie de "récit d'urbanisme"[125], le travail des urbanistes centré sur la fabrique de représentations et d'imaginaires. Concept qu'il reprend par la suite dans son ouvrage « *la ville du XXe siècle* »[126], où il explique que le récit permettrait d'englober les faits en tissant plusieurs histoires ; histoires qui fractionneraient le temps de différentes manières en fonction de critères différents, permettant ainsi de produire différentes versions et de les adapter aux contextes d'énonciation. Pour Michel Lussault, la figure du récit permettrait *« de recomposer et d'intégrer des phénomènes relevant du champ pratique dans une perspective globalisante et finalisée ».* Pour lui, l'urbaniste « *est ce professionnel qui doit assurer la synthèse de l'hétérogène – le monde et sa complexité – et proposer de l'inédit*»[127]. Ainsi, les *faiseurs de ville* seraient aussi des faiseurs d'histoires, des producteurs de mythes et de récits pour faire advenir des projets, et concevoir les territoires de demain. Ce tournant de la fabrique urbaine correspondrait au tournant discursif observé, depuis une trentaine d'années, dans les sciences sociales.

Si la question du récit d'urbanisme ne constitue pas le point de départ de cette recherche, c'est une fois sur le terrain que j'y suis confrontée. Qu'il s'agisse de l'observation des modes de faire en agence ou du suivi des démarches prospectives, l'activité de mise en récit et de production des représentations (voire même de storytelling) est omniprésente, même si elle n'est pas qualifiée comme telle par les acteurs. Elle surgit aussi bien au détour d'un entretien quand un chef de projet se raconte à travers un projet que dans la manière dont un consultant met en scène et en récit la démarche qu'il porte. Les travaux[128]de Laurent Matthey, me mettent sur la piste de « l'urbanisme fictionnel », c'est à dire un « urbanisme qui tend à substituer une production narrative à une production réelle de ville et de territoire ». Plusieurs lectures déterminantes vont ainsi ponctuer l'enquête de terrain : un premier article « *Urbanisme fictionnel : l'action urbaine à l'heure de la société du spectacle* »[129] publié en octobre 2011, puis un colloque en septembre 2013 et la publication de ses actes : *« Faire des*

---

social », éd. L'harmattan, Paris, 2011, p. 137-152. Marc Dumont, *L'aménagement urbain face à l'expérimentation. Pratiques politiques et initiatives sociales*, HDR Université Rennes 2 Spécialité Aménagement et urbanisme, 2013, 240 p.. Laurent Devisme, Elise Roy, Anne Bossé[et al.], *Régulation territoriale. Rapport final de recherche*, éd. Popsu 2 GIP AIGP Nantes Métropole, LAUA, 2013, 204p p.. Amélie Nicolas et Laurent Devisme, « L'invention d'une politique publique : un patrimoine urbaniste à Nantes ? », *Revue Géographique de l'Est*, vol. 53, 2014, p. http://rge.revues.org/5067. Laurent (dir) Devisme[et al.], *op. cit.*

[125] Bernardo Secchi, *Il racconto urbanistico*, éd. Einaudi, Turin, 1984.

[126] Bernardo Secchi, *La ville du vingtième siécle*, Paris, Editions Recherches, 2009, 248 p.

[127] Michel Lussault, « Des récits et des lieux: registre identitaire dans l'action urbaine », *Annales de Géographie*, vol. 106, 1997, p. 522-530.

[128] Travaux qui s'inscrivent dans le cadre d'un programme de recherche conduit depuis 2011 par la fondation Braillard Architecte intitulé : « Building up stories, gouverner la ville par le récit »

[129] Laurent Matthey, « Urbanisme fictionnel : l'action urbaine à l'heure de la société du spectacle », *Métropolitiques*, 2011.

histoires? Du récit d'urbanisme à l'urbanisme fictionnel: faire la ville à l'heure de la société du spectacle »[130], la publication d'un ouvrage en 2014 « *Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle* »[131] et de l'article « *Les contes de la ville. Storytelling et production du territoire* »[132]. La lecture de ces travaux, qui accompagne le cheminement de la thèse me met sur la piste d'une convergence entre récit d'urbanisme et *storytelling* ; conception selon laquelle l'urbanisme ne serait pas uniquement une discipline techniciste, mais consisterait aussi en une production d'imaginaire et une fabrication de représentation, voire pourrait-on ajouter d'idéologie. Théories qui rejoignent les travaux de chercheurs anglosaxons[133] et d'autres chercheurs[134].

2.3 Le "nouvel esprit du capitalisme" et la fabrique urbaine : vers un nouvel esprit de l'urbanisme ?

Tandis que débute cette recherche, il n'est pas encore question d'étudier *" le nouvel esprit de l'urbanisme"*[135] comme annoncé dans le titre, et qui correspond, non pas à un postulat de départ, mais à un résultat, un horizon de recherche révélé par l'enquête de terrain et le travail itératif mené à partir des matériaux collectés, puis analysés. Si le "temps du terrain" a duré 4 ans[136], une année supplémentaire a été nécessaire pour retravailler à partir des données et écritures produites le temps du terrain et rédiger la thèse. Ce n'est qu'en fin de rédaction qu'est apparu le fil rouge, ou la "trouvaille" permettant de "lier" le tout et de livrer une recherche qui "se tient", et dont la thèse centrale est celle d'un *nouvel esprit de l'urbanisme*, en référence au *nouvel esprit du capitalisme*[137] de Luc Boltanski et Eve Chiappelo.

Le postulat est le suivant : un nouvel esprit du capitalisme s'est saisi de la métropole Nantes Saint-Nazaire et de ses acteurs. Les travaux récents menés sur d'autres territoires, comme Marseille[138] par exemple, ont démontré la manière dont ces métropoles sont saisies par ce nouvel esprit du capitalisme - notamment à travers le passage d'une forme fordienne à une forme post-fordienne du projet urbain dans le

[130] Fondation Braillard architectes, « Faire des histoires ? Du récit d'urbanisme à l'urbanisme fictionnel : faire la ville à l'heure de la société du spectacle », colloque, 11/09/2013 ; Laurent Matthey, Christophe Mager, David Gaillard[et al.], *Faire des histoires ? Du récit d'urbanisme à l'urbanisme fictionnel : faire la ville à l'heure de la société du spectacle*, éd. Fondation Braillard Architectes, , 116 p.

[131] Laurent Matthey, *Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré*, A•Type édi, Genève, 2014, 157 p.

[132] Christophe Mager et Laurent Matthey, « Tales of the City. Storytelling as a contemporary tool of urban planning and design », *Articulo*, janvier 2015.

[133] JA Throgmorton, « Planning as persuasive storytelling in a global-scale web of relationships. », *Planning Theory 2*, 2003, p. 125-151. JA Throgmorton, « Inventing the greatest: Crafting Louisville's future out of story and clay. », *Planning Theory 6*, 2007, p. 237-262. ; Leonie Sandercock, « « Out of the closet. The importance of Stories and storytelling in Planning practice » », *Planning theory and practice*, vol. 4, n°1, 2003, p. 11-28.

[134] M Van Hulst, « Storytelling, a model of and a model for planning. », *Planning Theory 11*, 2012, p. 299-318.

[135] En référence à l'article de Laurent Devisme : Laurent Devisme, « Le nouvel esprit de l'urbanisme et ses critiques, le chantier de la critique, entre questions urbanistiques et cognitives », *Atelier 2 : L'imaginaire et les référentiels de l'aménagement à l'heure du projet*, éd. Laboratoire Théorie des Mutations Urbaines Colloque « Projet urbain, Questions de ville et de projet. Le projet urbain : discours et pratiques », Marne-la-Vallée, 2001.

[136] Trois ans pour le contrat CIFRE, plus une année de « complément d'enquête » sur le terrain nazairien et de poursuite des travaux engagés sur la prospective.

[137] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.*

[138] André Donzel, *Le nouvel esprit de Marseille*, éd. L'Harmattan, Paris, 2014.

cadre de la financiarisation de l'économie ou encore d'une appropriation privative des espaces urbains[139] ; confirmant les tendances décrites par les travaux de Gilles Pinson[140] portant sur les politiques urbaines dans d'autres villes européennes.

Les observations menées au cours de la thèse mettent en lumière les répercussions de ce nouvel esprit du capitalisme "sur" le petit monde de l'urbanisme à une échelle micro ; permettant de qualifier un "nouvel esprit de l'urbanisme". Depuis les couloirs et salles de réunion de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire jusque dans les modes de faire des consultants impliqués sur les démarches prospectives ligériennes en passant par l'analyse d'une présentation Powerpoint ou de l'ingénierie d'une démarche prospective, cette thèse révèle les effets d'un *nouvel esprit de l'urbanisme* dont les principes (énoncés en conclusion) impactent les individus, leurs modes de faire et leurs pratiques. Lutte des places, éléments de langage, etc, l'enquêtrice est confrontée tout au long de son enquête à l'expression de ce nouvel esprit.

Pour Luc Boltanski et Eve chiappelo le « nouvel esprit du capitalisme » correspond à une modification de la légitimation et de l'organisation de notre système capitaliste. Pour résumer la thèse des deux chercheurs, en quelques décennies, nous serions passés d'un "*capitalisme d'Etat"* placé sous la bannière du "*progrès*", de la "*carrière*" ou encore du "*devoir*" à un "*capitalisme de réseau"* incarné par la "*valorisation du projet"*, "*la flexibilité*" et la "*créativité"*. Cette mutation est attribuée à un *« processus d'inclusion et de récupération des critiques[141] portées par la contre-culture des années 60 »*[142]. L'idée maîtresse de Chiapello et Boltanski est que l'émergence de ce capitalisme réticulaire serait la résultante d'une incorporation de la critique "artiste" aux modalités d'organisation du capitalisme[143], transformant ainsi les modes de management, d'abord des entreprises privées (où prime "autonomie individuelle" et "créativité"), puis l'Etat à travers le new public-management qui a transformé progressivement l'action publique (où prime un fonctionnement par "projet" et "contrat"). Cette évolution du capitalisme peut se résumer à un assemblage entre *« exigences d'émancipation et de créativité issues de la tradition bohême et les exigences issues de la rentabilité marchande »*[144].

Si plusieurs travaux démontrent les effets du nouvel esprit du capitalisme sur les modes d'organisation territoriale à travers des phénomènes tels que la gentrification[145] ; il convient d'explorer les effets de ce nouvel esprit "sur" les acteurs de l'urbanisme et d'interroger leurs rôles dans la production de ce nouvel esprit de l'urbanisme, en se posant la question : "De quoi ce nouvel esprit de l'urbanisme est-il le nom ?"

---

[139] Cesare Mattina, « André Donzel, 2014, Le nouvel esprit de Marseille », *Métropoles, URL : http://metropoles.revues.org/5134*, 2015.

[140] Gilles Pinson, *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Les Presses de Sciences Po, 2009, 400p. p.

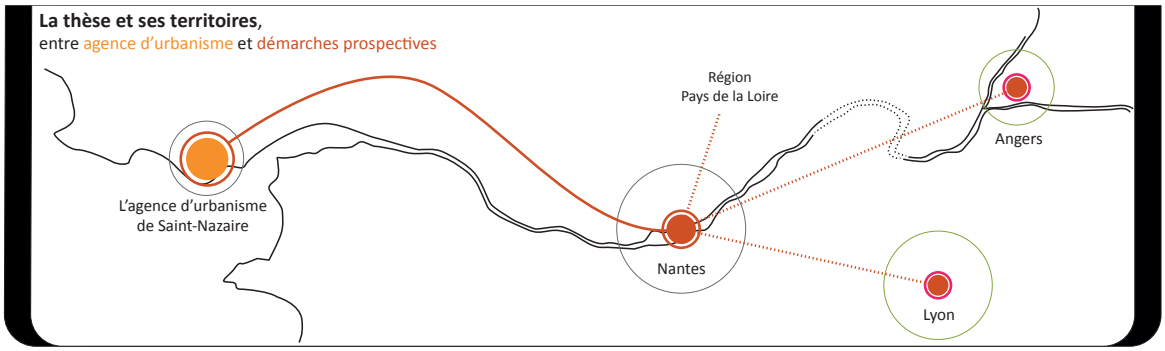
[141] Deux types de critiques du capitalisme sont décrites par les auteurs : une critique « sociale » (issue du marxisme) dénonçant les inégalités provoquées par le capitalisme et une critique « artiste » qui dénonce la standardisation et la marchandisation du monde y opposant des valeurs d'émancipation et de créativité.

[142] Luca Pattaroni, « Le nouvel esprit de la ville », *Mouvements*, vol. 65 / 1, 2011, p. 43.

[143] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.*

[144] Luca Pattaroni, *op. cit.*

[145] *Ibidem*. Matthieu giroud.



Partie 1. La vie d'agence, mode d'emploi

L'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, comme premier noeud de l'enquête

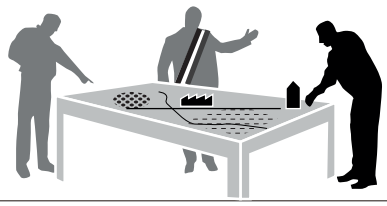
Chapitre 1

Un territoire et son agence en représentation(s)
Retour sur une présentation de l'agence par un urbaniste



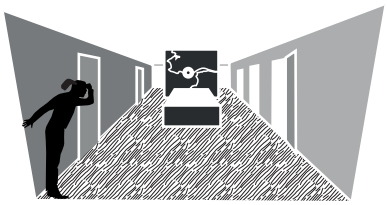
Chapitre 2

Une ville et son agence en projet(s)
Une brève histoire de la fabrique urbaine nazairienne et son agence



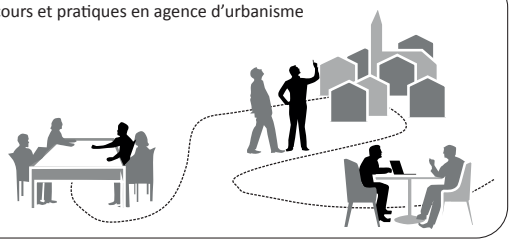
Chapitre 3

Pousser les portes de l'agence
Déambulation narrative et série photographique



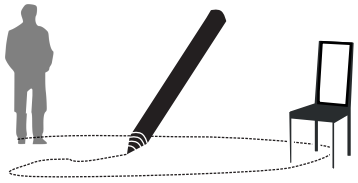
Chapitre 4

Des urbanistes en récits et en situations
Parcours et pratiques en agence d'urbanisme



Chapitre 5

Des rôles, des mots et des places
Retour sur trois moments de l'enquête



Partie 2. Une traversée de la fabrique urbaine

La prospective territoriale comme fil d'Ariane

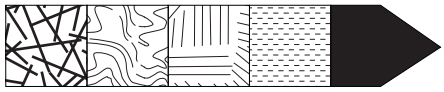
Chapitre 6

Un urbaniste impliqué dans une prospective-citoyenne
Entretien avec le chef de projet nazairien de *Destinations 2030*



Chapitre 7

Evolution des usages de la prospective
Une comparaison entre Nantes-Saint-Nazaire et Lyon (1966-2014)



Chapitre 8

Une *prospective citoyenne* et son équipe-projet en actes
Suivi de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*



Chapitre 9

Des acteurs, des conditions d'exercice et des dispositifs en circulation
Suivi des démarches prospectives ligériennes

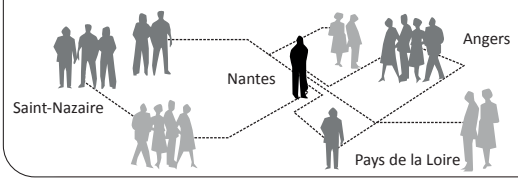


Figure 7. Terrains et plan de la thèse
source : P.Ouvrard, 2016

3. La fabrique urbaine et sa traversée : annonce du plan (cf. figure7)

Partie 1. La vie d'agence mode d'emploi

La première partie (chap1-chap5) intitulée **« *La vie d'agence mode d'emploi : Saint-Nazaire et son agence d'urbanisme comme premier nœud de l'enquête* »** rend compte des activités quotidiennes d'une équipe de techniciens impliqués dans la production du territoire de l'échelle des projets urbains nazairiens à celle de la métropole Nantes Saint-Nazaire en passant par l'échelle intercommunale ; et qui, à travers leurs trajectoires individuelles et collectives, leurs interactions et leurs productions, leurs intelligences, leurs "cœurs à l'ouvrage" et leurs petites misères incarnent les conditions d'exercice en agence d'urbanisme.

Cette partie s'organise en cinq chapitres qui dévoilent l'ordinaire du travail en agence : mode de faire et activités menées au quotidien, outils et méthodes mis en œuvre, lutte des places entre individus et collectifs, pluralité des rôles et multipositionnalité des acteurs entre technique et politique, etc.

Au sein du chapitre 1, **« Un territoire et son agence en représentation(s) »**, l'enquêtrice campe le décor d'une réunion de présentation "officielle" de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (ADDRN) par l'un des chefs de projet. Le discours du technicien, fil rouge du chapitre, livre des éléments de contexte sur le fonctionnement de l'ADDRN à travers ses rôles, missions et échelles d'intervention. L'analyse porte autant sur le décryptage du discours du technicien à travers les représentations et croyances qui le sous-tendent, que sur l'étude du Powerpoint, support de médiation performatif, de mobilisation d'images iconiques et verbales "pour agir".

Le chapitre 2, **« Une ville et son agence en projet(s) »**, retrace l'histoire de la petite fabrique urbaine nazairienne et de son agence d'urbanisme. L'enquêtrice, à partir d'une étude documentaire et d'entretiens menés auprès d'anciens techniciens de l'ADDRN, reconstitue l'histoire de l'aménagement nazairien. Depuis l'avant-port guerrier nantais, jusqu'aux projets urbains nazairiens traductions d'une stratégie urbaine globale, en passant par le plan de la reconstruction, cette brève histoire de l'aménagement nazairien permet de contextualiser l'enquête, dans la perspective de mieux comprendre le fonctionnement de l'agence d'urbanisme "*ici et maintenant*". Retracer l'histoire de l'agence d'urbanisme sur le temps long permet de discuter la manière dont la structuration d'un milieu d'interconnaissance accompagne les principales mutations de l'action urbanistique avec l'émergence d'un "urbanisme de management et d'animation" et d'un "urbanisme fictionnel".

Le chapitre 3, **« Pousser les portes de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire »**, est pensé comme une respiration, à mi chemin de la première partie, qui restitue les conditions d'exercice en agence d'urbanisme sous la forme d'une *déambulation narrative* accompagnée d'une *série photographique*. Ce chapitre, qui aurait tout aussi bien pu s'intituler « *Dans l'œil de l'enquêtrice* »[146], donne à voir le quotidien de la

[146] En référence à l'essai de Jean-François Laé qui décrit la vie d'un quartier d'habitat social depuis le point de vue d'un gardien, cf. Jean-François Laé, *Dans l'oeil du gardien*, Paris, Seuil, Raconter la vie, 2015.

doctorante-chargée de mission depuis l'habitacle du TER Nantes Saint-Nazaire, jusqu'à une réunion publique dans une petite commune de la métropole, en passant par les couloirs, bureaux et salles de réunions de l'agence, mais aussi les espaces plus "informels" comme la salle de pause, la cuisine ou les tablées de la *Marée-Monte*.

Le chapitre 4, **« Des urbanistes en récits et en situation(s), parcours et pratiques en agence d'urbanisme »,** s'intéresse aux individus qui peuplent l'agence, à travers leurs parcours, pratiques et modes de faire. "Des individus qui se racontent", "des acteurs hybrides et flexibles", "des *petites mains* au service des projets et de leurs représentations", "des interprètes au service du territoire" et "des praticiens réflexifs", sont les cinq figures qui permettent de typifier les modes de faire et d'être de l'équipe de techniciens. L'enquêtrice prend appui sur ses interactions avec les enquêtés (entretiens longs et répétés, discussions, situations de travail) et l'observation de situations "entre" et "hors" les murs de l'agence pour décrire l'agir urbanistique.

Le chapitre 5, **« Des rôles, des mots et des places »**, revient sur trois moments d'enquête "le jeu de cartes", les "mots d'agence" et "la fouille du bureau" pour discuter les notions de "rôles", des "mots" et des "places". Ce chapitre, qui aurait aussi pu s'intituler « *le terrain à l'épreuve de l'enquêtrice, l'enquêtrice à l'épreuve du terrain* », restitue trois expérimentations, dont deux sont mises en œuvre par l'enquêtrice et l'autre à ses dépends. La pluralité des rôles des urbanistes sont interrogés par l'intermédiaire l'outil du "jeu de carte" ; les langages des urbanistes et leurs circulations (mots valises, fictions théoriques, usage du flou et de la rhétorique) sont explorés à l'occasion d'une réflexion collective, "Mots d'agence", menée avec l'ensemble des techniciens de l'agence ; enfin, la question de la "place" est discutée à la lumière d'un épiphénomène, la "fouille du bureau" de l'enquêtrice, dont l'analyse met sur la piste de la lutte des places au sein de la fabrique urbaine.

Partie 2. Une traversée de la fabrique urbaine

Au sein d'une deuxième partie « ***Une traversée de la fabrique urbaine : la prospective territoriale et ses déclinaisons comme fil d'Ariane*** » (chap6-9), l'enquête se déploie hors-les-murs de l'agence pour livrer d'autres clés de lecture sur la fabrique urbaine et son fonctionnement. L'enquête se concentre sur l'analyse d'une activité majeure de l'urbanisme : la prospective territoriale, envisagée ici comme un *instrument sociotechnique*[147], analyseur de l'action urbanistique. Cette incursion dans le *petit monde* de l'urbanisme, au prisme de son activité prospective, donne à voir la manière dont la convergence de trajectoires et d'intérêts (individuels et collectifs) dessine un réseau où circulent et s'échangent des modèles et "*bonnes*" pratiques, entre échelles de territoire (local, national, international) et *mondes*[148] de l'urbanisme (institutionnel, académique, politique, etc). Cette partie discute également l'interdépendance entre les rôles (*experts technique/ politique/ scientifique*, *hybrides/transfuges*) et positions (*sédentaires/mobiles*, *mono/multi-positionnés, « grands »/ « petits »)* tenus par les acteurs, et leur capacité d'interprétation et d'action.

[147] Bruno Latour, *op. cit.*. Pierre Lascoumes et Patrick (dir) LeGales, *op. cit.*
[148] Howard Saul Becker, *op. cit.*. Marc Perrenoud, *op. cit.*

Le chapitre 6, **« Un urbaniste impliqué dans une prospective citoyenne »**, marque le passage de la vie d'agence à la traversée de la fabrique urbaine au prisme de l'activité prospective ; en documentant la démarche prospective *Destinations 2030* conduite par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire entre 2011 et 2013. Au miroir du chapitre 1, le personnage principal est un urbaniste, chef de projet de la démarche à l'ADDRN en situation d'entretien interviewé par l'enquêtrice et un autre chercheur. L'analyse de l'entretien, en plus d'expliciter l'exercice prospectif nazairien comme processus et pratique, est envisagé comme une situation de représentation qui permet de comprendre les rôles et postures du chef de projet impliqué sur ce type de démarche. Par ailleurs, ce chapitre permet d'identifier les spécificités des usages de la prospective nazairienne.

Le chapitre 7, **« Evolutions des usages de la prospective et construction métropolitaine »**, en miroir du chapitre 2, propose une approche socio-historique des usages de la prospective territoriale à partir d'une comparaison de quatre générations de démarches à Nantes Saint-Nazaire et à Lyon entre 1966 et 2014. Documenter de manière diachronique et comparative l'activité prospective, permet de comprendre les évolutions de la mobilisation de l'instrument "prospective" au sein de la fabrique urbaine, et d'observer les effets "d'amnésie volontaire" et de "généalogie mythifiée" dont ces exercices font l'objet. Quatre périodes sont identifiées : une *planification de long terme* portée par les OREAM à l'échelle métropolitaine (1966-1972), une *prospective à-dires-d'experts* pour remettre à l'agenda la question métropolitaine (1984-1989), une *prospective-participative* pour affirmer la centralité du pouvoir intercommunal (1996-2001) et une *prospective-citoyenne* pour construire et légitimer le discours politique (2004-2014).

Le chapitre 8, **« Une prospective-citoyenne et son "équipe-projet" en actes »**, s'intéresse à la quatrième génération de démarche décrite au chapitre précédent et plonge au cœur de l'exercice prospectif *Nantes Ma Ville Demain*, piloté par l'agence d'urbanisme de Nantes (AURAN) entre 2011 et 2012. L'enquête se concentre sur une équipe-projet au travail à travers ses modes de faire, l'ingénierie et les dispositifs mis en œuvre. Le renouvellement d'un référentiel d'action publique, la fabrication de la mobilisation, la manière de "faire projet" ou encore de mettre en récit et de réenchanter le projet métropolitain, sont autant d'éléments d'analyse qui révèlent la manière dont la prospective est au service d'une idéologie territoriale.

Le chapitre 9, **« Des acteurs, des conditions d'exercice et des dispositifs en circulation »**, point d'orgue de la thèse, interroge les circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine au prisme de ses experts-circulants, les consultants et prestataires impliqués sur les démarches prospectives. L'enquête investie un corpus de quatre démarches prospectives conduites sur le territoire ligérien (*Destinations 2030* à Saint-Nazaire, *Nantes Ma Ville Demain, Fabriques angevines* et *Pays de la Loire 2040*) ; une attention particulière est portée aux dispositifs mis en œuvre. Depuis l'analyse des appels d'offre, jusque dans les modalités de l'expertise et le transfert de "bonnes pratiques", en passant par l'analyse des profils et figures expertes de la prospective, ce

chapitre qualifie les conditions de production de savoirs experts "sur" le futur à destination des territoires.

La thèse est également ponctuée de photographies grands-formats légendées qui accompagnent cette traversée de la fabrique urbaine et proposent de la documenter sur un autre mode. La photographie est un matériau à part entière de l'enquête de terrain (cf. chap3), une matière à penser, mais aussi à voir la fabrique urbaine, ses scènes et ses coulisses.
Enfin, trois annexes accompagnent la thèse. La première, **« Acteurs et ou chercheurs, la recherche doctorale à l'épreuve de la double appartenance professionnelle »**, met en discussion la posture et l'objet de recherche ; la seconde **« Etude de programmation urbaine à Bouvron »**, livre une étude de programmation urbaine produite par la doctorante dans le cadre de son contrat CIFRE ; et la troisième **« Rapport d'activités CIFRE ANRT »**, rend compte des activités de la doctorante dans le cadre de son contrat CIFRE et relate ses implications au sein de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire.


MÉTÉOR
St NAZAIRE



Figure 8. Saint-Nazaire et l'Avenue de la République
vue depuis le projet urbain *Ville-Gare*
source : ADDRN



Figure 9. L’avenue de la République et le Paquebot Centre-République où siège l’agence d’urbanisme de Saint-Nazaire au premier étage
source : ADDRN

PARTIE 1.
La vie d'agence, mode d'emploi

Saint-Nazaire et son agence d'urbanisme comme premier nœud de l'enquête

> *« Quelle construction narrative doit-on produire pour faire exister une expérience collective de plus courte durée, ou encore une trajectoire incertaine, rompue dans sa continuité, hésitant entre plusieurs options, cherchant parfois les preuves sur lesquelles étayer sa légitimité ou disputant ses preuves à d'autres usagers ? »*[149]

Cette partie restitue le premier volet de notre enquête sur le "nouvel esprit de l'urbanisme" à travers une observation-participante menée à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. Cette agence constitue le premier terrain d'une *enquête multi-située*[150] qui se déploie ensuite hors les murs de l'agence pour se concentrer sur l'une des activités centrales de l'urbanisme : la prospective territoriale (partie 2).
A la manière de Bruno Latour qui s'immerge dans un laboratoire pour saisir "*la science en action*", l'enquêtrice s'établie comme architecte-urbaniste dans une agence d'urbanisme avec pour objectif de saisir "l'urbanisme en action". Trois années durant, elle exerce comme chargée de mission au sein de cette agence, "boîte noire"[151] de la fabrique urbaine, participe à la vie d'agence en travaillant sur différents projets et missions, et observe ses "collègues" au travail et les suit à travers différents espaces et temps, formels et informels.

Dans cette première partie (chap1-chap5) intitulée **« *La vie d'agence mode d'emploi : Saint-Nazaire et son agence d'urbanisme comme premier nœud de l'enquête* »** rend compte des activités quotidiennes d'une équipe de techniciens impliqués dans la production du territoire de l'échelle des projets urbains nazairiens à celle de la métropole Nantes Saint-Nazaire en passant par l'échelle intercommunale ; et qui, à travers leurs trajectoires individuelles et collectives, leurs interactions et leurs productions, leurs intelligences, leurs "cœurs à l'ouvrage" et leurs petites misères incarnent les conditions d'exercice en agence d'urbanisme.
Cette partie s'organise en cinq chapitres qui dévoilent l'ordinaire du travail en agence : mode de faire et activités menées au quotidien, outils et méthodes mis en œuvre, lutte des places entre individus et collectifs, pluralité des rôles et multipositionnalité des acteurs entre technique et politique, etc.

---

[149] François Hartog et Jacques Revel, *Les Usages politiques du passé*, Paris, , Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2001, p15.
[150] Daniel Cefai, *op. cit.*
[151] Latour

Au sein du chapitre 1, **« Un territoire et son agence en représentation(s) »**, l'enquêtrice campe le décor d'une réunion de présentation "officielle" de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (ADDRN) par l'un des chefs de projet. Le discours du technicien, fil rouge du chapitre, livre des éléments de contexte sur le fonctionnement de l'ADDRN à travers ses rôles, missions et échelles d'intervention. L'analyse porte autant sur le décryptage du discours du technicien à travers les représentations et croyances qui le sous-tendent, que sur l'étude du Powerpoint, support de médiation performatif, de mobilisation d'images iconiques et verbales "pour agir".

Le chapitre 2, **« Une ville et son agence en projet(s) »**, retrace l'histoire de la petite fabrique urbaine nazairienne et de son agence d'urbanisme. L'enquêtrice, à partir d'une étude documentaire et d'entretiens menés auprès d'anciens techniciens de l'ADDRN, reconstitue l'histoire de l'aménagement nazairien. Depuis l'avant-port guerrier nantais, jusqu'aux projets urbains nazairiens traductions d'une stratégie urbaine globale, en passant par le plan de la reconstruction, cette brève histoire de l'aménagement nazairien permet de contextualiser l'enquête, dans la perspective de mieux comprendre le fonctionnement de l'agence d'urbanisme "*ici et maintenant*". Retracer l'histoire de l'agence d'urbanisme sur le temps long permet de discuter la manière dont la structuration d'un milieu d'interconnaissance accompagne les principales mutations de l'action urbanistique avec l'émergence d'un "urbanisme de management et d'animation" et d'un "urbanisme fictionnel".

Le chapitre 3, **« Pousser les portes de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire »**, est pensé comme une respiration, à mi chemin de la première partie, qui restitue les conditions d'exercice en agence d'urbanisme sous la forme d'une *déambulation narrative* accompagnée d'une *série photographique*. Ce chapitre, qui aurait tout aussi bien pu s'intituler « *Dans l'œil de l'enquêtrice* »[152], donne à voir le quotidien de la doctorante-chargée de mission depuis l'habitacle du TER Nantes Saint-Nazaire, jusqu'à une réunion publique dans une petite commune de la métropole, en passant par les couloirs, bureaux et salles de réunions de l'agence, mais aussi les espaces plus "informels" comme la salle de pause, la cuisine ou les tablées de la *Marée-Monte*.

Le chapitre 4, **« Des urbanistes en récits et en situation(s) : parcours et pratiques en agence d'urbanisme »,** s'intéresse aux individus qui peuplent l'agence, à travers leurs parcours, pratiques et modes de faire. "Des individus qui se racontent", "des acteurs hybrides et flexibles", "des *petites mains* au service des projets et de leurs représentations", "des interprètes au service du territoire" et "des praticiens réflexifs", sont les cinq figures qui permettent de typifier les modes de faire et d'être de l'équipe de techniciens. L'enquêtrice prend appui sur ses interactions avec les enquêtés (entretiens longs et répétés, discussions, situations de travail) et l'observation de situations "entre" et "hors" les murs de l'agence pour décrire l'agir urbanistique.

Le chapitre 5, **« Des rôles, des mots et des places »**, revient sur trois moments d'enquête "le jeu de cartes", les "mots d'agence" et "la fouille du bureau" pour discuter les notions de "rôles", des "mots" et des "places". Ce chapitre, qui aurait aussi pu

[152] En référence à l'essai de Jean-François Laé qui décrit la vie d'un quartier d'habitat social depuis le point de vue d'un gardien, cf. Jean-François Laé, *op. cit.*

s'intituler « *le terrain à l'épreuve de l'enquêtrice, l'enquêtrice à l'épreuve du terrain* », restitue trois expérimentations, dont deux sont mises en œuvre par l'enquêtrice et l'autre à ses dépends. La pluralité des rôles des urbanistes sont interrogés par l'intermédiaire l'outil du "jeu de carte" ; les langages des urbanistes et leurs circulations (mots-valises, fictions théoriques, usage du flou et de la rhétorique) sont explorés à l'occasion d'une réflexion collective, "Mots d'agence", menée avec l'ensemble des techniciens de l'agence ; enfin, la question de la "place" est discutée à la lumière d'un épiphénomène, la "fouille du bureau" de l'enquêtrice, dont l'analyse met sur la piste de la lutte des places au sein de la fabrique urbaine.



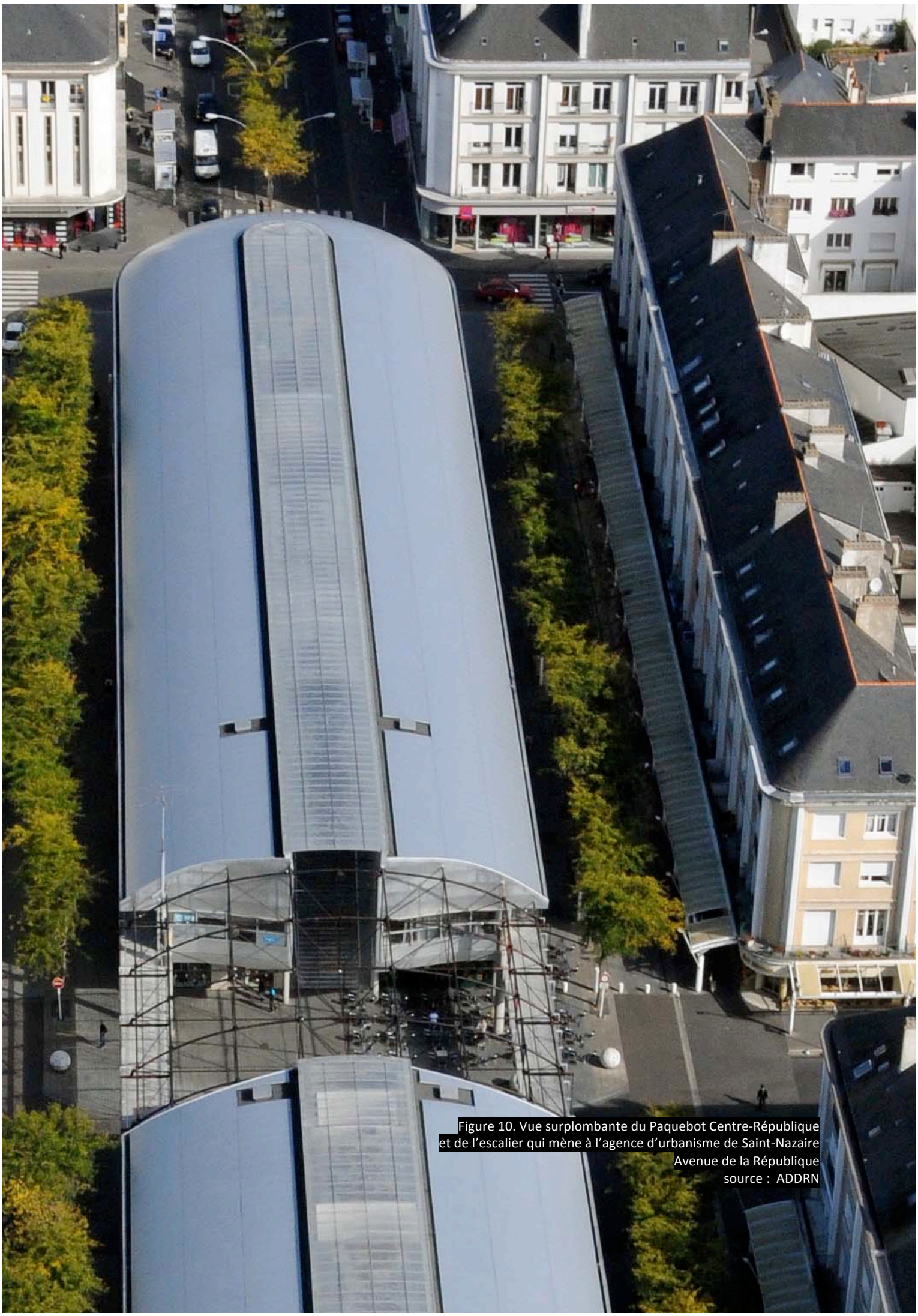


Figure 10. Vue surplombante du Paquebot Centre-République et de l'escalier qui mène à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
Avenue de la République
source : ADDRN



Figure 11. "L'agence d'urbanisme de Rennes (AUDIAR) en voyage à Saint-Nazaire" un technicien nazairien présente l'ADDRN et son territoire d'intervention à ses homologues rennais
source : P.Ouvrard

Chapitre 1.
Un territoire et son agence en représentation(s)

Retour sur une présentation de l'ADDRN par un urbaniste

> *« En effet, agir sur le territoire (…) signifie aussi énoncer et diffuser du récit et notamment du récit de qualification et de justification des êtres, des choses, de leurs relations, des évènements, du territoire et de sa production. Partant de ce constat, on fera l'hypothèse que la politique territoriale est étudiable sous l'angle du méta-récit qu'elle organise et médiatise, vaste structure narrative, à la fois constative et performative, qui forme l'indispensable vecteur de toute action de l'édile sur son territoire légitime d'intervention. Ce méta-récit qui mêle têtes et figures, s'épanouit dans de divers registres via de multiples supports : discours et écrits des élus, documents d'urbanisme, journaux municipaux, plaquettes communicationnelles en tous genres… »*[153]

Ce chapitre rend compte d'une présentation dite "officielle", de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire et de son territoire, exposée par un urbaniste, technicien et chef de projet à l'ADDRN, à l'occasion d'un voyage d'étude organisé pour l'agence d'urbanisme de Rennes (AUDIAR), à Saint-Nazaire en avril 2012. Pour les techniciens des agences rennaise et nazairienne, l'objectif de ces deux journées est multiple : il s'agit d'une part de développer ou d'approfondir leurs connaissances d'un territoire à travers ses projets (ici le territoire nazairien), d'échanger quelques "bonnes pratiques"[154] (outils, méthodes, modes de faire, références), de rencontrer d'autres techniciens et de conforter ou développer leur réseau dans le petit monde de l'urbanisme (pour certains, il s'agit de réassurer des liens avec leurs homologues, pour d'autres de se socialiser), de valoriser et faire connaître (voire reconnaître) les productions des agences. Ce type d'événement[155] contribue à renforcer le capital social et culturel des techniciens.

Ce temps d'échange contribue d'une interconnaissance mutuelle entre agences et entre techniciens et participe de la circulation de modèles et de références d'un territoire à l'autre. A cet effet, des "temps informels" sont planifiés (déjeuner, pause café et visites) afin que les agents prennent le temps d'échanger entre eux. Au programme de ce circuit urbanistique, une première journée dédiée à Saint-Nazaire et ses grands projets urbains, avec visites commentées des projets *Ville-Port* et *Ville-Ouest,* suivie d'une journée de traversée du "grand territoire" et du Parc Naturel Régional de Brière.

[153] Michel Lussault, 1998. Renouveler le dialogue. In. Espaces Temps, vol 68, N°1, pp.31-44
[154] Laurent Devisme, Marc Dumont et Elise Roy, *op. cit.*
[155] Alain Bourdin, « Un sociologue au pays des aménageurs », *Annales de la recherche urbaine*, 2008, p. 157-163.

Outre le fait que cette restitution nous livre des informations et données factuelles sur le mode de fonctionnement de l'agence à travers ses partenaires, missions et territoires d'intervention, elle nous donne à voir la manière dont un technicien "récite" les activités de l'agence d'urbanisme (le discours de l'urbaniste, fil-rouge de cette partie, apparaît repéré par un liseret). S'attacher à observer la manière dont le discours est structuré, ordonné, mis en mots et en images, renseigne plus directement sur les représentations et récits en circulation parmi les experts de la fabrique de l'urbain.

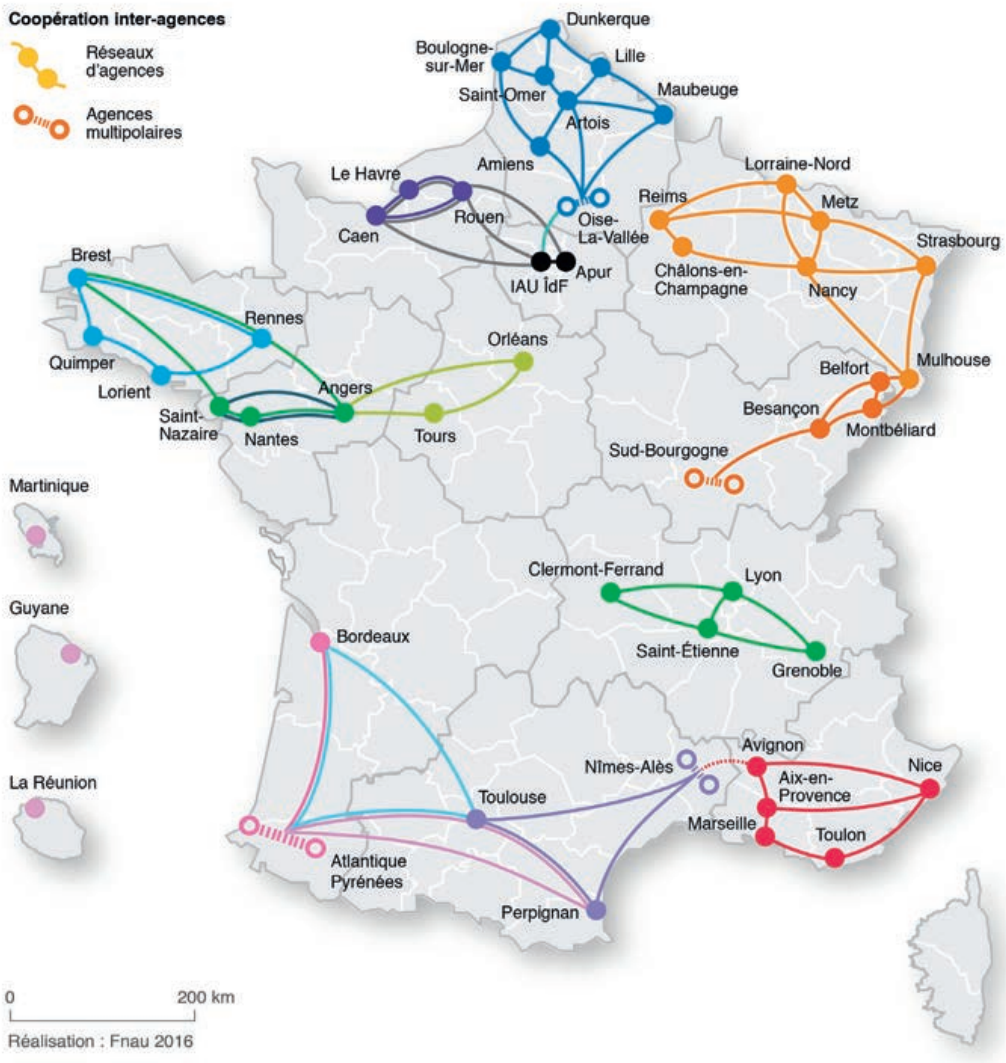


Figure 12. Le réseau des agences d'urbanisme de la FNAU
source : FNAU ,2016

1. Une agence, des projets et des acteurs exemplaires

Base sous-marine de Saint-Nazaire, 10h15, une quarantaine de techniciens des agences d'urbanisme de Saint-Nazaire et Rennes font face à l'écran de vidéo-projection. Après un traditionnel "*mot d'accueil*" du directeur, un urbaniste de l'ADDRN débute son exposé intitulé *« Présentation de l'ADDRN et du territoire (Métropole, Agglomération, Ville de Saint-Nazaire) »*.

1.1 Les agences d'urbanisme : origines, rôles et missions

Une première diapositive apparaît à l'écran titrant « *un réseau national de 52 agences* ». L'urbaniste reprend les intitulés inscrits à l'écran :

> *«Rappelons les rôles et missions des agences d'urbanisme. Saint-Nazaire comme Rennes appartiennent au réseau de la FNAU (Fédération Nationale des agences d'Urbanisme). Les quatre missions principales (il reprend les intitulés inscrits à l'écran) sont de suivre les évolutions urbaines, de participer à la définition des stratégies d'aménagement et de développement, l'élaboration de documents d'urbanisme et la préparation des projets d'agglomération. L'ADDRN fait partie de la FNAU, mais aussi du réseau des sept agences du Grand Ouest (Bretagne/ Pays de la Loire). Ce sont des outils de gouvernance territoriale (les mots clés sur la diapositive précisent les "missions d'un outil de gouvernance territoriale": "échange d'informations", "partage des diagnostics", "concertation des actions" et "coordination des politiques publiques"), avec un positionnement dans un réseau d'acteurs institutionnels, une capacité d'expertise indépendante et une aptitude à articuler les différentes échelles territoriales, du quartier à l'aire urbaine, voire à l'échelle de la Région ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

La création des agences d'urbanisme en France fait suite à la Loi d'Orientation Foncière (LOF) de 1967 qui sera par la suite complétée par la loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (LOADT) de juin 1999. Leurs rôles et missions sont confirmés par la loi SRU du 13 décembre 2000 et définis par l'article L121-3 du code de l'urbanisme :

> *« Les communes, les établissements publics de coopération intercommunale et les collectivités territoriales peuvent créer avec l'Etat et les établissements publics, ou autres organismes qui contribuent à l'aménagement et au développement de leur territoire, des organismes de réflexion et d'études appelés "agences d'urbanisme". Ces agences ont notamment pour missions de suivre les évolutions urbaines, de participer à la définition des politiques d'aménagement et de développement, à l'élaboration des documents d'urbanisme en particulier les schémas de cohérence territoriale, et de préparer les projets*

> *d'agglomération dans un souci d'harmonisation des politiques publiques ».*

Les agences d'urbanisme, depuis au nombre de 53 (cf.figure 12), sont présentées par la FNAU comme :

> *« Des outils mutualisés d'ingénierie territoriale et urbaine, inscrits dans la durée, fonctionnant sous forme d'associations, dans lesquelles les collectivités locales, l'Etat et les acteurs de l'aménagement et du développement local sont réunis »*[156].

Qualifiées de *"structures d'intermédiation"* entre les différents acteurs du territoire (politiques, techniques, économiques et de la société civile), les agences sont des lieux de production d'expertise sur l'aménagement du territoire. L'histoire de ces agences et de leurs évolutions, explicitée par la thèse de Yasmine Bendjador[157] démontre tout l'intérêt de retracer la "saga des agences" pour mieux comprendre l'aménagement du territoire en France. A travers l'analyse des conditions de création des agences, de l'évolution de leurs missions et de leurs échelles d'intervention, Yasmine Benjador dresse une typologie correspondant aux trois grandes périodes de l'histoire des agences qui conditionnent leurs missions et échelles d'intervention:

- Les **"agences de planification"** (1974-1982) qui jouent un rôle d'interface entre l'Etat et les collectivités dans le cadre des démarches d'urbanisme et de planification (Loi LOF).
- Les **"agences de développement"** (1982-1999) qui émanent des services techniques des agglomérations dans le cadre de la Loi sur la décentralisation.
- Les **"agences manager de réseaux"** (1999-2014) qui ont pour rôle d'harmoniser les politiques publiques et sont plus particulièrement impliquées dans la définition des politiques publiques d'aménagement.

L'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire appartient aux deux dernières catégories. Créée en 1990, émanation des services techniques de la ville de Saint-Nazaire, elle endosse d'abord le statut d'agence de Développement de la Région Nazairienne (DDRN), avant de participer à la création de l'agglomération nazairienne en 2001 (CARENE) puis d'obtenir le statut d'agence d'urbanisme en 2007.
Outre les thèses de Yasmine Benjador[158] et d'Eric-Damien Bioghe Bi Ella[159], les agences d'urbanisme restent des organismes peu étudiés[160] comme en témoigne un article[161]

[156] FNAU, *Les agences d'urbanisme. Une ingénierie en réseau pour les politiques territoriales*, 2012.
[157] Bendjador Y. (2007), *Les agences d'urbanisme en France métropolitaine : des outils évolutifs?*, thèse de doctorat, aménagement, Université François Rabelais, Tours.
[158] Yasmine Bendjador, *op. cit.*
[159] E.-D Bioghe Bi Ella, *Histoire d'une agence d'urbanisme, le cas d'EPURES dans l'agglomération stéphanoise*, thèse de doctorat, histoire, Université Jean Monnet, Saint-Étienne, 2006.
[160] Même si plusieurs thèses ou travaux de recherche abordent la question des agences d'urbanisme mais de manière indirecte sur les thèmes suivants :
- **Le pouvoir d'agglomération et sa structuration**: Taoufik Ben Mabrouk, *Le pouvoir d'agglomération en France. Logiques d'émergence et modes de fonctionnement*, Paris, L'Harmattan, 2006.; Taoufik Ben Mabrouk, *Le pouvoir d'agglomération en France : logiques d'émergences et modes de fonctionnement du gouvernement métropolitain (1964-2001)*, thèse de doctorat en science politique Lyon II, 2003. ; Aisling Healy, *Le*

publié en 2008 par un collectif de chercheurs sur le thème *: « les agences d'urbanisme en France. Perspectives de recherches pluridisciplinaires et premiers résultats autour d'un nouvel objet »*. Cet article fait suite à trois séminaires de recherche[162] (2005-2006) et un colloque national[163] (février 2007) organisés par Maryvonne Prévot afin d'explorer l'histoire, les métiers et les pratiques de ces organismes d'aménagement du territoire :

> *« A travers leur existence, confirmée par la Loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (LOADT) de juin 1999 et par la loi Solidarité et Renouvellement Urbains (SRU) de décembre 2000, ce sont quarante années d'évolutions institutionnelles, politiques, urbaines, économiques et sociétales majeures qui peuvent être appréhendées. Ce sont aussi quarante années de mutations des pratiques, des cultures professionnelles et politiques – autour de la décentralisation et de l'avènement formel ou réel de l'intercommunalité (Desage, 2005 ; Le Saout, 2000 ; Richer, 2007) – qui peuvent être interrogées et, à travers elles, l'identité ou les identités des agences confrontées aux questions de leur positionnement stratégique dans des espaces institutionnels et des territoires en recomposition. C'est encore le positionnement de l'État sur le territoire et son rapport aux collectivités et aux politiques locales qui peuvent être observés par ce prisme et c'est enfin, plus généralement, l'occasion d'interroger à nouveau le statut et la reconnaissance accordés aux études urbaines »*[164].

---

gouvernement privé de l'action publique urbaine. Sociologie politique de la « gouvernance métropolitaine » du Grand Lyon (fin du xxe siècle), thèse de doctorat en science politique Université Lyon II, 2007.; Marie Clothilde Meillerand, *La région lyonnaise cadre d'une nouvelle politique d'aménagement du territoire dans les années soixante*, mémoire de DEA en histoire contemporaine, Université Lyon II, 2003.

- **L'institutionnalisation d'une communauté urbaine**: Fabien Desage, *Le « consensus » communautaire contre l'intégration intercommunale. Séquences et dynamiques d'institutionnalisation de la Communauté urbaine de Lille (1964-2003)*, thèse de doctorat, science politique, Université Lille II, 2005.
- **La reconstruction**: Olivier Ratouis, *Dunkerque ou la question de la ville comme totalité, de la reconstruction aux années 70*, thèse de doctorat en histoire et civilisations, EHESS Paris, 1997.
- **L'habitat**: F Belmessous, *Le temps de la réhabilitation des grands ensembles : pratique architecturale et/ou mode de production urbaine ?*, thèse de doctorat en histoire, Université Lyon II, 2002.; Gilles Bentayou, *Ce qu'ils disent de la ville. Savoirs experts et représentations des acteurs de la rénovation / réhabilitation du troisième arrondissement de Lyon (1960-2000)*, thèse de doctorat en urbanisme, Université Jean-Monnet, Saint-Étienne, 2007.
- **L'économie**: Rachel Linossier, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005), Politiques, acteurs, territoires*, thèse de doctorat, géographie, aménagement et urbanisme, Université Lyon II, Lyon., 2006.
- **Les professionnels de la participation**: Magali Nonjon, *Quand la démocratie se professionnalise : enquête sur les professionnels de la participation*, , thèse de doctorat, science politique, Université Lille II, 2006.
- **Le projet urbain et ses chantiers**: Lise Serra, *Le chantier comme projet urbain*, thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, Université Paris-Ouest, 2015.

[161] Maryvonne Prévot[et al.], *op. cit,.*

[162] Une journée dédiée aux agences d'urbanisme de Lille (AUAM), Dunkerque (AGUR) et Maubeuge; la seconde à l'agence d'urbanisme de Rouen (SORETUR) et la troisième aux agences d'Aix-en-Provence (AUPA) et Marseille (AGAM).

[163] Maryvonne Prévot / FRESI / CNRS / IAUL / Lille1, *Les agences d'urbanisme, outils et acteurs de l'aménagement en France: identités, pratiques, enjeux, mutations* (1967-2007)

[164] Maryvonne Prévot, Gilles Bentayou, Olivier Chatelan[et al.], « Les agences d'urbanisme en France. Perspectives de recherches pluridisciplinaires et premiers résultats autour d'un nouvel objet », *Métropoles*, vol. 3, 2008, p.1.

L'équipe de chercheurs pointe notamment le manque de travaux[165] récents sur les agences d'urbanisme, à l'exception des revues professionnelles[166] ou des productions des agences elles-mêmes. Ces travaux épars s'expliqueraient notamment par le fait que les chercheurs travaillent davantage "pour" les agences d'urbanisme en intervenant en tant qu'experts ou consultants, et non "sur" les agences comme objet ou terrain de recherche. L'équipe de chercheurs interpelle sur le fait que :

> *« C'est donc aussi parce que les agences d'urbanisme sont des organismes qui s'imposent constamment à ceux qui étudient sous divers prismes les politiques urbaines de plusieurs agglomérations qu'il apparaît aujourd'hui nécessaire de les constituer en objets de recherche à part entière»*[167].

Les agences d'urbanisme sont donc des organismes qui publient, alimentent la fabrique urbaine, font travailler les universitaires et les consultants, participent à la circulation de modèles et de « bonnes pratiques » sans pour autant être étudiées. Notons également qu'une pré-enquête réalisée par le collectif de chercheurs démontre que les publications (qui portent plus particulièrement sur les productions des agences que sur les agences elles-mêmes) dépendent directement du statut de leurs auteurs, de leur position dans le champ de l'urbanisme et de leur proximité avec des réseaux de recherche : les agences les plus documentées sont celles qui comptent, parmi leur équipe, des directeurs ou techniciens proches du milieu académique ou qui collaborent activement avec celui-ci ; tandis que les autres ne sont pas du tout étudiées.

Après cet éclairage sur les travaux de recherche menés sur les agences d'urbanisme, intéressons-nous à la manière dont l'urbaniste de l'ADDRN définit une agence d'urbanisme à travers sa présentation :

> *« L'ADDRN répond à un cahier des charges et des exigences à satisfaire qui s'inspirent des cinq critères fondateurs d'une agence d'urbanisme et qui sont ici à l'écran* ***(il désigne l'écran où sont inscrits les cinq items suivants : 1. Un fonctionnement partenarial et intercommunal (rassemblement de partenaires qui participent à un programme de travail : communes, EPCI, collectivités territoriales, Etat, Chambres consulaires, …) ; 2. Une capacité d'expertise multi-échelle sur un territoire d'étude identifié (nécessairement intercommunal) ; 3. Un outil de production pluridisciplinaire (diversité des champs de compétences : urbanisme, habitat, transports, environnement, …) ; 4. Un***

[165] Yves-maxime Danan, *Les agences d'urbanisme d'agglomération*, Paris, Centre de recherche d'urbanisme, 1976, 213 p.. Yasmine Bendjador, *Les agences d'urbanisme en France métropolitaine : des outils évolutifs?*, Université de Tours, 2007. Maryvonne Prévot, *Les agences d'urbanisme en France : l'expérimentation, l'innovation et les limites*, vol. 2, Territoire en mouvement, 2007. Maryvonne Prévot et Pascale Simard, « L'expertise des agences d'urbanisme au miroir de la recherche », *Annales de la recherche urbaine*, 2008, p. 85-94. Maryvonne Prévot, Gilles Bentayou, Olivier Chatelan[et al.], « Les agences d'urbanisme en France. Perspectives de recherches pluridisciplinaires et premiers résultats autour d'un nouvel objet », *Métropoles*, vol. 3, 2008. Anne-Michèle Donnet, « Les agence d'urbanisme, entre technique et politique », *Urbanisme*, vol. 372, 2010, p. 54-55.

[166] Urbanisme, Trait D'agence, Traits Urbain, le Moniteur, Urbapesse information, etc…

[167] Maryvonne Prévot[et al.], *op. cit.*

> *financement assuré par des subventions sur la base d'un programme partenarial mutualisé (validé d'une année sur l'autre par le Conseil d'Administration) ; 5. Un outil qui travaille en réseau (réseau technique régional ou interrégional, FNAU). Mutualisation des savoir-faire et des expériences) ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

Ces cinq critères reprennent pour partie les six principes des agences d'urbanisme inscrits dans le *Manifeste des agences d'urbanisme*[168] approuvé par le bureau de la FNAU le 13 décembre 2005 qui énonce en six principes les objectifs, missions et modes de fonctionnement des agences. S'intéresser aux enjeux énoncés dans ce Manifeste, permet de mieux comprendre les rôles d'une agence d'urbanisme et les représentations qui les sous-tendent :

- Le premier principe, **« un outil créé pour répondre aux enjeux partagés de développement de son territoire »,** rappelle que l'échelle du territoire d'étude et d'intervention des agences oscille de l'aire urbaine à la région métropolitaine (associant plusieurs aires urbaines). Selon ce manifeste, la création d'une agence se justifie par sa capacité à traiter l'ensemble des « enjeux partagés » sur son territoire d'intervention : il s'agit aussi bien de diagnostiquer les problèmes du territoire que de proposer des "solutions collectives" d'aménagement permettant de les résoudre.
- Le second principe **« un outil partenarial qui rassemble tous les acteurs du territoire »** rappelle que les agences se distinguent des autres outils d'ingénierie territoriale par leur caractère partenarial[169] et interterritorial (notamment inter intercommunal). Les agences participent à « *l'animation du débat territorial local* », et offrent à leurs adhérents « *un centre de ressources interdisciplinaire, une mémoire commune et un outil de mise en cohérence et d'évaluation de leurs politiques de développement territorial* ». On peut également noter que la diversité des partenaires des agences serait garante de leur indépendance et du maintien d'une forme d'équilibre entre les membres ou adhérents.
- Le troisième principe **« un outil qui travaille dans le cadre d'un programme partenarial d'activités »** explique le fonctionnement du programme partenarial établi entre l'agence et ses adhérents. Ce programme est arrêté collectivement, le coût est pris en charge par tous ses membres et les produits appartiennent à tous. Il est stipulé qu'avec l'accord de ses membres, l'agence peut effectuer des études spécifiques à la demande de ses adhérents ou d'autres "clients"[170].

  Le programme rappelle également l'un des fondements du code de l'urbanisme selon lequel *« les agences d'urbanisme doivent suivre les évolutions urbaines, participer à la définition des politiques d'aménagement et de développement et*

[168] http://www.fnau.org/file/news/manifest_grenoble.pdf

[169] Les partenaires des agences d'urbanisme sont des institutions et organismes publics: communes, communautés de communes, régions et départements, EPCI et syndicats spécialisés (dont SCOT), Etat et opérateurs publics, chambres consulaires, universités…

[170] Cette activité qualifiée de « commerciale » et donc relevant du secteur concurrentiel doit, d'après le Manifeste rester « sectorisée » et « accessoire » par rapport à l'ensemble du programme partenarial.

à l'élaboration des documents d'urbanisme (notamment les SCOT) et préparer les projets d'agglomération dans un souci d'harmonisation des politiques publiques ».

- Le quatrième principe **« un outil technique pluridisciplinaire »** fait état des différentes déclinaisons de la pluridisciplinarité au sein des agences : une pluridisciplinarité technique[171] (urbanisme, habitat, transport et déplacement, environnement…), une pluridisciplinarité en terme de missions (l'observation territoriale ; l'élaboration et la gestion de projets de territoires, de l'échelle du projet urbain à celle du schéma directeur, pour une région métropolitaine, la réflexion et la production pluridisciplinaire), et une pluridisciplinarité de ses salariés (professionnels issus de champs disciplinaires multiples [architecture, urbanisme, sociologie, géographie, économie, sciences politiques…] et mobilisant des compétences variées [déplacement, habitat, politiques de la ville, développement durable…]).
- Le cinquième principe **« un outil porté par une éthique de liberté et de responsabilité »** insiste sur « *l'esprit de liberté intellectuelle, de responsabilité et le sens du service public* » des agences. Il rappelle que les études réalisées dans le cadre du programme partenarial sont la propriété de l'agence et que l'ensemble de ses adhérents peut y avoir accès. Le Manifeste conclut sur le fait que *« résultant de décisions propres de l'agence et réalisées par elle-même, les activités du programme partenarial ne relèvent ni du droit de la commande publique, ni de celui de la concurrence* ».
- Le sixième principe **« un outil qui travaille en réseau »** est consacré aux différents réseaux partenariaux dans lesquels s'inscrivent les agences d'urbanisme (réseau technique régional, inter-régional ou transfrontalier et réseau national FNAU). Ces réseaux offrent un cadre de partage des réflexions entre les différents responsables territoriaux. Par ailleurs, la FNAU est décrite comme un espace permettant de « *capitaliser les savoirs, de mutualiser les expériences, d'améliorer les savoir-faire et de contribuer à une culture commune dans le domaine de l'aménagement urbain et du développement du territoir*e ».

L'urbaniste poursuit sa présentation. A l'écran est rappelé le *« profil type d'une agence d'urbanisme »* résumé en cinq points : le positionnement sur un territoire d'au moins 100 000 habitants ; la mise en place d'un système d'observation territorial (collecte et traitements d'informations thématiques : habitat, démographie, occupation des sols, activités, …) ; la participation à l'élaboration des grands documents de planification urbaine et territoriale (SCOT, PLH, PDU, PLU, etc. …) ; une équipe pluridisciplinaire (au moins une dizaine de personnes) ; et la possibilité ponctuelle de "s'ouvrir" au secteur concurrentiel (activité accessoire réalisée en accord avec le conseil d'administration).
Ces critères rapidement esquissés, il entame une présentation de L'ADDRN, *« une agence d'urbanisme au service du territoire et de son développement* ». L'agence

[171] Il est spécifié que ces champs techniques peuvent relever de ses adhérents mais aussi être un champ nouveau dont aucune institution particulière n'a la compétence.

d'urbanisme de la région nazairienne, qui en acquiert le statut en 2007, prend pour origine la Délégation à la Région Nazairienne (DDRN) créée en 1990.
Pour Joël Batteux :

> *« Cette agence de recherche et développement (se situe) en amont des décisions politiques analyse, anticipe, interpelle (…) propose des stratégies, imagine des scénarios, se tient au service du projet dont elle garantit la cohérence» et se définit par la négative : «ni organe de décision (ce sont les élus, issus du suffrage universel, qui décident), ni bureau d'études (elle prépare seulement les cahiers des charges, délègue et contrôle), ni maître d'ouvrage (ce sont les services municipaux pour les opérations portées directement par la ville) »*[172].

En l'espace de 25 ans, 124 personnes y ont exercé (sans compter les stagiaires) pour une équipe qui a oscillé entre 10 et 25 membres (23 en 2014). Une agence à géométrie variable où travaillent et ont travaillé des individus de formation initiale émargeant au champ des études urbaines (urbaniste, architecte, géographe, sociologue, politiste, économiste, paysagiste, cartographe, statisticienne, géomaticien…), de l'administration (secrétaire, comptable, gestionnaire) et de l'entretien des locaux (agent).

[172] Joël Guy Batteux, *Vouloir sa ville*, Cherche midi, 2012, pp.138-139.

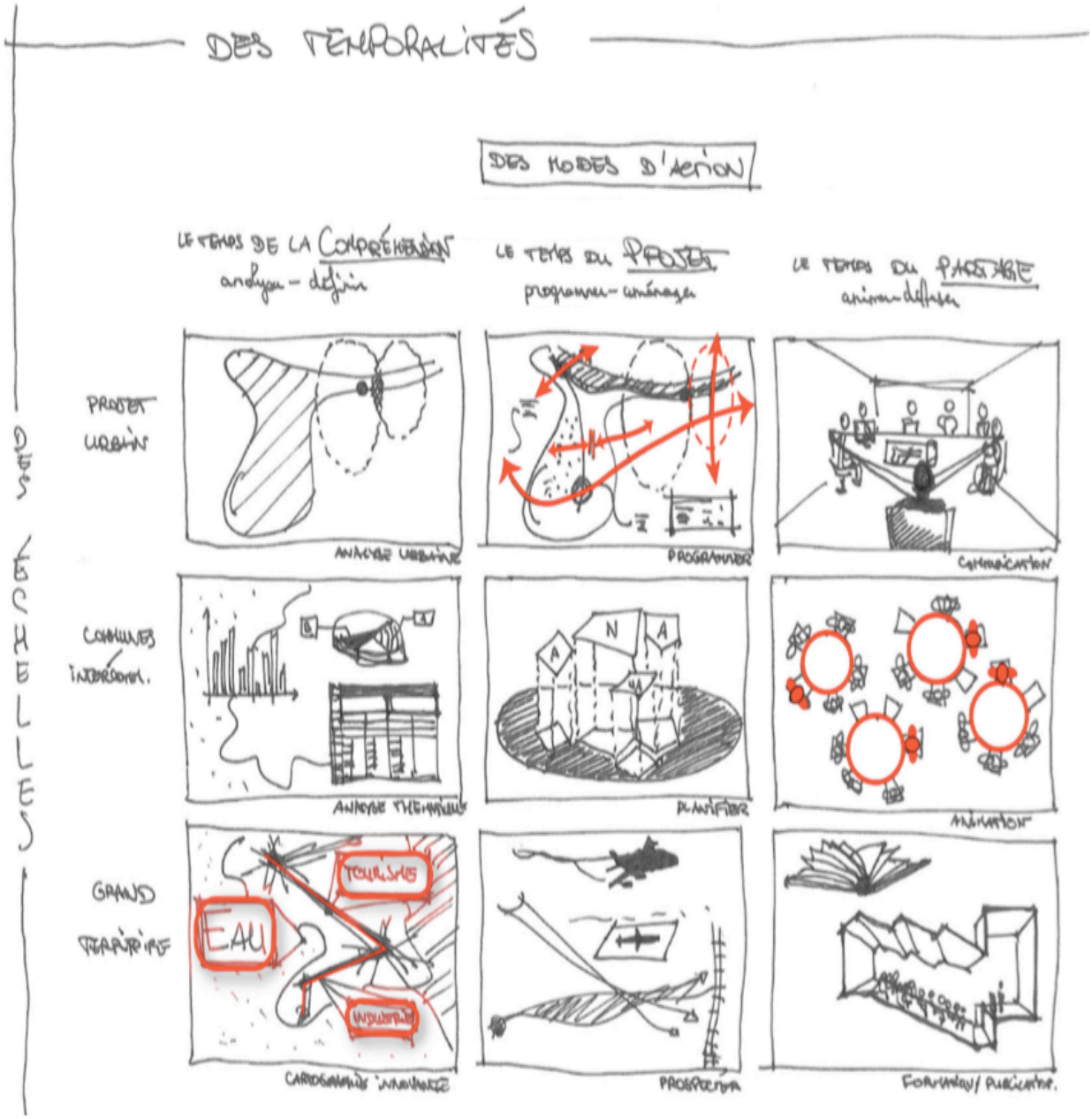


Figure 13. Les missions de l'agence représentées à travers les temps et les échelles d'intervention
source : schéma réalisé par un technicien de l'ADDRN, 2013

1.2 l'agence de Saint-Nazaire et ses missions : "l'animation", "l'observation", "la planification" et "le projet urbain"

> *« Je vais maintenant vous présenter l'agence, l'ADDRN ou agence pour le Développement Durable de la Région Nazairienne* (le logo de l'agence s'affiche à l'écran, un escargot bleu filaire et point rouge central, "ADDRN" écrit en minuscule au dessous)*, devenue agence d'urbanisme en 2007, mais anciennement DDRN ou Délégation au Développement de la Région Nazairienne depuis 1990. Le fait que l'agence ait intégré le réseau national de la FNAU*[173] (Fédération Nationale des agences d'Urbanisme) *en 2007 a eu pour conséquence d'élargir son périmètre d'étude et son réseau de partenaires ; avec aujourd'hui dix membres adhérents dont la CARENE, CAP Atlantique ou le Grand Port Maritime* (à l'écran s'affichent les noms des dix membres adhérents : La CARENE (10 communes), CAP Atlantique (15 communes), la Communauté de Communes (CC) Loire et Sillon (8 communes), la CC de Pontchâteau/Saint-Gildas, la ville de Saint-Nazaire, l'Etat, le Grand Port Maritime, le Syndicat mixte du SCOT, le Conseil Général de Loire Atlantique et la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Nantes Saint-Nazaire) *et un projet d'adhésion : la communauté de communes de Sud Estuaire. L'agence, c'est aussi vingt trois personnes qui y travaillent, sans compter les stagiaires…* (l'ADDRN compte 23 salariés dont 1 directeur, 3 assistantes, 1 statisticienne, 1 cartographe, 1 infographiste, 1 gestionnaire du personnel, 1 comptable, 6 responsables de mission et 8 chargés de mission) ». (extrait de la présentation de l'urbaniste)

"La DDRN", "la Délégation au Développement de la Région Nazairienne", "la Délègue", "l'agence", "l'agence d'urbanisme", "l'ADDRN", "l'agence pour le Développement Durable de la Région Nazairienne", etc. Comme l'atteste le discours de l'urbaniste, les intitulés[174] sont nombreux pour qualifier l'entité "agence" et témoignent de deux grandes périodes : la première 1990-2007 où l'agence est la DDRN (Délégation au Développement de la Région Nazairienne), outil conçu pour assister la Ville de Saint-Nazaire dans son développement urbain et pour la mise en place de la CARENE (Communauté d'agglomération de la Région Nazairienne) qui verra le jour en 2001. Et la seconde, depuis 2007 où l'agence acquiert le statut d'agence d'urbanisme, ce qui lui permet de se repositionner sur l'échiquier territorial et d'élargir ses missions et échelles d'intervention. L'urbaniste présente l'agence à travers son nom et son histoire, faisant d'elle un acteur à part entière de la fabrique urbaine nazairienne, principal protagoniste de son récit. Ce technicien est un représentant de l'agence et parle en son nom et au nom du collectif d'individus qui la compose.

[173] La Fédération Nationale des agences d'urbanisme anime le réseau national de 53 agences d'urbanisme.

[174] Les "anciens" de l'agence l'appellent toujours « Délègue », par nostalgie ou résistance au changement; tandis que les nouveaux techniciens emploient plus volontiers les termes d'agence d'urbanisme ou d'ADDRN.

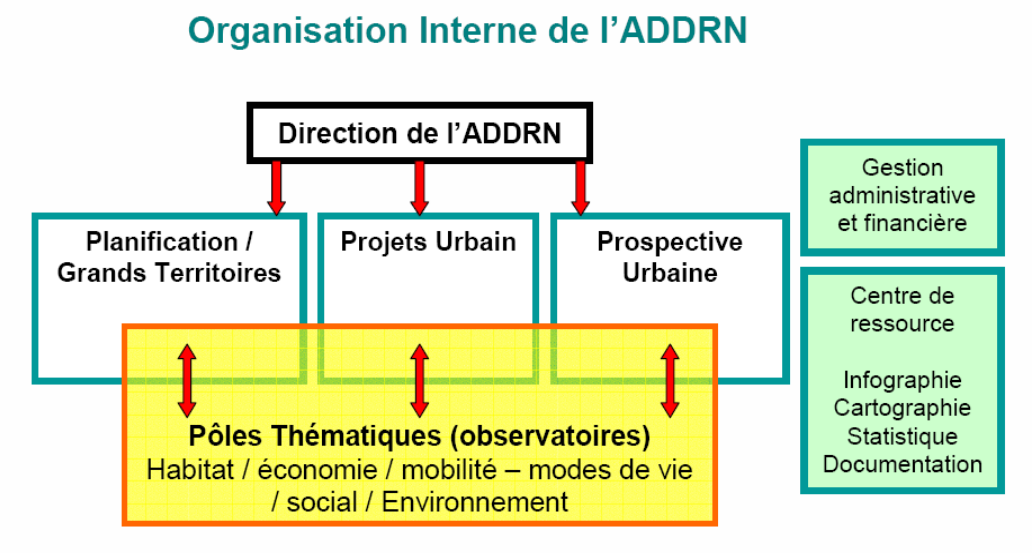


Figure 14. Organisation interne de l'ADDRN
source : Powerpoint ADDRN

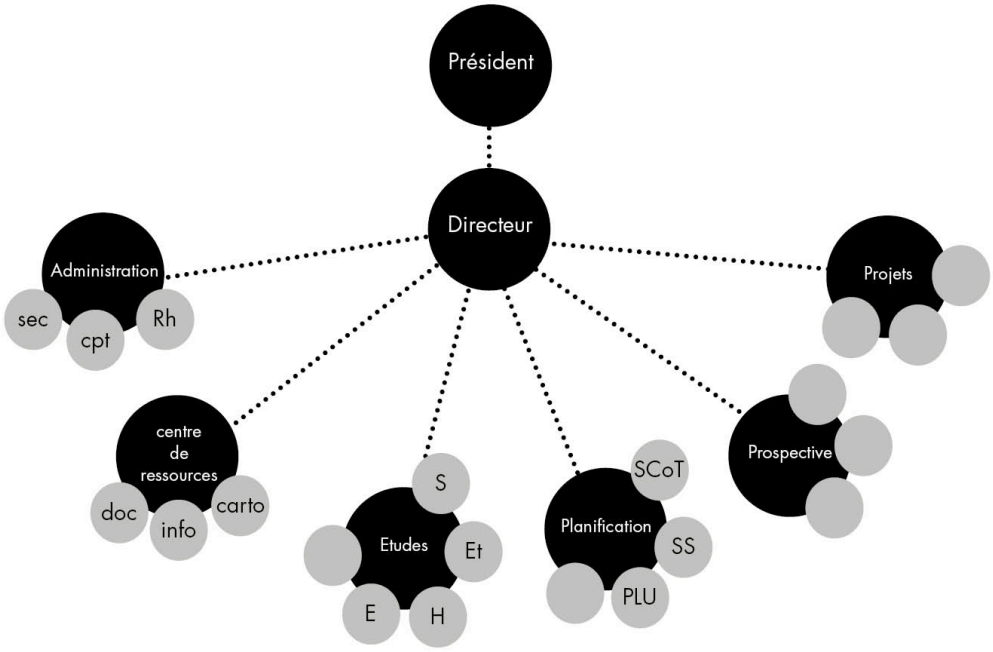


Figure 15. Organisation type d'une agence d'urbanisme
source : P.Ouvrard, d'après la FNAU 2011

A ce titre, l'agence peut être considérée comme un acteur-collectif[175], représenté par un collectif d'acteurs que sont ses salariés et ses partenaires. « *L'agence, c'est nous !* », pour reprendre l'expression employée par un technicien au cours d'un entretien. Propos qu'il complètera par :

> *« C'est nous, les technos qui travaillons pour elle, mais c'est aussi ceux qui y ont travaillé et bossent depuis à la ville ou à la CARENE, parfois même dans d'autres services de la Métropole (Nantes Saint-Nazaire) (…) on pourrait même aller jusqu'à dire que l'agence c'est aussi un peu le SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale), parce que c'est nous qui le produisons avec l'AURAN (agence d'urbanisme de Nantes) (…) Les institutions et leurs noms, ça sert surtout à donner un cadre, l'impression que les choses sont dans les clous… Alors qu'au final, ça bouge et ça circule, c'est fait d'hommes et de femmes en chaire et en os ! »* (extrait d'entretien)

L'urbaniste poursuit sa présentation à travers les missions de l'agence résumée en quatre points, les intitulés s'affichent à l'écran :

> *« Premièrement, "l'animation d'un réseau de partenaires" à travers notamment l'organisation d'échanges et de débats et l'aide à la décision en matière d'aménagement et de développement. Il y a ensuite "l'observation territoriale", qui concerne la collecte, le traitement et l'analyse des données et informations, qui donnent lieu à la production d'expertises territoriales sous forme de diagnostics ou d'études prospectives. A ce titre, l'agence produit deux types de publications : les Données Phares et les Vues d'Estuaire. On trouve aussi "la planification urbaine et territoriale, et la prospective". C'est bien sûr l'élaboration de documents de planification, l'assistance aux collectivités et plus particulièrement l'accompagnement des petites communes sur leurs stratégies de développement ou projets de territoire, mais aussi le suivi des PLU (Plan Locaux d'Urbanisme), ou encore la réalisation d'études thématiques. Le quatrième point, enfin, les "Projets Urbains", même s'il y a peu d'agences d'urbanisme concernées en France, je crois même que nous sommes la seule. L'agence assiste donc ses partenaires, et plus particulièrement la Ville de Saint-Nazaire et la CARENE à la définition de leurs projets urbains dans la formulation d'enjeux, la faisabilité, mais aussi la programmation ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

Produire un discours "sur" les missions de l'agence et trouver la "bonne manière" de les raconter font partie intégrante de l'activité des techniciens de l'agence. Ce besoin de communiquer est motivé par un besoin de rendre visible l'agence et ses missions, et est

[175] Jean-Daniel Reynaud, « La construction des acteurs collectifs », *Revue française de sociologie*, vol. 48, 2007, p. 369-386., Jean-Pierre Gaudin, « L'acteur. Une notion en question dans les sciences sociales », *Revue européenne des sciences sociales*, 2001.

déjà très présent dès la création de l'agence, comme l'indique cet extrait du rapport annuel d'activités en 1992 :

> *« Le déficit actuel en matière de communication est de deux ordres : images floues et contradictoires de notre Délégation, et absence d'instrument de présentation de notre région économique. Il nous semble indispensable de travailler sur ces deux domaines et de précéder toute publication d'une définition d'une politique de communication permettant d'identifier clairement les objectifs, les cibles, les moyens et les partenaires de cette politique»* [176].

Ces activités de communication et de production d'un discours "sur" l'action s'intensifie progressivement comme en témoignent les différents supports de présentation de l'agence et leurs contenus depuis 1990[177].

La manière dont l'urbaniste synthétise en quatre points les activités de l'agence est le fruit d'un travail de formulation et de reformulation permanent qui est au coeur même de l'activité des urbanistes et qui prend différentes formes, orales, écrites et graphiques. Il s'agit à la fois de produire des représentations et un discours "pour" l'action et "sur" l'action, les deux étant intrinsèquement liés, et se complétant. C'est en explicitant son projet que le praticien parvient à comprendre ce qu'il fait et vice versa. Cette dialectique permanente façonne le fonctionnement de l'agence, la plupart des missions inscrites au programme partenarial étant le fruit d'une reformulation qui combine des horizons d'attente parfois contradictoires, entre la demande du commanditaire, la capacité de l'équipe à y répondre, les sujets ou thématiques "à la mode" dans le milieu de l'urbanisme, la prise en compte de nouvelles réformes, etc.
L'évolution des intitulés de mission, observable à partir d'une lecture transversale des rapports d'activités, est un bon indicateur des reformulations successives et permet de mesurer l'intégration de certaines injonctions, comme le "développement durable", la "mixité" ou encore la "participation". A ce propos, le changement de nom de l'agence en 2007, au moment du passage en agence d'urbanisme de "DDRN ou Délégation au Développement de la Région Nazairienne" à "ADDRN ou agence pour le Développement Durable de la Région Nazairienne", avec l'ajout du terme "Développement Durable" est représentatif d'une tentative de rendre visible la prise en compte de l'injonction à la ville durable. Interrogés sur les raisons de ce choix, des techniciens de l'agence répondent :

> *« C'est l'ancien responsable du Centre de Ressource, un sociologue, qui a trouvé le nom en ajoutant le "A" devant "DDRN", un jeu de mot phonétique qui a permis de conserver l'unité de la prononciation tout en introduisant la notion de développement*

[176] Extrait du Rapport Annuel d'activités de l'agence, 1992, p2
[177] Il est à noter que la « forme » des rapports d'activités se modifie à chaque changement de direction. Le directeur de l'agence expliquant au cours d'un échange que *« le changement de direction passe aussi par l'image que l'on renvoie à travers la communication de l'agence, ça passe donc par le logo, site internet, les publications, les rapports d'activités, la newsletter, les supports Powerpoint (…) »*. Faire évoluer les supports de communication pour renouveler l'image de l'agence serait un marqueur du changement.

> *durable. L'idée a plu au directeur, c'était dans l'air du temps, en tant qu'agence d'Urba, ça faisait bien d'afficher qu'on faisait du durable nous aussi »/ « Ajouter le terme durable, ça c'est vraiment une idée tarte à la crème, ça paraît évident qu'on n'est pas là pour faire du développement n'importe comment ! Ce truc, c'est surtout un coup marketing, une manière de conserver le sigle sans tout changer. Le mot "durable", c'est comme se mettre un label vert au revers de sa veste, à force de le mettre à toutes les sauces, on se sent pollué, et puis mine de rien, ça vieillit assez mal, c'est déjà presque dépassé… Et puis, on n'a pas attendu de passer agence d'urbanisme pour en faire ! » / « Le changement de nom est intervenu au moment du changement de statut. L'agence ne savait plus vraiment comment se positionner, avec la montée en puissance de la CARENE et de la ville, son rôle était de plus en plus contesté. Le "A" devant le "DDRN", le "+" du "A+DDR" et le "Durable" du deuxième "D", c'est surtout histoire de faire passer le message : "on change mais rien ne change", ou encore " vous avez cherché à nous tuer, et bien vous en aurez encore !" ».* (florilège d'extraits d'entretiens avec des techniciens de l'agence à propos de son changement de nom).

Cet exemple démontre la capacité des acteurs à se saisir d'injonctions, ici *"faire de l'urbanisme durable"*, en l'intégrant à leur discours (titres de présentations, nom de l'agence, etc). Ce phénomène récurrent fait même l'objet de railleries entre techniciens, l'un d'eux employant l'expression "d'effet CONTROLE+F [178]" pour qualifier cette pratique. En charge de la rédaction de documents de planification stratégique (comme le SCOT) en collaboration avec l'agence d'urbanisme de Nantes, un technicien emploie l'expression "l'effet CTRL+F" pour désigner une pratique récurrente qui consiste à vérifier l'occurrence de certains termes ou mots clés dans les études ou rapports:

> *« C'est quasi une dérive, par exemple, l'autre jour, X demande de vérifier si le terme « transition énergétique » apparaît suffisamment, histoire de plaire aux élus écolos »/ « pour certaines phrases, c'est un tel enchaînement de mots-clés qu'on en perd le sens ».* (extrait entretien)

Ainsi, certains mots ou concepts, estimés incontournables sont ajoutés au discours pour le rendre *"plus performant", "s'assurer que ça passe"* ou encore *"faire plaisir à tout le monde (élus et techniciens, mais aussi les évaluateurs)".* Cette technique de mesure par mots-clés permet de réguler le discours – souvent par anticipation de la critique ou de l'évaluation. Interrogé sur cette "méthode", une chargée de mission exprime sa perplexité :

> *« Ca interroge clairement sur ce qu'on est en train de produire et sur le sens qu'on donne à ce qu'on fait (…) et ça produit une sorte de standardisation dans la manière d'écrire, on le voit bien quand*

[178] Le raccourci clavier « CTRL+F » permet de localiser un mot ou groupe de mots dans un texte.

> *je lis les productions des bureaux d'études qui écrivent tous de la même manière ».* (extrait entretien)

Elle donne l'exemple de la rédaction du PADD où "l'effet CTRL+F" leur aurait permis d'identifier soixante apparitions du terme "centralité", *« en creusant un peu, on s'est rendu compte qu'on n'utilisait pas toujours le terme de la même manière ».* Ce constat permettra notamment à l'équipe de travail de pointer l'enjeu de mieux définir les termes utilisés. Cette mobilisation de concepts flous, *mots-valises*[179] ou *fétiches rassembleurs*[180] dans le champ de l'urbanisme et de l'action publique a été documentée par plusieurs chercheurs et sera détaillée dans le chapitre 5 (2."Les langages de l'urbaniste").

[179] Alain Bourdin, « L'urbanisme après la crise : peut-on faire une ville durable? », 2010. Alain Bourdin, *op. cit.*
[180] Fabien Desage et Jérôme Godard, *op. cit.*

1.3 Les projets urbains comme démonstrateurs de la capacité à agir de l'agence et de ses techniciens

> *« L'agence est aussi qualifiée dans la mise en œuvre opérationnelle des projets, avec le pilotage des trois projets urbains nazairiens, Ville-Port où nous sommes actuellement et que nous visiterons avant le repas ; Ville-Ouest, le projet ANRU que vous visiterez avec X (le chef de projet), cet après-midi, et Ville-Gare, par lequel vous êtes passés en arrivant en car ce matin ».*
> (extrait de la présentation de l'urbaniste)

L'urbaniste présente brièvement la compétence de l'agence à piloter des projets urbains et cite les trois projets phares nazairiens. Ces trois projets urbains et plus particulièrement *Ville-Port*, qui a fait l'objet d'une large communication[181] et qui est cité comme référence de reconversion d'un site de friches portuaire et militaire, peuvent être qualifiés d'actants non-humains ou de "quasi-personnages"[182] qui participent du récit nazairien. Le territoire et les projets sont de véritables partenaires du discours de l'urbaniste (et plus largement du discours produit par les élus et techniciens nazairiens) et sont ses « *éléments dynamiques de la narration* »[183] comme l'écrit Paul Ricoeur.

Ces projets urbains à travers leurs traductions spatiales et leur matérialité permettent d'incarner la capacité à agir de l'agence d'urbanisme, et par extension de ses salariés. Ce sont des démonstrateurs de l'action urbanistique et l'expérience spatiale de la visite[184], proposée l'après-midi-même aux urbanistes rennais, participe de cette démonstration, et permet, à l'agence de "faire la preuve" de ses compétences aménagistes.

Notons que ces trois projets urbains sont systématiquement cités et présentés comme les missions phares de l'agence, alors même que deux d'entre eux sont à l'arrêt (*Ville-Gare* et *Ville-Port*) et n'accaparent que très peu (voire plus du tout) les chefs de projet qui les pilotent. Pour les acteurs technico-politiques nazairiens, ces trois projets incarnent "l'âge d'or" du développement urbain et de son agence d'urbanisme et sont encore très présents dans le discours des techniciens, même si depuis, d'autres missions, jugées "moins valorisantes" par l'équipe technique, sont prépondérantes (la planification, les projets de territoire, l'assistance auprès des petites communes, la prospective, etc).

---

[181] Place Publique, le moniteur, atelier projet urbain

[182] La notion de « *quasi-personnage* » est empruntée à Paul Ricoeur par Michel Lussault qui en propose la définition suivante: « *« Le quasi-personnage pourrait être indexé dans la catégorie: actant, pour emprunter la notion de sémiologie structurale. L'actant peut-être considéré, d'une manière très souple, comme une instance qui contribue à la dynamique et à l'organisation d'un programme narratif. On remarque aisément que dans la plupart des récits de politiques locaux, la ville est un authentique sujet de l'action » et vraisemblablement pourrait-on ajouter à cette citation: « la ville et ses projets d'urbanisme sont d'authentiques sujets de l'action »,* Michel Lussault, *op. cit.*

[183] Paul Ricoeur, *Temps et récit*, 1 : l'intrigue et le récit historique, 2. La configuration dans le récit de fiction, 3. Le temps raconté, collection points, paris, seuil, 1991 (1983, 1984, 1985).

[184] Anne Bossé, *op. cit.*

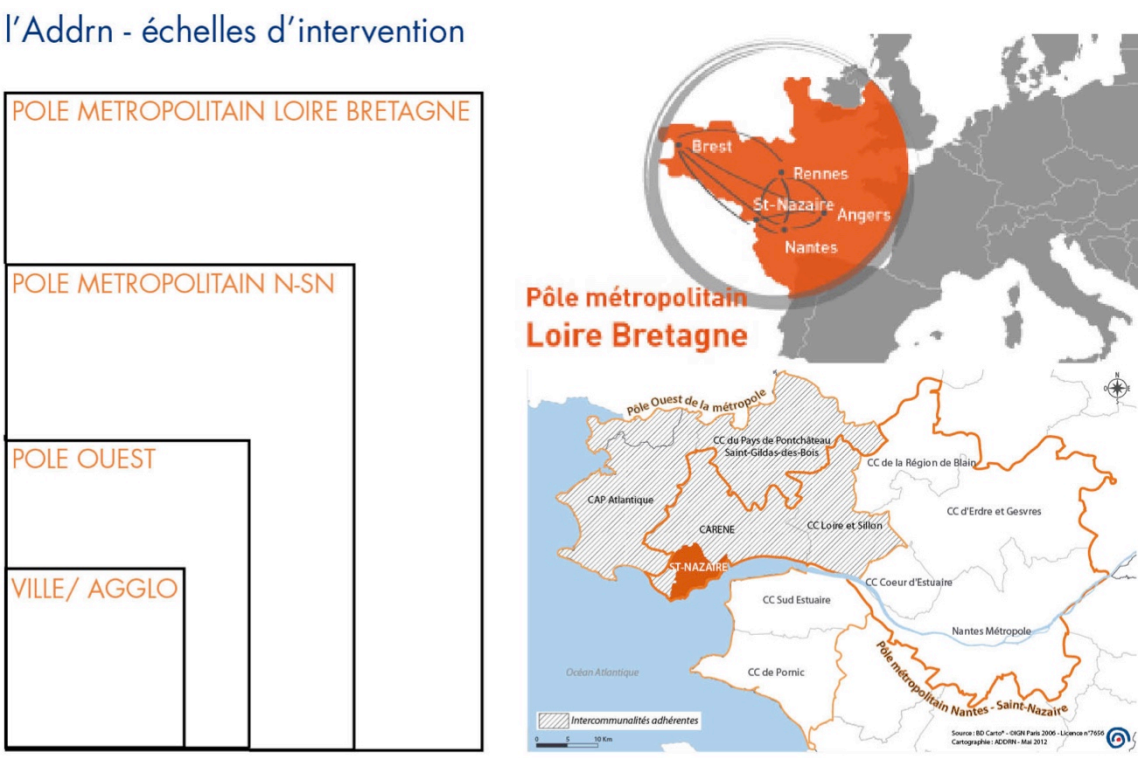


Figure 16. Les Echelles d'intervention de l'agence
source : ADDRN

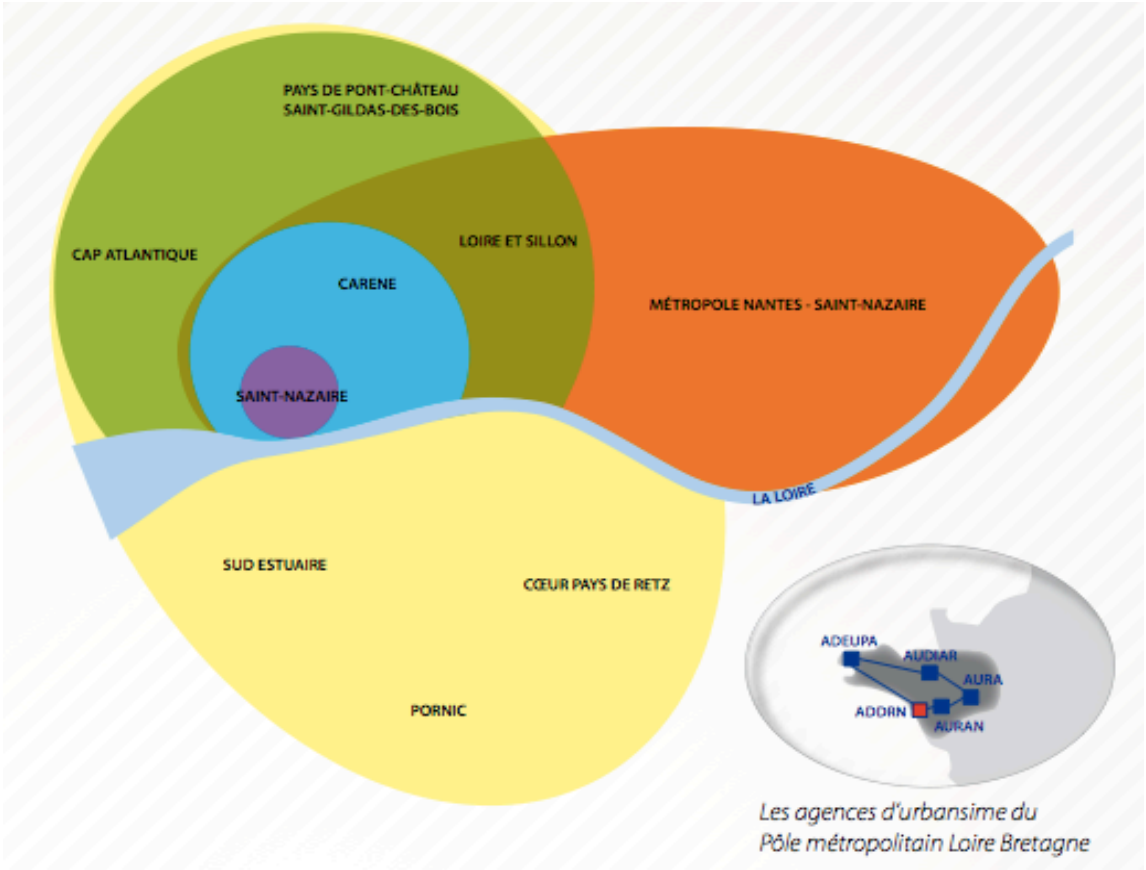


Figure 17. Les 5 échelles d'intervention de l'agence :
Saint-Nazaire, la CARENE, le Pôle Ouest, la Métropole Nantes Saint-Nazaire
et l'Espace Métropolitain Loire Bretagne
source : Rapport d'activités de l'ADDRN, 2014

2. L'idéal d'un urbanisme gigogne

> *« L'agence intervient à plusieurs échelles du territoire, la Métropole Nantes Saint-Nazaire, le Pôle Ouest, l'Agglomération Nazairienne et la Ville de Saint-Nazaire. Commençons par la grande échelle, celle de la Métropole, mais aussi de l'Estuaire de la Loire… ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

L'urbaniste poursuit sa présentation en déclinant les échelles d'intervention de l'agence : la Métropole Nantes Saint-Nazaire, le Pôle Ouest, l'agglomération nazairienne et Saint-Nazaire (cf. figures ci-contre). Cette déclinaison des différentes missions en fonction des échelles de territoire concernées, permet aux techniciens d'ordonner leur discours et de classifier leurs actions. Le rapport d'activités de l'agence et le programme partenarial déclinent également différentes actions sur ce mode[185]. Cet idéal d'un urbanisme gigogne, où prime "l'emboîtement des échelles", s'accompagne de l'usage d'un vocabulaire spécifique où "l'articulation", "l'imbrication" et la "mise en cohérence" des échelles sont revendiquées par les techniciens, tantôt comme une compétence, tantôt comme un but à atteindre. Ces termes renvoient à une ambition de compréhension et de maîtrise de la complexité territoriale à travers ses échelles spatiales et temporelles[186]. Afin d'appréhender ces différentes échelles, les techniciens s'emploient à "changer de lunettes"[187] pour adapter leurs outils et méthodes à ces "jeux d'échelles"[188]. La promesse d'un urbanisme gigogne est un horizon d'attente ambitieux auquel est quotidiennement confrontée l'équipe de l'ADDRN et qui suscite de multiples échanges : *comment assurer la compatibilité entre les différents documents d'urbanisme ? Comment prendre en compte de ce que font les autres territoires ? Comment réinvestir les nouvelles notions "à la mode" ? Comment travailler l'inter-territorialité pour assurer le passage d'une échelle à l'autre ? Etc.*

[185] Ce qui n'a pas toujours été le cas, une relecture transversale des rapports d'activités de l'agence démontre différents modes de présentation et d'organisation: par action (ex : « le développement économique/ le développement touristique et culturel/ le développement social/ le développement urbain/ les observatoires » pour les rapports de 2001 à 2003) par domaine (ex : « analyse thématique/ planification/ projets urbains/ expertises/ conseils et réseaux » pour les rapports de 2004 à 2009 avec quelques variations dans les intitulés) ou par thématique.

[186] L'articulation des échelles spatiales et temporelles constitue l'un des enjeux de l'urbanisme contemporain, en témoignent des programmes de recherche sur ce sujet (Alessia de Biase, Alain Guez, Chris Younes), voir les travaux: Philippe Hamman, « Les échelles spatiales et temporelles de la « ville durable » », *Espaces et sociétés*, vol. 144-145 / 1, 2011, p. 213. et

Sur les échelles temporelles, voir plus spécifiquement: François Ascher, « Du vivre en juste à temps au chrono-urbanisme », *Les Annales de la recherche urbaine*, vol. 77, 1997, p. 113-122.; Luc Gwiazdzinski, « Face aux nouveaux régimes temporels métropolitains, les pistes du chrono-urbanisme pour une ville malléable », *Revue Urbia, UNIL Lausanne*, vol. 16, 2014, p. 179-211.; Allain Rémy, Marc Dumont et Emmanuelle Renaud-Hellier, « Figures et jeux d'échelles dans l'urbanisme », 2009, 216 p.

[187] Philippe Hamman, *op. cit.*

[188] Laurent Devisme, Marc Dumont, François Andrieux[et al.], « Jeux d'échelle dans l'urbanisme », rapport de recherche LAUA, 2008.

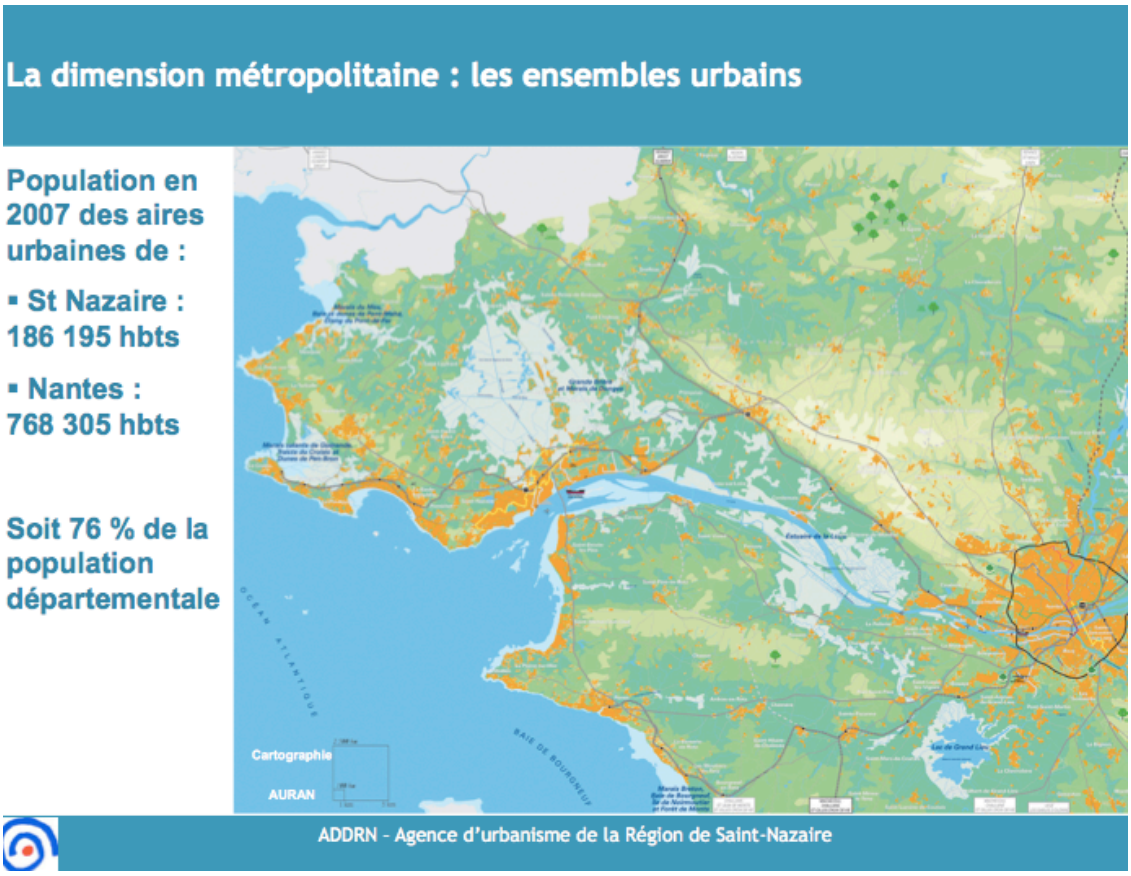


Figure 18. "La dimension métropolitaine : les ensembles urbains"
source : Powerpoint ADDRN 2012

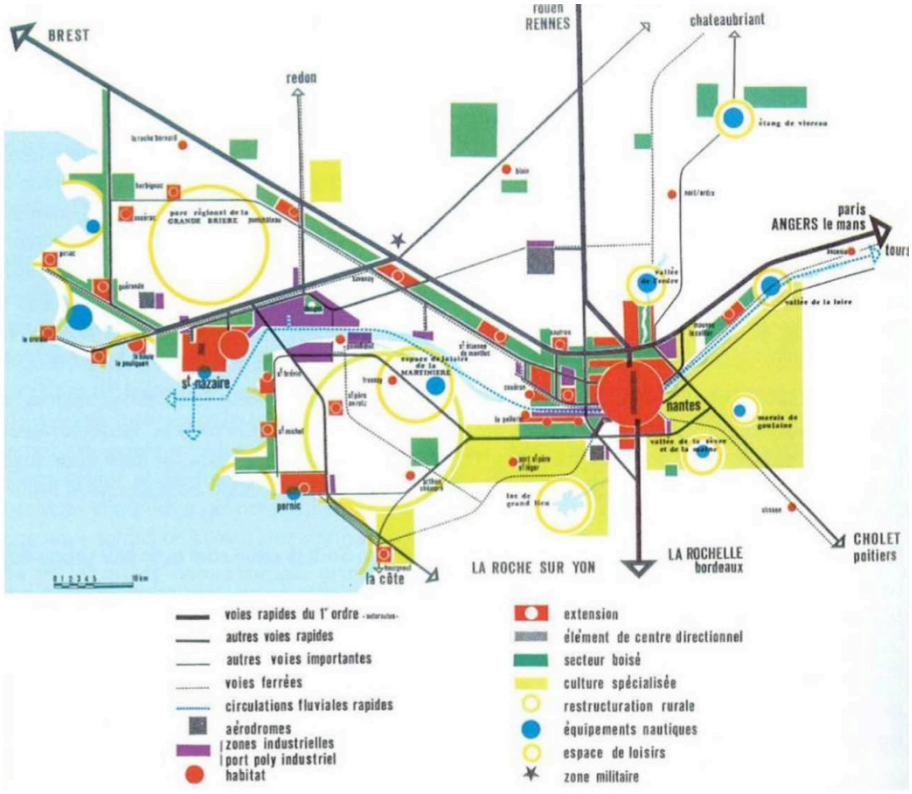


Figure 19. Le Schéma D'Aménagement de l'Aire Métropolitaine Nantes Saint-Nazaire
source : SDAAM Nantes Saint-Nazaire

2.1 Faire exister la Métropole Nantes Saint-Nazaire par son histoire, ses labels, ses documents d'urbanisme et ses pratiques habitantes

> *« Pour parler de la Métropole Nantes Saint-Nazaire, on emploie souvent le terme de métropole bicéphale, parce qu'elle s'organise autour de deux principaux pôles que sont les villes de Saint-Nazaire et Nantes, distantes de 60 kilomètres. Deux grands ensembles urbains, avec une population en 2007 de 186 000 habitants pour l'aire urbaine de Saint-Nazaire et 768 000 pour l'aire urbaine de Nantes, soit 76% de la population du département* ***(à l'écran, une carte représente le territoire de la Métropole Nantes Saint-Nazaire à travers ses différentes entités naturelles, paysagères et bâties , (cf. figure 18).Une nouvelle carte apparaît, présentant la chaine des projets retenus dans le cadre de l'appel à projet Ecocité, cf. figure 20) ».*** (extrait de la présentation de l'urbaniste)

L'urbaniste présente ensuite la "grande échelle" d'intervention de l'agence: la Métropole Nantes Saint-Nazaire. Cette présentation de la Métropole, à travers une première salve de "chiffres clés", est un mode de faire fréquemment utilisé par les techniciens pour contextualiser leur territoire. Ces chiffres servent d'étalon et permettent aux acteurs de situer les territoires les uns par rapport aux autres pour pouvoir y transposer des enjeux ou problématiques similaires. Dans le cas présent, cette description permet aux invités rennais de situer leur territoire par rapport au territoire nazairien. Ces chiffres ou données sont des indicateurs utiles pour entreprendre une comparaison.

Avant de poursuivre la présentation faite par l'urbaniste, revenons d'abord sur l'histoire de la construction métropolitaine Nantes Saint-Nazaire. Cette entité territoriale doit son origine à la création des Métropoles d'Equilibre par la DATAR en 1966 (cf. chapitre 7), en réponse au mot d'ordre de l'Etat *« d'équilibrer Paris et sa province en structurant une métropole régionale atrophiée et isolée ; plus largement, concevoir la ville moderne de l'époque : une cité industrielle sur les rives de l'estuaire* »[189]. Le pari d'une collaboration entre les villes de Nantes et Saint-Nazaire repose sur l'ambition de développer un pôle industrialo-portuaire de premier rang. L'échelle métropolitaine s'incarne alors à travers un Schéma Directeur d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine (SDAAM) qui renvoie à une organisation du territoire très rationaliste et fonctionnaliste (cf.figure 19).

Ce n'est qu'à partir des années 1980, avec la décentralisation[190], que les collectivités s'emparent de la question métropolitaine. L'Association Communautaire de l'Estuaire de

[189] Ariella(dir) Masboungi, *Estuaire Nantes - Saint-Nazaire / écométropole, mode d'emploi*, Le Moniteur, 2012, p20.

[190] A ce sujet, il est intéressant d'observer la manière dont les acteurs (et plus particulièrement les techniciens des agences d'urbanisme et du Pôle Métropolitain) fabriquent et racontent l'histoire de la construction métropolitaine: où dates, acteurs et projets emblématiques ponctuent le discours et participent de la production d'un mythe : *« Tout récit s'ouvre sur des dates symboliques. En 1989, la descente conjointe du fleuve par les maires de Saint-Nazaire, Jean-Marc Ayrault et Joël Batteux, donne le cap du développement de la Métropole »* Ariella Masboungi (dir), *Estuaire Nantes - Saint-Nazaire / écométropole, mode d'emploi*, Le Moniteur, 2012, p21.

la Loire (ACEL), qualifiée par les acteurs de « Club informel et politique »[191] est créée en 1985 et réunit les principaux décideurs locaux[192] :

> *« Le risque d'un "grand tout" piloté par l'Etat cède le pas au risque de l'émiettement, avec la montée en puissance de l'échelon local. Comment échapper à ces deux écueils ? A Nantes Saint-Nazaire, le choix a été d'organiser ce territoire mosaïque de façon informelle, en s'appuyant sur les agglomérations comme pivot de l'ensemble (…) le mode d'action publique mis en place repose sur un régime hybride entre pouvoir formel des agglomérations qui se constituent en intercommunalités en 2000 (pour Nantes) et 2011 (pour Saint-Nazaire), et un régime plus informel fondé sur une dynamique de projets à l'échelle de la métropole »*[193].

La mise en place de la métropole est marquée de "temps forts" ou temps de démonstration de l'agir métropolitain à travers les *Conférences métropolitaines*[194]. Ces évènements qui réunissent l'ensemble des "forces vives du territoire" sont qualifiés, par les acteurs, de « *scènes essentielles du soft-power métropolitain »*[195] qui participent de la gouvernance métropolitaine :

> *« Espace informel, producteur d'identité collective agitateur d'idées et accélérateur de projets, la conférence métropolitaine est un rendez-vous attendu (…) elle vise à créer une culture partagée et faire progresser la dynamique de projet »*[196].

La création du Syndicat Mixte du SCOT en 2003 formalise la coopération métropolitaine (après l'OREAM et l'ACEL) qui se concrétise sur le plan réglementaire par l'approbation du SCOT en 2007 : *« le SCOT incarne le passage de la Métropole d'équilibre des années 60 à la "métropole de l'équilibre" des années 2000 »*, et se poursuit par la transformation du syndicat mixte en Pôle Métropolitain en 2012.
Par ailleurs, la création du Groupement d'Intérêt Public (GIP) Loire-Estuaire[197] en 2004, les projets urbains de *l'Ile de Nantes* et de *Ville-Port* (Saint-Nazaire), la Biennale d'Art

---

[191] *Ibidem*.
[192] Cette association réunit les maires de Nantes et Saint-Nazaire, les Présidents de la Région Pays de la Loire, du conseil général de Loire-Atlantique, les CCI de Nantes et Saint-Nazaire, le Port Maritime et l'union maritime de Basse-Loire.
[193] *Ibidem*.
[194] La première Conférence est lancée en 1999. Après une interruption, un nouveau cycle de Conférences est relancé par la SAMOA à partir de 2005. Ces évènements convient également des personnalités extérieures, experts et/ ou chercheurs qui contribuent à la diffusion des modèles et de bonnes pratiques entre élus, techniciens et experts. La première sur le thème « Quelle Métropole voulons-nous » convie Laurent Davezies et Pierre Veltz sur le thème « comment renouveler le modèle gagnant? », la Conférence de 2006 « Les nouveaux horizons de la Métropole » fait plancher des groupes de travail sur les thèmes : *« rassembler les hommes et tisser les réseaux, ouvrir la métropole sur le monde et construire une éco-métropole »*. En 2008, la Conférence « Projets et gouvernance pour une éco-métropole » met l'accent sur l'optimisation de la gouvernance et l'association des habitants aux projets de territoire. Enfin, en 2011, la 5e Conférence *« Le monde n'attend pas : sommes-nous prêts? »* met en discussion, par la voix de la géographe Nadine Cattan, la capacité d'action métropolitaine dans un monde de flux, de réseau et d'économie mondialisée. Est également mise à l'honneur la prospective territoriale à l'horizon 2040 et les démarches locales (regroupées sous l'appelation « club des onze »), avec les décryptages et interventions de Martin Vanier, Gilles Pinson et Laurent Devisme.
[195] *Ibidem*.
[196] *Ibidem*.
[197] Le GIP Loire-Estuaire est issu de la Cellule de mesures et de bilans de la Loire Estuarienne, dont l'objectif est d'entreprendre la renaturation de la Loire à travers sa refonte écologique.

contemporain Estuaire[198], et la revue Place Publique Nantes Saint-Nazaire créée en 2007, et plus récemment l'appel à concepteurs "eaux et paysages" sont qualifiés par le directeur du Pôle Métropolitain « d'accélérateurs de métropole »[199]. Ces évènements et projets sont des actes qui incarnent la Métropole Nantes Saint-Nazaire et qui participent de la construction d'un récit territorial.

Une fois ces éléments de contexte posés, revenons à la présentation:

> *« Nantes Saint-Nazaire, c'est aussi une éco-métropole, labellisée par l'Etat dans le cadre de l'appel à projet "Ecocité" en 2009. Ce label est un levier pour une dynamique d'acteurs qui permet de relier les deux pôles métropolitains à travers une chaîne de 100 projets, comme présenté ici ; des projets urbains, mais aussi des projets en lien avec l'environnement, l'économie, les déplacements, la culture et le tourisme ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

[198] La biennale d'art contemporain Estuaire, à travers ses trois éditions (2007, 2009, 2012) s'inscrit dans un projet de reconquête fleuve et de ses friches par l'art selon le modèle de l'Emscher Park dans la Ruhr, témoin de la transposition de modèle urbain.

[199] « Ce qui fait métropole : une stratégie écologique, une stratégie culturelle, une stratégie économique, une stratégie de déplacement, une stratégie spatiale » pour reprendre les termes employés dans l'ouvrage collectif consacré à l'éco-métropole Nantes Saint-Nazaire : *Ibidem*.

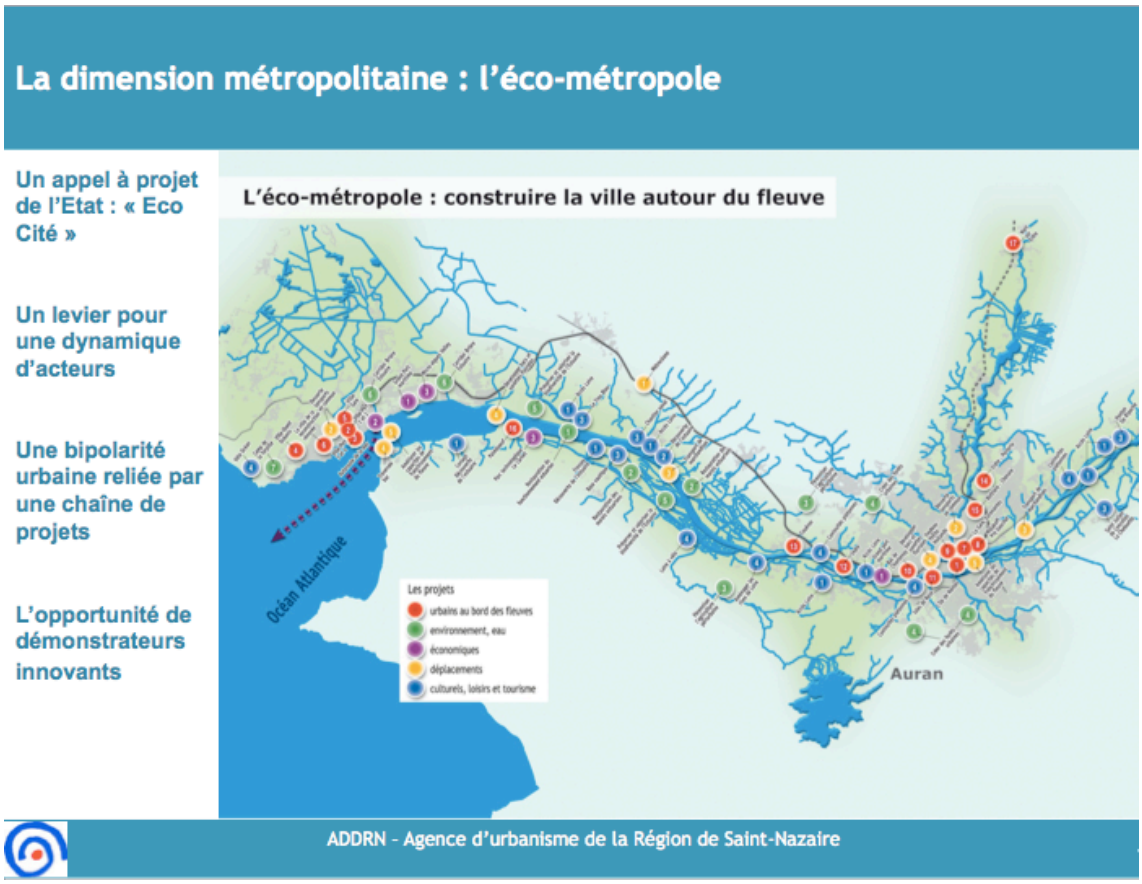


Figure 20. Cartographie empruntée à la démarche Ecocité
source : Powerpoint ADDRN, 2012

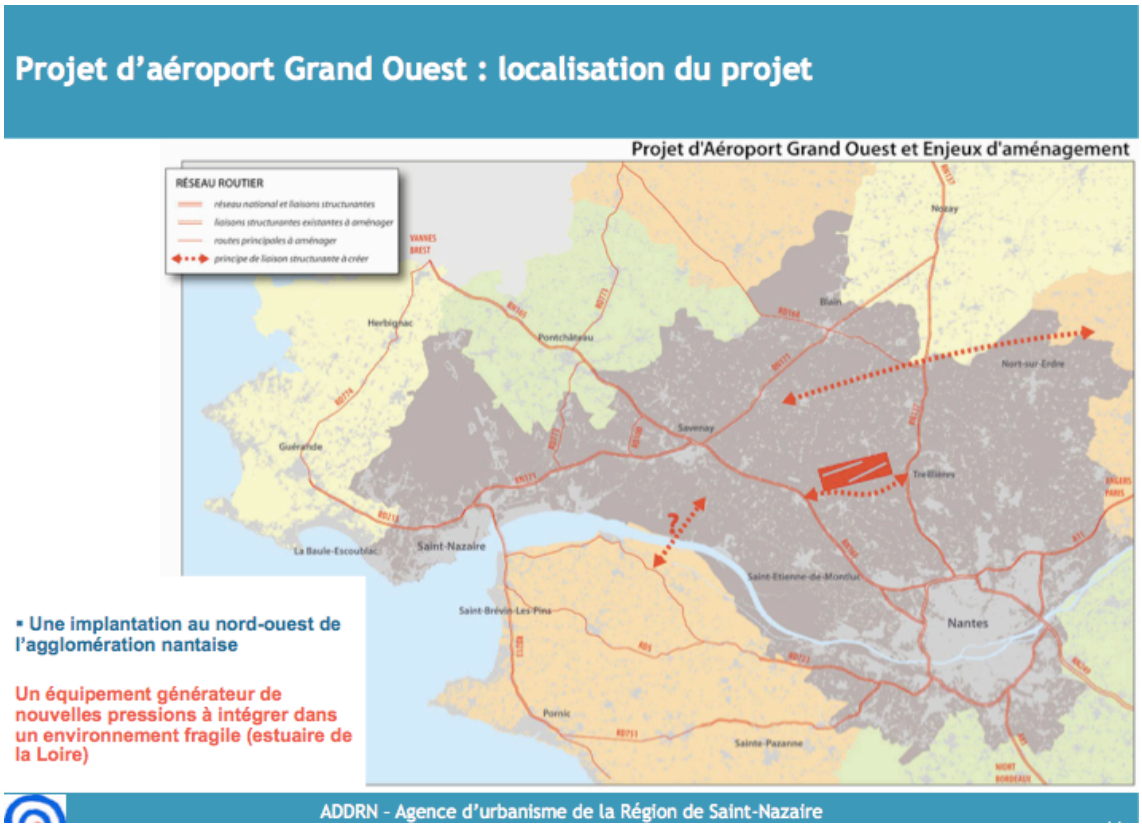


Figure 21. Cartographie empruntée à la démarche prospective sur l'aéroport Notre-Dame-des-Landes
source : Powerpoint ADDRN, 2012

Le label "Eco-métropole" est une marque de distinction, "trophée de la gouvernance urbaine"[200], remporté par la métropole Nantes Saint-Nazaire à l'occasion de l'appel à projet lancé par l'Etat dans le cadre du Plan Ville durable qui a notamment permis, dans le cadre du Grand-emprunt, de financer des projets tels que ceux de l'*Ile de Nantes* et de *Ville-Port*. L'évocation de ce prix est une manière de démontrer la capacité du territoire (et donc de l'agence) à agir et à se faire reconnaître à l'échelle nationale. Il est intéressant de noter que la formulation de la réponse à l'appel à projet a permis aux techniciens de consolider leur projet de territoire et d'organiser un récit sur le "grand territoire" où l'Estuaire de la Loire[201] joue un rôle de trait d'union entre les villes de Nantes et Saint-Nazaire ; requalifié à travers une chaîne de 100 projets (cf. ci-contre, haut).

> *« La Métropole se structure autour du projet de l'aéroport Notre-Dame-des-Landes avec une implantation au Nord-ouest de l'agglomération nantaise. L'aéroport est aussi un équipement générateur de nouvelles pressions qu'il nous faut intégrer, notamment dans un environnement fragile comme celui de l'Estuaire. Un équipement bien connecté sur le plan routier, accessible en trente minutes depuis Saint-Nazaire et Nantes et une heure depuis Rennes. Mais qui pose des questions en terme d'accessibilité ferroviaire : quid d'un tram-train depuis Nantes ? Quelle accessibilité ferroviaire depuis l'ouest de la métropole ? Quelle desserte TGV ? Notamment concernant la liaison Nantes-Rennes, etc ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

Le projet d'aéroport est succinctement évoqué et suscite des réactions de la part de l'assemblée. Le chef de projet adapte son discours et sa problématique aux acteurs rennais. La question de l'aéroport sera ensuite discutée par l'ensemble des techniciens à l'issue de la présentation.

> *« La dimension métropolitaine, se traduit à travers la manière dont les gens vivent sur le territoire, et leurs déplacements domicile-travail comme le montre cette carte* (cf. figure 22)*. L'aire urbaine de Saint-Nazaire accueille 80 000 emplois. Et on constate des échanges et flux quotidiens entre Nantes et Saint-Nazaire avec*

[200] Ce terme est emprunté à Renaud Epstein **:** *« On a depuis (1990) assisté à la multiplication de récompenses qui ne visent plus à distinguer les caractéristiques du territoire mais la qualité de la gestion territoriale. Les prix et labels sont alors devenus des instruments de management public, utilisés pour inciter les villes à innover et pour diffuser ces innovations, transférant ainsi dans la sphère publique des pratiques et des techniques de management de la qualité développées dans le monde de l'entreprise (…) Dans le vaste champ des urban studies, la multiplication et l'appétence des villes pour ces distinctions ont été analysées comme des signes et des leviers du basculement dans un régime de concurrence inter-urbaine. Dans cette perspective, les prix et labels participent d'un mouvement plus large de néo-libéralisation des politiques urbaines, auquel les villes contribuent en développant des stratégies entrepreneuriales de différenciation et de valorisation de l'offre territoriale pour attirer des ressources mobiles »*. Renaud Epstein, « Les trophées de la gouvernance urbaine », *Pouvoirs locaux*, vol. 7, 2013, p. 13-18. ; voir aussi deux séminaires pilotés par Renaud Epstein : "Nantes, Capitale Verte de l'Europe : l'usage des prix, labels, titres et honneurs dans la gouvernance urbaine" (2012, MSH) et "circulations des modèles urbains, entre local et global" (2016, MSH)

[201] Concernant l'Estuaire, l'argument écologique est mis en avant pour fédérer les acteurs du projet. Les acteurs locaux se ressaisissent de l'injonction à l'aménagement durable et se l'approprient pour justifier leurs actions : « *En ce début de XXIe siècle, l'estuaire apparaît comme un atout essentiel du développement, dépassant l'alternative entre développement et protection de l'environnement au profit d'une articulation renforcée entre ces deux piliers (Nantes et Saint-Nazaire) d'une métropole équilibré* », Ariella Masboungi (dir), *op. cit.*

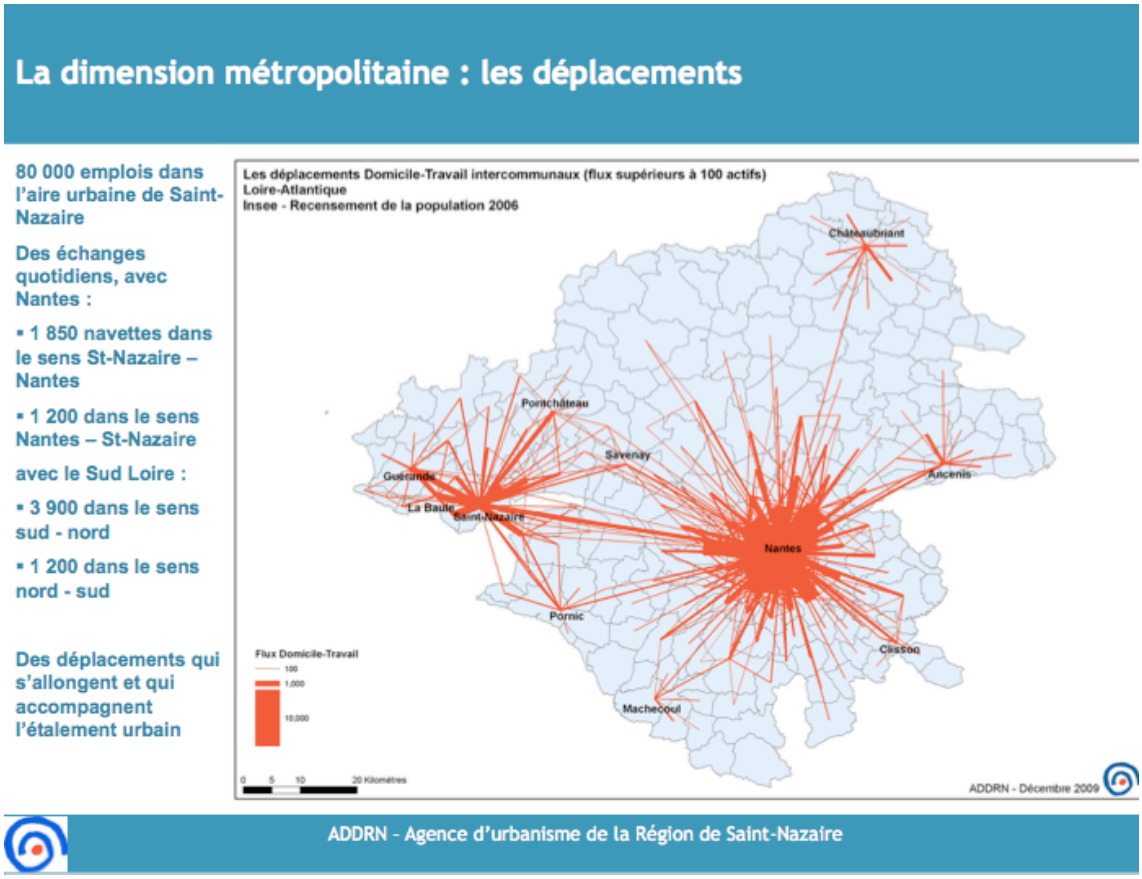


Figure 22. Cartographie empruntée à l'étude sur les déplacements domicile-travail
source : Powerpoint ADDRN, 2012

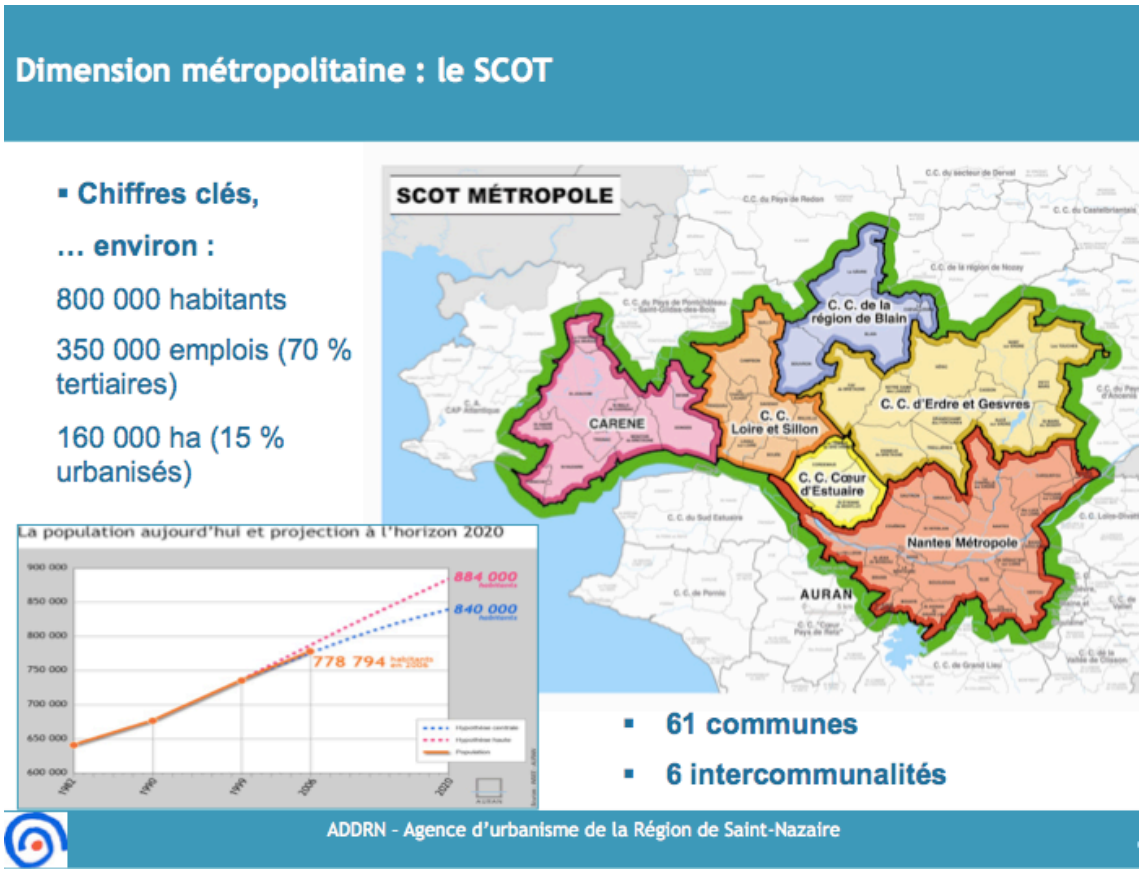


Figure 23.Cartographie empruntée au SCOT Nantes Saint-Nazaire
source : Powerpoint ADDRN, 2012

> *1850 navettes dans le sens Saint-Nazaire Nantes et 1200 dans le sens Nantes Saint-Nazaire. Des échanges ont également lieu avec le Sud-Loire, et on dénombre 3 900 déplacements dans le sens Sud-Nord et 1200 dans le sens Nord-Sud. On constate également que les déplacements domicile-travail s'allongent et accompagnent l'étalement urbain sur le territoire ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

Après avoir présenté la Métropole Nantes Saint-Nazaire à travers sa géographie, l'urbaniste argumente la pertinence de cette échelle à travers les pratiques habitantes du territoire. Une cartographie représentant les déplacements domicile-travail lui permet d'étayer sa démonstration (cf. figure 22).Enfin, il dresse rapidement un portrait du territoire à travers son périmètre institutionnel, ses projections démographiques et principales évolutions.

> *« La Métropole existe également à travers le SCOT Nantes Saint-Nazaire approuvé en 2007, document de planification, sur lequel l'agence est impliquée, et qui encadre l'aménagement du territoire avec la création du syndicat mixte du SCOT en 2008, qui devrait être transformé en Pôle Métropolitain d'ici l'été. Le périmètre du SCOT comprend 61 communes et 6 intercommunalités (il pointe du doigt une carte représentant en couleur les six intercommunalités : la CARENE, la CC Loire et Sillon, la CC Cœur d'Estuaire, la CC de la Région de Blain, la CC d'Erdre et Gesvres et Nantes Métropole. Le périmètre du SCOT, tracé en vert, suit le contour formé par cette entité) ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

La Métropole Nantes Saint-Nazaire est aussi incarnée à travers un document de planification, le SCOT Nantes Saint-Nazaire dont le technicien retrace à grands traits l'origine et les contours. L'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire participe activement à l'élaboration et à la révision de ce document aux côtés de l'agence d'urbanisme de Nantes. Institué par la loi SRU du de décembre 2000, le SCOT est présenté comme un "document de planification stratégique" dont l'objet est d'encadrer l'aménagement du territoire à l'échelle intercommunale sur le long terme. Adopté en mars 2007, le SCOT Nantes Saint-Nazaire repose sur trois objectifs : *« favoriser le bien être de la population », « garantir le fonctionnement de l'espace économique et du développement de l'emploi », « protéger l'environnement »*[202].
D'abord piloté par le Syndicat Mixte du SCOT (crée en 2003) en partenariat avec les agences d'urbanisme nantaise et nazairienne, le SCOT est piloté depuis 2012 par le Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire (substitution du syndicat mixte), qualifié par les acteurs "d'instance de coopération et de gouvernance territoriale".

[202] Cf. SCOT Nantes Saint-Nazaire, figure 23.

L'entrepreneur de cause métropolitaine, l'exemple de Laurent Théry

Après une licence de sciences économiques (1971), un DESS économie du développement (1973), Laurent Théry exerce comme chargé d'études urbaines au Beture Ouest à Nantes qu'il quitte en 1978 pour rejoindre le CETE de l'Ouest (Centre d'Etudes Techniques et de l'Equipement) où il réalise notamment les Plans de Référence de la Flèche, Sablé et Saint-Nazaire. Il est nommé directeur du développement de la ville de Saint-Nazaire en 1985 et participe à l'élaboration d'outils comme le *Plan de Référence*, le Plan Global de Développement (PGD), la Délégation au Développement de l'Agglomération Nazairienne (DDRN) dont il devient délégué de 1990 à 1995 tout en étant délégué général de la ville de Saint-Nazaire. A travers le *Plan de Référence* et le PGD, il contribue à l'aménagement du territoire nazairien et participe activement à l'élaboration du projet urbain emblématique *Ville-Port*.

En 1995, le maire de Nantes Jean-Marc Ayrault le sollicite pour diriger le District de l'agglomération nantaise (1995-2000) puis la direction générale des services de la Communauté urbaine (2001-2003). De 2003 à 2010, il dirige la SAMOA (Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique) en charge du projet urbain de l'Ile de Nantes (clé de voûte du projet « Nantes 2005 » élaboré en 1997 qui plaçait la Loire et l'Estuaire au centre d'une stratégie d'agglomération) et de la construction métropolitaine Nantes Saint-Nazaire (à travers les conférences métropolitaines Nantes Saint-Nazaire et le projet Ecocité Nantes Saint-Nazaire). Identifié comme le « médiateur déterminant » (Violeau 2011:88) du SCOT métropolitain approuvé en 2007, il est nominé grand prix national de l'urbanisme la même année. Le président du jury, Étienne Crépon, directeur de l'urbanisme, de l'habitat et du paysage (DUHP/DGALN du ministère du Développement durable), salue *"les compétences d'un grand maître d'ouvrage, mises en œuvre dans deux sites majeurs, Saint-Nazaire et Nantes, où il a contribué à faire émerger d'abord, et réaliser ensuite, nombre de projets qui comptent dans les deux villes"* (in Loubière 2010).

Laurent Théry quitte la SAMOA en 2010 pour diriger la SAEM Euralille. Il est nommé préfet hors-cadre chargé du projet d'agglomération Marseille-Provence en 2012, par Jean-Marc Ayrault alors Premier Ministre.

Il est par ailleurs Président de l'association liée au Forum des projets urbains depuis sa création en 2001, Président du Club Ville Aménagement depuis 2007 et membre du Comité de rédaction de la Revue Place Publique.

Pour bien comprendre les relations entre l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire et le Pôle Métropolitain, il convient de retracer brièvement l'histoire de la construction métropolitaine à travers la mise en place et les mutations de son maillage institutionnel ; incarné par des trajectoires individuelles emblématiques. La figure de "l'entrepreneur de cause métropolitaine", incarnée par le parcours de Laurent Théry semble particulièrement représentative (cf.encart ci-contre).

Le parcours de cet urbaniste-économiste, successivement directeur de la DDRN, des services de la Communauté Urbaine de Nantes et de la SAMOA, témoigne de la manière dont la circulation d'acteurs clés du territoire contribue au maillage institutionnel, mais aussi à la transposition de modèles et "bonnes pratiques". Notons la capacité de ces entrepreneurs de cause métropolitaine à produire un discours "sur" le territoire et ses projets en fabriquant de la cohérence et en chaînant les différentes démarches. Pour exemple, une publication de Laurent Théry à l'occasion des 10 ans de la CARENE où il écrit que le *Plan de Référence* (1979-1983), genèse ou le point zéro du projet nazairien, aurait *« commencé à faire entendre une petite musique singulière fondée sur la matrice de la ville, sur la dynamique d'une possible logique de projets et sur la vision portée par l'élu, le maire, pour incarner le projet ».* ***Petite musique*** que Théry voit rayonner à l'échelle de la métropole Nantes Saint-Nazaire puis à l'échelle nationale, voire, comme « modèle rayonnant » au-delà des frontières nationales. Laurent Théry met également l'outil CARENE en filiation avec le *PGD* (Projet Global de Développement) lancé par Joël Batteux en 1989 et « *appuyé par la création de la DDRN en 1990* » dans lequel apparaissait déjà « *qu'il n'était pas possible de limiter la construction au cadre communal* » et « *entendait démontrer que la ville pouvait être globalement le sujet du développement* ». Théry relate les effets induits du PGD en insistant sur la mobilisation des moyens des acteurs et en soulignant que *« l'exemple du PGD a permis de faire mentir l'adage selon lequel les moyens seraient la condition des projets. Il montre qu'au contraire, ce sont les projets qui produisent les financements ».*

Il est intéressant de noter que plusieurs techniciens appartenant à la première équipe de la DDRN (devenue depuis ADDRN) ont, par la suite, occupé des postes stratégiques au sein des institutions métropolitaines (direction de l'ACEL, direction de la CARENE, direction de la SAMOA, etc). Ces pionniers seraient représentatifs de la manière, dont sur le temps long, un même milieu d'interconnaissance s'établit sur un territoire en conquérant des positions et des places stratégiques. A travers le parcours de Laurent Théry, c'est aussi la construction métropolitaine qui se raconte, par la création de ses principales institutions (DDRN-ADDRN, District, CU de Nantes, SAMOA, SCOT, etc), ses projets phares (*Ville-Port*, l'*Ile de Nantes*, Estuaire, etc), ses outils (le PGD, le Plan Guide, etc). C'est aussi la structuration d'un milieu d'interconnaissance, d'un réseau qui se tisse entre local et national ; la porosité entre sphères techniques et politiques (la proximité avec Ariella Masboungi, Joël Guy Batteux, Jean-Marc Ayrault). C'est bien la démonstration que ce milieu d'interconnaissance se construit sur le temps long, que les rôles et places se rejouent, se reconfigurent au gré des temps techniques et politiques,

que des coalitions d'acteurs se font et se défont pour faire advenir des projets de territoire.

Le parcours de Laurent Théry est emblématique en raison de sa médiatisation[203] dans le petit milieu de l'urbanisme et incarne une success-story locale devenue nationale (directeur de la SEM Euralille puis nommé préfet de Marseille avec Ayrault à Matignon). Retracer la trajectoire de cet acteur cardinal est une manière de lire autrement la construction métropolitaine Nantes Saint-Nazaire, à travers la manière dont un individu traverse ou côtoie des mondes et des réseaux, transpose ou reproduit d'une institution à l'autre (ADDRN-SAMOA) des modes de faire et des pratiques qui se traduisent par des démarches ou des projets. Notons la manière dont le "mythe Théry", participe de la construction du récit métropolitain et de son storytelling. Ce mythe s'exporte par sa mise en récit (écrite ou orale). A travers la labellisation de ce "Grand" de la Cité par projet, nommé Grand prix de l'urbanisme en 2007, c'est le territoire Nantes Saint-Nazaire qui s'exporte, se distingue, voire "fait modèle". Laurent Théry, "héros" de la petite fabrique urbaine nanto-nazairienne et de ses projets urbains emblématiques (*Ville-Port* et *l'Ile de Nantes*) est un « faire valoir » du territoire, démonstrateur de la capacité à agir des acteurs locaux à travers la construction métropolitaine.
Notons le pouvoir mobilisateur de ce mythe ou parcours exemplaire, fréquemment évoqué par les acteurs comme un exemple à suivre, un "représentant", figure emblématique du territoire et du modèle nanto-nazairien.

Revenons à la présentation de l'urbaniste:

> *« Quelques chiffres clés maintenant pour vous donner une idée. Le territoire du SCOT correspond à 800.000 habitants, ce qui correspondrait à 840.000 – 880.000 habitants à l'horizon 2020, si l'on suit les projections réalisées par l'agence d'urbanisme de Nantes, l'AURAN.* ***(A l'écran, une courbe des projections démographiques de la Métropole entre 1982 (un peu moins de 650.000 habitants) et 2020 présente les deux scénarios intitulés « hypothèse centrale » et « hypothèse haute »).*** *Par ailleurs, on dénombre 350 000 emplois sur le territoire dont 70% d'emplois tertiaires. Le SCOT, c'est aussi 160 000 hectares de surface, dont 15% urbanisés. Ce qui pose directement la question de la dynamique territoriale à cette échelle, avec un enjeu majeur, que l'on retrouve bien entendu sur d'autres territoires qui est la croissance et la maîtrise de l'étalement urbain. D'autant que l'on constate qu'en l'espace de quarante ans, la population a été multipliée par 1,5 et l'urbanisation du territoire a triplé, comme l'illustrent ces deux cartes. Vous voyez en jaune les surfaces urbanisées ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

[203] Plusieurs publications peuvent être recensées (editions Le Moniteur, Revue Urbanisme, Comptes-rendus de l'Atelier Projet Urbain, etc) dont Ariella Masboungi (dir), *La ville est une figure libre. Laurent Théry grand prix de l'urbanisme 2010*, Parenthèse, Paris, 2010.; Jean-Louis Violeau, *Nantes, l'invention d'une l'île*, éd. le Mook Autrement, 2011.; Antoine Loubière, « Laurent Théry grand prix de l'urbanisme 2010 », in *Revue Urbanisme*.; Ariella Masboungi et Laurent Théry, « Agir sur les grands territoires et leurs limites ».

La Métropole Nantes Saint-Nazaire s'incarne à travers une histoire, une géographie, des pratiques, un document de planification et une instance de gouvernance qu'est le Pôle Métropolitain. Les travaux de l'agence, à cette échelle, concernent l'analyse du territoire, la production de documents d'aménagement, et d'études. Notons la remarque d'un technicien interrogé, à l'occasion d'un entretien, sur la Métropole Nantes Saint-Nazaire :

> *« La Métropole Nantes Saint-Nazaire n'existe pas, c'est nous qui la faisons exister, on cherche des trucs pour y croire, on parle de son histoire, de l'évolution, de l'Estuaire comme lien, de la coopération politique – mais qui dans les faits n'existe pas vraiment (…) elle existe surtout dans la tête des techniciens et des élus, pas vraiment pour les habitants ».*

Cette remarque interroge plus directement les représentations du territoire (géographiques, juridiques, etc.…) fabriquées par les techniciens. L'entité "Métropole Nantes Saint-Nazaire" (tout comme celles du Pôle Ouest ou des EPCI) offre un cadre (tantôt juridique, tantôt géographique, tantôt autre) aux techniciens et qui leur permet de conduire et de justifier différentes actions ou interventions.



Figure 24. Les quatre SCOT du Pôle Ouest de la Métropole
source : ADDRN, 2013

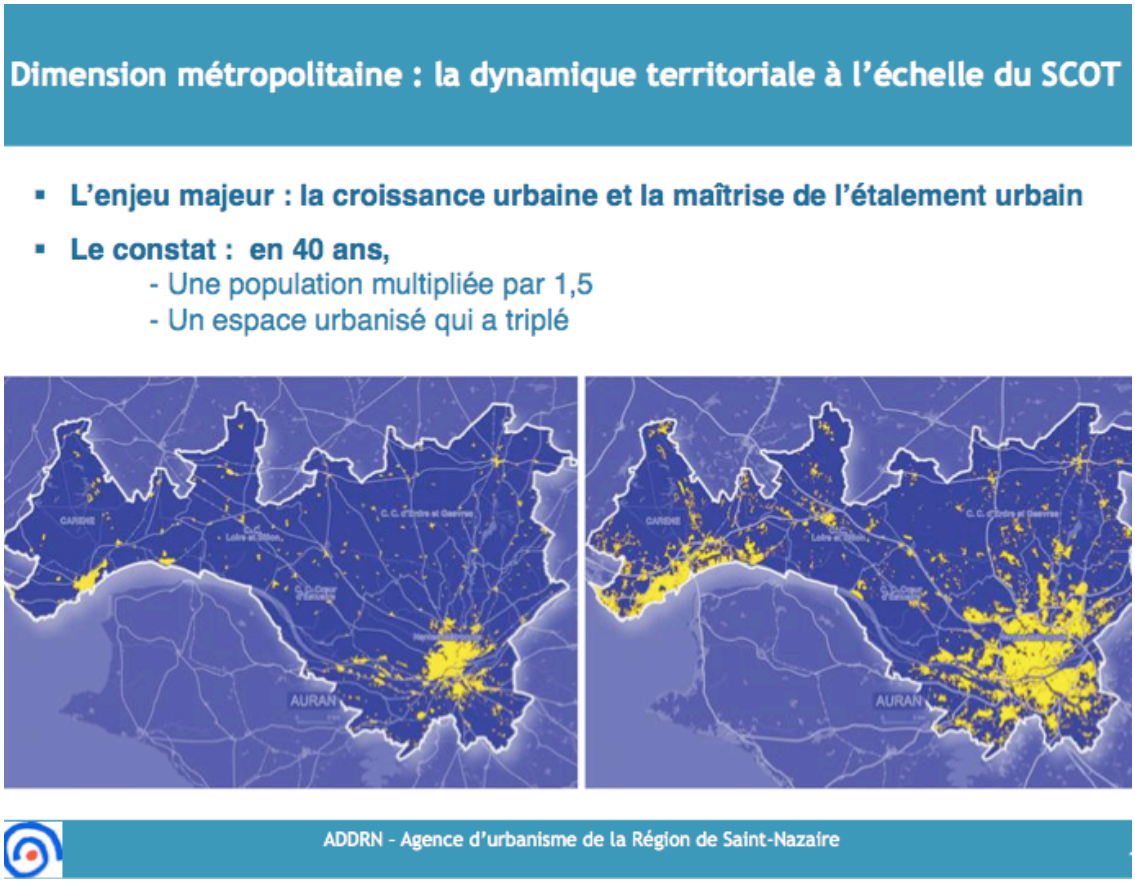


Figure 25. Croissance urbaine et étalement urbain à l'échelle de la Métropole Nantes Saint-Nazaire
source : Powerpoint ADDRN

2.2 Faire le pari du Pôle-Ouest et de l'inter-territorialité pour « *peser dans la balance métropolitaine* »

> *« Mais l'agence n'intervient pas seulement à l'échelle de la Métropole Nantes Saint-Nazaire, elle travaille aussi pour les six intercommunalités constitutives du Pôle Ouest de la Métropole. (A l'écran, trois cartes présentent le Pôle Ouest à travers ses intercommunalités, ses évolutions démographiques et ses dynamiques économiques. Un texte « les chiffres clés » accompagne les cartographies et précise le nombre d'habitants par intercommunalité : la CARENE dont Saint-Nazaire 115 932 habitants, Cap Atlantique dont la Baule 71 606 habitants, CC Loire et Sillon dont Savenay 22 302 habitants, CC Pontchâteau 37 400 habitants, CC Sud Estuaire dont St Brévin 26 991 habitants et CC Pornic 32 954 habitants, soit 307 185 habitants) ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

Deuxième échelle d'intervention de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, le *Pôle-Ouest* et ses six intercommunalités. La création du *Pôle-Ouest* en 2012 émane d'une rencontre entre la volonté politique de fédérer les intercommunalités, afin de « *peser dans la balance métropolitaine et faire le poids face à Nantes* »[204], et d'une réalité technique relative à l'adhésion de ces intercommunalités à l'agence d'urbanisme. La Conférence de l'Ouest en 2012, orchestrée par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, se conclut par l'acte symbolique de signature d'une charte par les Présidents des six intercommunalités, et officialise l'entité territoriale *Pôle-Ouest*. La création du Pôle Ouest, échelle intermédiaire à celles de la Métropole et de l'intercommunalité, permet à l'agence de légitimer son action auprès de ses six intercommunalités adhérentes, et de se positionner autrement vis à vis de la CARENE[205], du Pôle Métropolitain et de l'agence nantaise (AURAN)[206].

[204] Pour reprendre les termes du directeur de l'agence d'urbanisme.

[205] Historiquement, c'est l'agence d'urbanisme (ADDRN), alors Délègue (DDRN) qui contribue à la création de la CARENE (précédemment SIERNA). La création de la CARENE en 2001 est l'occasion d'un transfert de compétences entre les deux structures (dont les compétences économie et habitat qui basculent à la CARENE) qui se traduit également par un transfert d'individus, dont le directeur de la DDRN qui part à la CARENE ainsi que d'autres chefs de projets et chargés de mission. Cette évolution génère des tensions entre les deux structures qui peinent à se positionner l'une par rapport à l'autre, en raison d'une confusion des rôles selon les différentes missions. A mesure que la CARENE "monte en compétence", la « lutte des places » entre les deux structures s'accentue et l'agence peine à se positionner. L'adhésion d'autres intercommunalités à l'agence lui permet d'étendre son périmètre d'action et de diversifier ses missions. Comme l'explique le directeur de l'agence à l'occasion d'une réunion de travail: *« à un moment, il faut réussir à se positionner, faire en sorte que chacun trouve sa place. C'est notre rôle, en tant qu'agence, si on veut continuer à exister de trouver des solutions. Le Pôle Ouest, c'est une belle opportunité, à la fois pour l'agence, mais aussi pour les différentes intercos, c'est certain que si ça marche (la discussion a lieu avant la Conférence de l'Ouest), ça donne de belles perspectives d'avenir et un beau terrain de jeu pour nous (en tant qu'agence) (…) ça serait autre chose, on serait moins sous la coupe de la CARENE et de Saint-Nazaire, on deviendrait l'agence d'un territoire (…) c'est ce qui se fait ailleurs, c'est l'avenir pour les agences de travailler entre plusieurs territoires ; c'est d'ailleurs très cohérent avec les projets de PLUI (Plan Local d'Urbanisme Intercommunautaire) ».*

[206] Comme en témoigne le discours d'ouverture de la *Conférence de l'Ouest* par Joël Batteux le 7/12/12 : *« On parle beaucoup de la métropole Nantes/Saint-Nazaire. Il y a deux choses dans la métropole. Il y a la métropole dite institutionnelle, qui est le SCOT, le pôle métropolitain, qui commence à prendre de nouvelles compétences. Et il y a la métropole qui est la dynamique métropolitaine. C'est-à-dire que la métropole, qu'on l'institutionnalise ou non, se constitue, plus ou moins rapidement. Naturellement, les institutions aident un peu à accélérer le processus. Mais d'une certaine façon, nous sommes de fait concernés par la métropole. C'est une métropole bipolaire. Pour ma part, j'ajoute souvent « bicéphale » : on peut considérer qu'il n'y a pas deux moitiés, mais qu'il y a ceux qui sont à l'ouest et ceux qui sont plutôt à l'est ; ces derniers pèsent plus lourd parce qu'ils comprennent Nantes et l'axe Nantes-Rennes. Il y a une force*

L'urbaniste esquisse un bref portrait du *Pôle-Ouest* à travers la thématique économie. Il fait ici le choix de se concentrer sur l'une des dimensions de ce territoire, démonstrateur de la compétence de l'agence en matière d'études urbaines. L'agence est par ailleurs dotée d'un chargé de mission spécialisé dans ce domaine. Dans l'extrait qui suit, il est fait référence à Laurent Davezies, économiste reconnu, dont les expertises sont fréquemment citées par les techniciens. Il a notamment produit des études sur le territoire nazairien et est intervenu à l'une des *Conférences métropolitaines*. Faire référence à Laurent Davezies est une manière, pour le technicien, d'administrer la preuve de son propos auprès de ses homologues rennais. On notera également que les éléments de diagnostic retenus par le technicien sont très positivistes et écartent la question de la crise traversée par le territoire.

> *« Le Pôle a un profil économique équilibré, tel que défini par l'économiste Laurent Davezies, en part d'emplois. L'économie est à la fois résidentielle pour 44%, productive pour 23 % et administrative pour 21%. Le socle industriel, quant à lui, est basé sur les ensembles métalliques complexes : la construction navale, l'aéronautique (avec plus de 2 000 emplois) et l'émergence de la filière des Energies Marines Renouvelables. Le Pôle-Ouest abrite également le premier port de la façade Atlantique, un pôle énergétique majeur connecté via l'autoroute de la mer. Comme je l'indiquais à l'instant, l'économie résidentielle est marquée sur le territoire. Elle est renforcée par l'armature commerciale du territoire, répartie entre le pôle nazairien et l'offre saisonnière du bassin de vie. En résumé, sur le plan économique, on peut dire que le Pôle-Ouest est doté d'une économie maritime originale, à la fois productive et résidentielle, donc complémentaire aux fonctions tertiaires et administratives du pôle nantais ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

L'urbaniste insiste sur la complémentarité entre les pôles nantais et nazairien. Cette complémentarité, si elle est ici présentée comme conclusion du diagnostic, est surtout un préalable ou un objectif à atteindre de la part des acteurs du territoire. Il est particulièrement intéressant de noter la manière dont les acteurs réagencent les éléments de discours et sélectionnent les éléments de diagnostic qui sont favorables à l'objectif poursuivi. Ces constructions de discours, que l'on retrouve également dans les rapports d'activités et les publications, ont pour fonction de faire advenir la coopération entre les acteurs du territoire, l'agence tenant un rôle de médiateur.

---

gravitationnelle évidente autour de Nantes que nous n'avons pas autour de Saint-Nazaire. C'est la raison pour laquelle il me semble qu'il nous faut organiser notre propre réflexion. Nos amis nantais ne nous veulent pas du tout de mal, mais ils ont assez à s'occuper avec se qui passe dans un grand cercle autour de Nantes pour ne pas trop s'occuper de nous. Si nous ne nous intéressons pas à notre propre destin, à notre propre positionnement dans cette métropole, il y a peut-être des opportunités que nous manquerons. De plus, nous sommes dans une période où l'ordre du jour évoque souvent Notre-Dame-des-Landes. Il est évident que cet aéroport qui va se situer en plein centre de cette métropole risque d'avoir des impacts sur l'organisation résidentielle, sur l'organisation économique des territoires, sur les zones d'activités… Il est grand temps que nous commencions à y réfléchir ».

2.3 Incarner l'échelle de l'agglomération et l'agir politico-technique par les projets urbains

> *« Passons maintenant à l'échelle de l'agglomération nazairienne, que l'on qualifie d'agglomération littorale, étirée sur 35 kilomètres, entre Donges et le Croisic. La qualité du cadre de vie y est remarquable, renforcée par les caractéristiques paysagères d'un territoire d'eaux, entre Océan, Estuaire et Marais, comme indiqué sur la carte par ces grands aplats verts et bleus. La CARENE, Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire s'étend sur plus de 30 000 hectares dont 23% d'espaces artificialisés, 26% d'espaces agricoles et 48% d'espaces humides et naturels ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

L'Agglomération nazairienne ou la CARENE est la troisième échelle de pertinence retenue pour présenter le territoire. Interrogé a posteriori sur l'émergence de cette échelle de territoire, le technicien renvoie au hors-série de la revue Place Publique « *la CARENE, une décennie de projets* », qui retrace l'histoire de la construction de l'intercommunalité nazairienne.

D'après les auteurs, l'intercommunalisation du transport urbain entre Saint-Nazaire et Trignac en 1984 préfigure de la coopération intercommunale incarnée par le SIRNA (Syndicat Intercommunal de la Région Nazairienne) qui devient successivement le SIERNA (Syndicat Intercommunal de l'Estuaire de la Région Nazairienne) puis l'APECABL (l'Association Pour l'Exécution d'un Contrat d'Agglomération en Basse-Loire) qui réunit les communes de Saint-Nazaire, Saint-André des Eaux, Montoir-de-Bretagne, Saint-Malo-de-Guersac, Saint-Brévin, Donges, Paimboeuf et Saint-Viaud. L'APECABL est créée à l'occasion du contrat de ville signé avec l'Etat en 1992 ; un contrat d'agglomération de la Basse-Loire qui dépasse les limites de la commune de Saint-Nazaire impliquant la prise en compte des autres communes. En 1995, l'association devient l'ADCEL (l'Association pour le Développement Culturel de l'Estuaire de la Loire). La loi Chevènement du 12 juillet 1999 incite au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale par la création d'Etablissements publics de coopération intercommunale sous 3 formes : la Communauté de commune, la Communauté d'agglomération et la Communauté urbaine.

La CARENE (Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne) est créée le 1er janvier 2001 par arrêté préfectoral. Le rôle structurant de la DDRN dans la mise en place de la CARENE est explicité, notamment à travers les transferts de compétences (ex : le développement économique) et d'individus[207] d'une structure à l'autre. La CARENE est dotée des compétences suivantes : aménagement de l'espace (transport), la politique de la ville, la voirie, l'environnement, les équipements sportifs et culturels, le tourisme et les études d'intérêt communautaire. Ces compétences seront complétées par l'eau, l'assainissement, l'enseignement supérieur et la recherche à partir de 2002.

[207] Plus particulièrement à travers la personne de Jean François Guitton, le Délégué général de la DDRN qui devient directeur général de la CARENE en 2001.



Figure 26. Les EPCI adhérentes à l'ADDRN en 2012
source : Powerpoint ADDRN, 2012

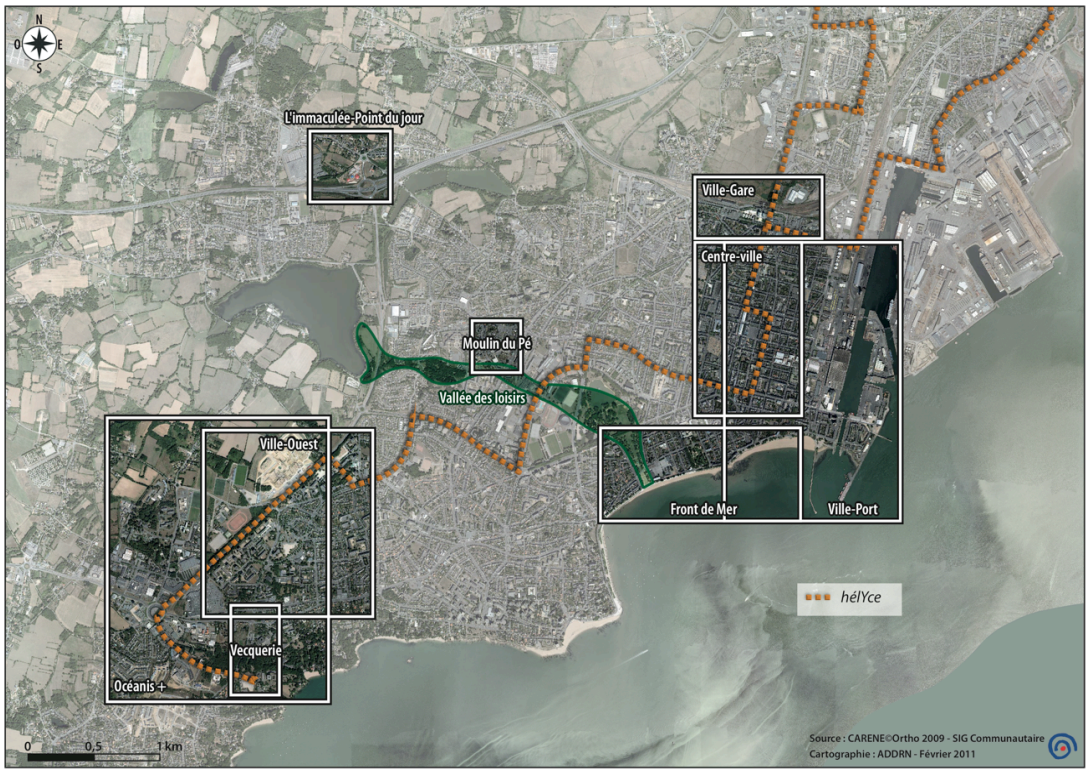


Figure 27. Carte de situation des projets urbains nazairiens
source : ADDRN, 2011

Le récit d'agglomération construit par les techniciens établit une filiation de projets, d'outils et d'acteurs politiques et techniques (tantôt individuels, tantôt collectifs) qui permet de justifier l'émergence de l'échelon intercommunal et de ses compétences, tout en le contextualisant par rapport aux autres échelles de territoire. La reconstitution d'une parenté de projets, démarches et outils ainsi proposée participe de la construction d'un discours cohérent[208], argumenté et articulé sur la fabrique du territoire nazairien qui permet aux acteurs de (re)légitimer les technostructures ou institutions tout en justifiant leurs actions en cours ou à venir. Cette *généalogie mythifiée*[209] de démarches et projets s'établit par sédimentation des discours produits par les élus et les techniciens dont l'une des missions est de décliner les projets et de fabriquer des discours cohérents sur le territoire pour susciter l'adhésion et la mobilisation d'un maximum de parties prenantes. La fabrication d'un projet commun à travers sa mise en récit laisserait penser que la visibilité d'un territoire, dépendrait de la capacité des acteurs qui le portent, *entrepreneurs de cause territoriale*, à le communiquer en "fabriquant des histoires" qui circulent et le font exister.

L'urbaniste poursuit sa présentation:

> *« L'Agglomération nazairienne est aussi un territoire de projets, un territoire en projet, notamment à travers la mise en service d'une ligne de BHNS (Bus à Haut Niveau de Service) de neuf kilomètres de long, dont six en site propre, et dont l'inauguration est prévue en septembre prochain. Sur cette agglomération, nous avons aussi onze sites prioritaires de renouvellement urbain ainsi que des projets urbains emblématiques : Ville-Port, Ville-Gare, Ville-Ouest le projet ANRU, Océanis+, Trigniac-Certé, également un projet ANRU et le site de Moulin du Pé avec des enjeux de requalification de l'ancien site hospitalier, déplacés à la Cité Sanitaire en face de Ville-Ouest, vous visiterez ces deux projets dans l'après-midi ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

Présenter l'agglomération à travers ses projets urbains emblématiques permet à l'urbaniste de faire la démonstration de l'agir technique et politique (dont celui de l'agence) sur le territoire. Les projets, échantillons de territoire, incarnent la capacité d'action collective :

> *« Une agglomération de projets donc, et dont le plus emblématique est très certainement Ville-Port, projet urbain d'envergure métropolitaine, aux côtés de l'Ile de Nantes et de la centralité de d'agglomération, qui vise à rétablir les relations originelles entre la Ville et le Port».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

[208] Où l'on retrouve aussi bien le « mythe de la cohérence » que « l'idéal d'un urbanisme gigogne » précédemment évoqués.

[209] Pauline Ouvrard et Nicolas Rio, « Les démarches d'anticipation territoriale : pratiques et évolutions. Les cas des métropoles nantaise et lyonnaise. », Communication aux chantiers de la jeune recherche urbaine de l'IMUalpha,ENS Lyon, 12 mai, 2014.



Figure 28. Les projets Ville-Port et Ville-Gare
source : Powerpoint ADDRN, 2012



Figure 29. Les projets urbains *Ville-Ouest* et *Océanis+*
source : Powerpoint ADDRN 2012

L'urbaniste insiste plus particulièrement sur le projet urbain *Ville-Port* qu'il qualifie "d'emblématique" au côté du projet urbain de *l'Ile de Nantes*. Ce rapprochement trouve son origine dans la construction du récit métropolitain, notamment à l'occasion de la candidature de la Métropole Nantes Saint-Nazaire à l'appel à projet "Ecoquartier/ écocité"[210] qui donne lieu à la labellisation "Ecométropole Nantes Saint-Nazaire" en 2009.

> *« Ville-Port peut se résumer en trois grandes phases de développement. La première, ou Ville-Port 1, de 1994 à 1995 avec la réhabilitation de la base sous-marine, la création de 350 logements, ainsi que d'équipements touristiques dont le cinéma. La seconde phase, Ville-Port 2 qui a débuté en 2005, a connu plusieurs interventions, dont la mise en œuvre d'équipements culturels, le VIP et le LIFE dans les alvéoles de la Base Sous-Marine et le Théâtre à travers la requalification de l'ancienne gare. La création d'une nouvelle centralité commerciale, le Ruban bleu, la création de 700 logements, dont 20% de logements sociaux, ainsi que la requalification des espaces publics. La troisième phase, Ville-Port 3 qui devrait bientôt débuter, c'est la suite d'une histoire à écrire ».* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

Il poursuit en détaillant les projets *Ville-Gare* et *Ville-Ouest*, résumant les principaux enjeux de programme et de projets.

> *« Le projet Ville-Gare, est implanté autour de la gare de Saint-Nazaire et porte trois ambitions. La première est de faire de ce secteur un pôle tertiaire et un quartier d'affaire, un potentiel de 50 000 à 70 000m2 de bureaux a été identifié. Deuxièmement, il s'agit d'en faire un quartier d'habitat, avec un potentiel de 30 000 à 50 000 m2 de logements. Enfin, faire de ce projet un véritable espace d'échange multimodal à l'interface entre la gare, le BHNS (Bus à Haut Niveau de Service), les deux roues et les véhicules particuliers* ***(A l'écran, le projet est représenté en plan coloré et trois images de synthèse présentent la nouvelle opération construite autour de la gare)*** *Ville-Ouest, quant à lui, est le projet de rénovation urbaine qui a débuté en 2005, en convention avec l'ANRU. Un premier travail de traitement et de création du maillage viaire a été réalisé. En plus des programmes de logements et de la requalification des espaces publics, un centre commercial a été transféré sur le site et un pôle de proximité a été créé. Une nouvelle offre de services est également proposée aux habitants via la création d'équipements scolaires, d'une crèche, etc.* ***(A l'écran, une vue aérienne du site de projet et de la maquette 3D, une image de synthèse, représentant les espaces***

[210] En octobre 2008, l'Etat lance l'appel à projet *Ecoquartier-EcoCité*. Les acteurs locaux s'en emparent et proposent une réponse commune à l'échelle de la métropole Nantes Saint-Nazaire. La SAMOA (aménageur de l'*Ile de Nantes*) est désignée comme pilote de la réponse à l'appel à projet. Les deux agences d'urbanisme métropolitaines (AURAN et ADDRN) l'assistent pour constituer un dossier de candidature. En 2009, 13 territoires nationaux sont labellisés Ecocité, dont Nantes Saint-Nazaire. Entre octobre 2009 et octobre 2011, les acteurs nanto-nazairiens entreprennent un *dialogue itératif* avec l'Etat.

> *paysagers, et une photographie de la façade du Pivo, espace de médiation du projet Ville-Ouest à destination des habitants et différents acteurs du projet) ».* (Extrait de la présentation de l'urbaniste)

Le rôle de l'agence n'est pas spécifié, la présentation s'apparente davantage à une revue de projets, comme les techniciens ont l'habitude de faire quand ils présentent les missions de l'agence à de nouveaux adhérents ou sur les salons comme le MIPIM. Le Powerpoint, support mémo-technique - à travers ses images (photographies, visuels) et ses mots clés - permet au technicien d'adapter son discours aux publics en présence. Un même support de présentation, selon le technicien et le contexte dans lequel il est mobilisé, ne donnera pas systématiquement lieu au même type de discours, même si les chefs de projets et la plupart des chargés de mission connaissent les "bases" de la présentation du territoire, et les rôles et missions de l'agence. Chaque nouvelle recrue passe par une phase d'apprentissage de l'histoire du territoire et des projets, et de la manière de les présenter en fonction des contextes et publics. Cet apprentissage comprend la lecture des supports de communication, l'observation des pairs en situation de présentation, et la transmission orale (anecdotes, "petites histoires" sur les projets et leurs acteurs).

Après une brève présentation du projet *Océanis+*, l'urbaniste passe la parole à son collègue qui introduit sa présentation sur la démarche prospective Destinations 2030 :

> *« Pour conclure, et puisqu'il s'agit de la dernière diapo, le territoire nazairien est aussi un territoire en mode prospective qui s'est lancé dans un vaste débat participatif sur l'avenir de son agglomération, Destinations 2030. Cette consultation a pris différentes formes, dont numérique à travers la création d'un site internet que vous pouvez retrouver à l'adresse destination2030.org. Ce site nous a permis de collecter un ensemble de contributions et a été articulé avec une démarche de prospective action menée sur le terrain, à la rencontre des gens, à travers des réunions institutionnelles, des ateliers contributifs, et différents évènements au contact de la population. Cette démarche, après une phase de collecte de contributions collectives et individuelles, fera l'objet d'une double restitution sous la forme d'un événement organisé à Saint-Nazaire en décembre prochain et une publication qui sortira en janvier 2013 ». (A l'écran, l'affiche de présentation de la démarche accompagnée d'un texte inventoriant les "dates clés" et d'un lien vers le site internet destinations2030.org).* (extrait de la présentation de l'urbaniste)

L'urbaniste conclut en rappelant les nombreuses démarches prospectives à l'œuvre à l'échelle nationale et sur la Région Pays de la Loire. Il rappelle l'importance pour les territoires et leurs agences de "se mettre en mode prospectif" pour "donner un cap" et rester en éveil sur les innovations en matière d'urbanisme.

3. Le Powerpoint performatif : des images iconiques et verbales pour agir

> *« Penser la notion d'image, c'est penser celle de représentation, c'est-à-dire l'idée que l'on "se" représente un objet considéré et, par extension, tout l'univers imaginaire associé »*[211].

> *« L'image cristallise une fiction, un monde spatial vraisemblable au sein duquel on peut agir »*[212].

3.1 Des techniciens devant un Powerpoint ou des urbanistes à l'épreuve de la pensée managériale

Après avoir prêté attention au contenu de l'exposé de l'urbaniste, concentrons-nous plus particulièrement sur sa forme, à travers le support Powerpoint qui l'accompagne.
Revenons tout d'abord à la situation : cinq rangées de techniciens assis font face à l'écran de vidéoprojection. Les quarante têtes convergent vers la présentation Powerpoint, pivotent vers l'écran d'un smartphone ou une feuille de papier, s'inclinent, distraites, vers l'oreille d'un voisin. Le technicien-orateur ponctue son exposé d'une série de diapositives où se mêlent images et mots-clés qu'il intègre avec agilité à son discours. Un défilé de vues aériennes, cartographies colorées, schémas et photographies illustrent et conduisent son propos. La présentation est bien rôdée, le discours ciselé ; l'assistance semble écouter attentivement son histoire.

Pour l'observateur extérieur qui entrerait dans la salle, la scène paraîtrait particulièrement banale : une assemblée d'individus entre 30 et 60 ans assis face à un écran où défile une présentation Powerpoint, présentée par un autre individu en costume. L'observateur peinerait sans doute à définir s'il s'agit d'une rencontre de chercheurs, d'entrepreneurs ou de représentants de l'action publique ; l'assemblée de citoyens serait sans doute écartée en raison des codes vestimentaires. L'observateur conclurait qu'il s'agit d'une assemblée d'experts au travail, réunis pour suivre une présentation ; l'ordinaire du travail d'expert en somme[213]. Et c'est bien ce qu'il semble pertinent de relever : cette situation n'a rien d'extraordinaire et pourrait s'apparenter à bien d'autres contextes d'expertise. Cette scène anodine révèle la transposition des modes de faire et de présenter en situation d'expertise, à travers le support Powerpoint. Dans son ouvrage consacré à déconstruire la pensée Power-point, Franck Frommer[214] explicite les mécanismes et les conséquences de la rencontre entre une idéologie - la pensée managériale du *projet* et ses avatars décrite par Eve Chiapello et Luc Boltanski[215] - et un outil de communication, le Powerpoint. Cet outil fait son apparition dans les entreprises dans les années 90, rapidement suivi par l'action publique et correspond à

[211] Clément Orillard, « Contrôler l'image de la ville », *Labyrinthe*, juin 2003.
[212] Michel Lussault, *L'homme spatial. la contruction sociale de l'espace humain*, Seuil, Paris, 2007, p57.
[213] L'usage du support Powerpoint en situation d'expertise est particulièrement bien décrite pas Eric Chauvier dans son essai : Eric Chauvier, *Somaland*, Paris, Allia, 2012, 176 p
[214] Franck Frommer, La Pensée Powerpoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide, La Découve, Paris, 2010.
[215] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit*.l

l'émergence de nouveaux modèles managériaux dont les principaux mots d'ordre sont "l'horizontalité", "la flexibilité", "l'autonomie", le "réseau" et la "multicompétence" des individus, ce que Chiapello et Boltanski qualifient "d'entreprise projet" :

> *« Les salariés doivent être mobiles, autonomes, capables de rendre compte, de communiquer et d'être performants dans la communication. Ils doivent être multi-compétents et connectés, savoir utiliser les outils de la bureautique mais aussi les instruments de la communication moderne. Car "l'entreprise projet" fait de la réunion une nécessité vitale. Elle est en effet la médiation complémentaire d'individus "autonomes". Que ce soit pour rendre compte, pour convaincre, pour se mettre au diapason, pour se former, la "réunionite" devient avec l'e-mail, l'activité par excellence de "l'entreprise projet". L'individu perd ici ce qu'il avait gagné d'autonomie. La réunion est un instrument de normalisation, d'intégration des cultures de projets, de mise en ordre de marche. Elle suit des codes spécifiques où l'enjeu pour l'individu est de montrer sa capacité à s'inscrire dans l'élaboration du discours dominant, de saisir les controverses et de se placer dans des dynamiques relationnelles. Mettre en valeur ses qualités, savoir se mettre en scène, mobiliser des qualités humaines autant que des compétences techniques est fondamentale »*[216].

Les travaux de Franck Frommer établissent la relation entre la révolution managériale et l'émergence de la "réunion" comme « modalité de coordination avec les réformes de la gestion des administrations publiques ». A travers l'exemple de la « Révision nationale générale des politiques publiques » en 2007, il démontre la manière dont l'usage du Powerpoint dans le cadre d'un audit réalisé par des "experts extérieurs" permet de "désarmorcer l'action collective" aux différents niveaux de la hiérarchie ; le Powerpoint (statut anonyme, plasticité de l'outil, absence de destinataire désigné) n'offrant aucune prise à la contestation. Comme l'écrit Jean-Yves Moisseron :

> *« L'objet lui-même (Powerpoint) a un contenu politique et définit dans sa configuration même un « script » au sens où l'entend Madeleine Akrich, c'est à dire une certaine répartition du monde physique et social, une attribution de rôles à certains types d'acteurs et tout en excluant certains et comment enfin, le logiciel formate les modes de relations entre ces acteurs »*[217].

Enfin, Frommer insiste sur l'effet "d'aplatissement de la pensée" provoqué par cet outil qui évènementialise la présentation qu'il qualifie de "spectacle total". Dans le cas de l'agence d'urbanisme, cet outil contribue à une certaine mise en scène et à une spécularisation de l'action, à travers ses codes et dispositions. Le technicien devient un "présentateur", un "animateur" qui raconte une histoire à un public.

[216] Jean-Yves Moisseron, « Franck Frommer, La pensée PowerPoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, URL : http://lectures.revues.org/1271, 2011.
[217] *Ibidem*.

3.2 Une agence à l'épreuve de ses présentations Powerpoint

Ces travaux sont vraisemblablement transposables à la fabrique urbaine où les supports Powerpoint n'ont cessé de faire florès depuis les années 90. Les agences d'urbanisme, à travers leurs rôles de médiation et de communication, n'échappent pas à ce phénomène et à ses effets, comme en témoigne un technicien de l'agence :

> *« Le Powerpoint c'est devenu une habitude, maintenant on est obligé d'en passer par là si on veut faire une présentation (…) c'est quasi-obligatoire pour les réunions, tu peux pas y couper (…) les gens attendent le Powerpoint. C'est vrai que c'est pratique, t'as pas les plans ou la maquette à te trimballer, tu projettes tes photos, tes cartes et tu commentes le truc (…) C'et devenu une habitude, on a dû s'adapter, c'est vrai que les jeunes maîtrisent mieux l'outil (…) c'est parfois trompeur, tu as un beau Powerpoint, de belles images, tout le monde trouve ça très bien, mais dans le fond c'est pauvre, il n'y a pas toujours de contenu ».* (extrait entretien technicien ADDRN)

Revenons à notre observateur. La vidéo-projection et la *voix-off* du présentateur le mettraient sur la piste d'experts de l'aménagement du territoire, des professionnels de la ville, sans pour autant parvenir à distinguer s'il s'agit d'élus, de consultants, de techniciens ou d'universitaires. Seul un observateur averti, acculturé au petit monde de l'urbanisme repèrerait qu'il s'agit de techniciens, en raison de la précision du langage et la profusion de documents techniques. L'observateur opterait alors pour des spécialistes, techniciens ou consultants. C'est en scrutant le Powerpoint et le discours associé que l'observateur remarquerait le logo et l'inscription au bas des diapositives : « *ADDRN, agence d'urbanisme de la Région Nazairienne, une agence au service de son territoire et de son développement* ».

Si l'urbanisme est lié à la production d'images iconiques et verbales[218], intéressons-nous plus particulièrement aux images qui peuplent cette présentation. Accompagnée d'un vocabulaire spécifique, cette profusion de visuels incarnant des projets ou démarches, a pour fonction de rendre visible l'action aménagiste, dans le cas présent l'action conduite par une agence d'urbanisme et ses techniciens. Cette visibilité (voire "imagibilité") de l'action s'opère à travers différents supports graphiques[219] : cartes, schémas, photographies plus ou moins articulés entre eux, et dont la charte graphique du Powerpoint et le discours du technicien garantissent une certaine homogénéité. Et comme l'indique le propos introductif des actes du 20e colloque de la FNAU en 2002 sur le thème "Territoires en quête d'images" :

---

[218] "Le nombre de visualisations urbanistiques augmente, tantôt produites au sein de la maîtrise d'ouvrage cherchant à stabiliser son fonctionnement sur l'ensemble d'un territoire, tantôt produites en externe, par des architectes, urbanistes, consultants incarnant plutôt des démarches spécifiques sinon singulières. Le déploiement du numérique a permis une véritable extension de ces images dont plusieurs ensembliers du bâtiment, grands acteurs privés de la production urbaine, sont particulièrement friands, sous la bannière des *smart cities"*. Laurent Devisme, « Figures urbanistiques en régime prospectif. Pour une critique des pouvoirs de l'évocation », *Articulo - Journal of Urban Research*, 2015.

[219] Michel Chiaperro, *Le dessin d'urbanisme, de la carte au schéma-concept, construire les projets de ville et de territoire*, éd. Certu, Lyon, 2003. Michel Chiaperro, « Le dessin d'urbanisme, de l'outil à la méthode », in DATAR, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, (éd.). *Debarbieux B. et Lardon S. (dir.) « Les figures du projet territorial »*, éd. DATAR, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 2003, p. 83-108.

> *« La question de la visibilité la plus rapide du projet, de sa réalité vraie, de son sérieux, de son efficacité immédiate et de sa pertinence à long terme, et du dynamisme qui l'anime, est devenue une préoccupation que le marketing territorial a aujourd'hui intégré. Les images, dans leur diversité, sont devenues ou sont en train de devenir un des vecteurs de cette visibilité ».*

Si l'on observe de plus près le Powerpoint présenté par l'urbaniste, on remarque qu'il a été produit par assemblage d'images utilisées dans des présentations antérieures :

> *« On passe notre temps à faire des présentations (…) tu farfouilles sur le serveur et tu pioches dans les présentations existantes en fonction de ce dont tu as besoin, ce que tu veux dire (…) quand tu présentes une nouvelle étude, c'est différent, là tu produis tes visuels, avec la cartographe aussi (…) oui c'est un peu du recyclage, mais les titres changent, ce qu'on dit pour accompagner la présentation, c'est surtout ça qui compte ».* (extrait entretien technicien agence)

Les images circulent d'une présentation à l'autre, sont remobilisées pour des communications, des publications. Certains visuels acquièrent le statut quasi iconique, d'image emblématique d'un projet (par exemple la "chaîne des 100 projets" dans le cadre de la démarche *Ecocité*) en raison de leur pouvoir d'évocation auprès des acteurs, participant de la fabrication d'une représentation commune des projets ou démarches :

> *« T'as des images qui parlent plus que d'autres, qu'on a tous plus ou moins en tête, tu prends la carte du SCOT, de l'éco-métropole (…) c'est un peu notre rôle en tant qu'agence d'Urba de produire des documents qui parlent aux acteurs, entre techniciens, mais aussi aux élus (…) ça passe par l'image, disons… son efficacité, voilà faut trouver la bonne image (…) l'image c'est le projet qu'il y a derrière, l'esprit de la démarche. Tu prends Destinations 2030 (démarche prospective), le dirigeable, le combi, les couleurs, tout de suite ça donne une ambiance, on sait que c'est Destinations 2030 et pas Ville-Port (…) la communication de nos projets, c'est devenu le truc incontournable, tu peux plus passer à côté (…) à la fois tu dois te démarquer pour qu'on remarque ton travail ou tel projet, et à la fois faut suivre la mode, la manière dont les autres présentent et t'adapter».* (extrait entretien technicien ADDRN)

Le Powerpoint, habit d'un nouvel esprit de l'urbanisme est l'un des outils de travail consacré des techniciens de l'agence. Supports de présentation, d'animation de réunion, pièce-jointe d'un compte-rendu de réunion, les usages sont multiples. L'évolution de la charte graphique témoigne des évolutions de l'agence, marque le changement de direction, le recrutement d'un nouveau chargé de mission habile à manipuler l'outil. Couleurs, puces, mots-clés, visuels s'adaptent aux nouvelles injonctions et effets de mode, marqueurs de distinction ou d'appartenance ; témoins des circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine :

> *« Nos supports de présentation changent. On va sur le site des autres agences pour voir leurs publications, on lit les publications, les présentations des consultants, tout ça, ça inspire (…) comment schématiser ou représenter une carte, copier un peu les autres, les jeunes recrues ça aide bien parce que souvent ils maîtrisent bien les outils, sont au courant de ce qui se fait, de la mode. Il y a aussi les rencontres de la FNAU ou les formations, tout ça, ce sont des sources d'inspiration qui se retrouvent après dans les Powerpoints (…) on y fait plus attention qu'avant (la représentation) depuis qu'on est plus dans la pédagogie, c'est pas pareil d'être qu'entre techniciens ou d'avoir à présenter un projet à des élus, parfois des habitants, c'est pas les mêmes codes ».* (extrait entretien technicien agence).

L'adaptation des supports de présentation aux publics est une préoccupation des techniciens, conscients d'une nécessaire adaptation de leurs pratiques.

3.3 Les pouvoirs évocateurs et mobilisateurs de la figuration urbanistique

Pour Ola Soderström qui explore le rôle des visuels et images dans le processus urbanistique à travers ses différentes échelles spatiales :

> *« Produite à partir de codes et sur des supports différents, utilisée dans des contextes très variés, l'imagerie urbanistique vise à transformer la ville, mais elle permet aussi de mémoriser et de transmettre des informations, de séduire et de convaincre clients ou élus, voire de négocier avec des opposants »*[220].

Cette figuration urbanistique[221] peut être analysée au prisme des travaux de Bruno Latour concernant les outillages et l'apprêtement de l'action[222] pour préparer le travail collectif. Les images peuvent être considérées comme des outils au service du projet à qui les acteurs attribuent une variété de fonctions : illustrations, concepts, preuves, versions, citations, projections, programmations, etc. Une même image peut se voir attribuer différentes fonctions selon le contexte dans lequel elle est mobilisée ; ainsi la carte de l'écométropole peut successivement être utilisée comme support de diagnostic dans le cadre de la rédaction de l'appel à projet *Ecocité*, illustration dans une publication des Editions *Le Moniteur*, référence dans le cadre d'une autre démarche. Le réagencement permanent de ces images (iconiques ou verbales) par les techniciens est au cœur de l'activité urbanistique et de la fabrique de représentation. Notons la capacité des acteurs à se ressaisir de ces objets pour les incorporer à leur discours. Un même Powerpoint peut ainsi être mobilisé dans trois contextes différents par un même technicien : un cours à l'université, une réunion technique, une présentation devant la société civile. Si le support reste le même, le technicien adapte son discours[223] pour

[220] Ola Soderstrom, *Des images pour agir. Les visuels en urbanisme*, Lausanne, Payot, 2000, 139 p.
[221] Laurent Devisme, *op. cit.*
[222] Bruno Latour, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, éd. La Découverte, Paris, 2006.
[223] Cf Chapitre 5.2 « les langages de l'urbaniste »

répondre au contexte. Ce support devient une boîte à outils dans lequel le technicien pioche à sa guise des ressources pour illustrer ses interventions.

Prenons l'exemple des images iconiques de la métropole Nantes Saint-Nazaire à travers le SCOT, les visuels de la démarche *Ecocité.* Ces visuels présents dans les dossiers de candidature, les publications, les communications ont un pouvoir d'évocation et permettent de "faire référence" par le visuel. Ils ont pour rôle de "faire exister" l'entité métropolitaine, relais des mythes de la cohérence et de l'urbanisme gigogne. Ces images iconiques impriment la rétine des techniciens et élus et ont pour rôle de "faire advenir" le territoire. Rappelons que l'urbanisme relève de productions cognitives liées à l'anticipation et la vision[224]. Ces icônes dont le pouvoir d'évocation est reconnu par les acteurs, contribuent également à la mobilisation des parties prenantes des projets ou démarches, par ce qu'elles incarnent (objet spatial, dispositif de coopération).
Le pouvoir de ces images réside dans le degré d'interprétation qu'elles permettent aux acteurs, effet de "flou"[225], qui génère une adhésion plurielle et produit du consensus.
La prospective territoriale[226], à travers la figuration qu'elle manipule, témoigne plus particulièrement des représentations en jeu et en circulation dans le rapport au futur[227].

[224] Laurent Devisme, *op. cit.*d
[225] Cf chapitre 4.2 « les langages de l'urbaniste »
[226] Cf. Partie 2
[227] Martin Vanier et Damien Denizot, « Les représentations à l'épreuve du temps », *Territoires 2030*, 2006, p. 95-106.





Figure 30. Vue de Ville-Port depuis le site du Petit-Maroc à Saint-Nazaire
source : ADDRN



Figure 31. Mise en lumière de la base sous-marine de Saint-Nazaire par l'artiste Yann Kersalé
source : ADDRN

Chapitre 2.
Une ville et son agence en projet(s)

Une brève histoire de la petite fabrique urbaine nazairienne et de son agence d'urbanisme

> *« Le récit de l'action territoriale ne peut donc être qu'historicisé et même historiciste, au sens de Popper, pour s'avérer, tout simplement, humain et doté d'une portée sociétale. L'acteur politique, mais aussi ses alliés et notamment les praticiens de l'urbanisme, énoncent nécessairement des histoires de la ville et d'actions qui, toujours, sans cesse et inlassablement, nouent le passé glorieux, le présent de l'énonciation – de l'agir – et le futur vertueux virtuel en une même trajectoire temporelle ».*[228]

> *« L'amnésie rendrait aveugle et impuissant dans ce monde de classement et de négociations permanentes… Et de transmission orale, car cette organisation symbolique, comme celle de toute tribu, est pour l'essentiel fondée sur un savoir sans texte ».*[229]

Ce chapitre propose de redonner une épaisseur historique au premier "nœud" ou terrain de l'enquête ethnographique ; à savoir l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (ADDRN). S'attacher à reconstituer le puzzle historique de l'aménagement du territoire nazairien pour mieux comprendre son fonctionnement "*ici et maintenant*", ne consiste pas à s'improviser historien mais à mobiliser l'histoire pour contextualiser l'objet de recherche, tout en s'interrogeant sur la manière dont l'histoire traverse[230] le terrain d'enquête et les enquêtés[231]. S'il s'agit ici de livrer au lecteur un ensemble de savoirs et de connaissances sur le territoire nazairien à travers ses projets, acteurs (individuels et collectifs), modèles et documents pour lui permettre de baliser l'objet de recherche ; il s'agit aussi d'apporter un éclairage sur le contexte de production de ces savoirs, sur la

[228] Michel Lussault, 1998. Renouveler le dialogue. In. Espaces Temps, vol 68, N°1, p38
[229] Michel Peraldi et Michel Samson, *op. cit, p75.*
[230] *« A vrai dire, tout discours historique est susceptible d'usages politiques, que cela soit le fait de son auteur, de ses destinataires ou encore qu'il faille attribuer au rapport particulier que les seconds entretiennent avec le premier. Récits des origines, qui enracinent les privilèges d'un groupe humain dans un sol en invoquant l'autochtonie, ou qui inscrivent le destin d'une nation dans la durée qui fait preuve (…) ; récit de fondation ou de rupture qui mettent en scène un commencement absolu, comme la Révolution américaine, puis la française, selon des modalités si différentes ; récits de légitimation, comme ceux qui ont permis au fascisme italien d'invoquer le Mare nostrum pour justifier ses ambitions impériales ou à la colonisation française en Afrique du Nord de se recommander de la lointaine pax romana, preuves archéologiques à l'appui ; récits apologétiques, enfin, mais aussi blancs du récit, qui ont longtemps permis d'éluder ou de tenter d'oublier des moments difficiles du passé (…) Il va de soi que ces modulations diverses s'entrecroisent, s'enchevêtrent au sein de discours historiques infiniment plus complexes et plus subtils que ne le laisse entendre ce rappel élémentaire »,* François Hartog et Jacques Revel, *op. cit.*, p14
[231] formulant l'hypothèse que documenter la manière dont les acteurs mobilisent (voire fabriquent) leur histoire (récit de l'action individuelle et collective, récit des projets) permet de renseigner leurs pratiques et d'éviter l'écueil du *chercheur-haut-parleur* en prenant de la distance avec la manière dont l'histoire est racontée par les acteurs. Cf : Bertrand Vallet, « Enquêter "en ministère" sur un objet émergent : le double écueil de la dénonciation ou de la normativité. Parcours d'enquête et construction d'une posture scientifique », communication atelier de doctorant du RT9, 2013.

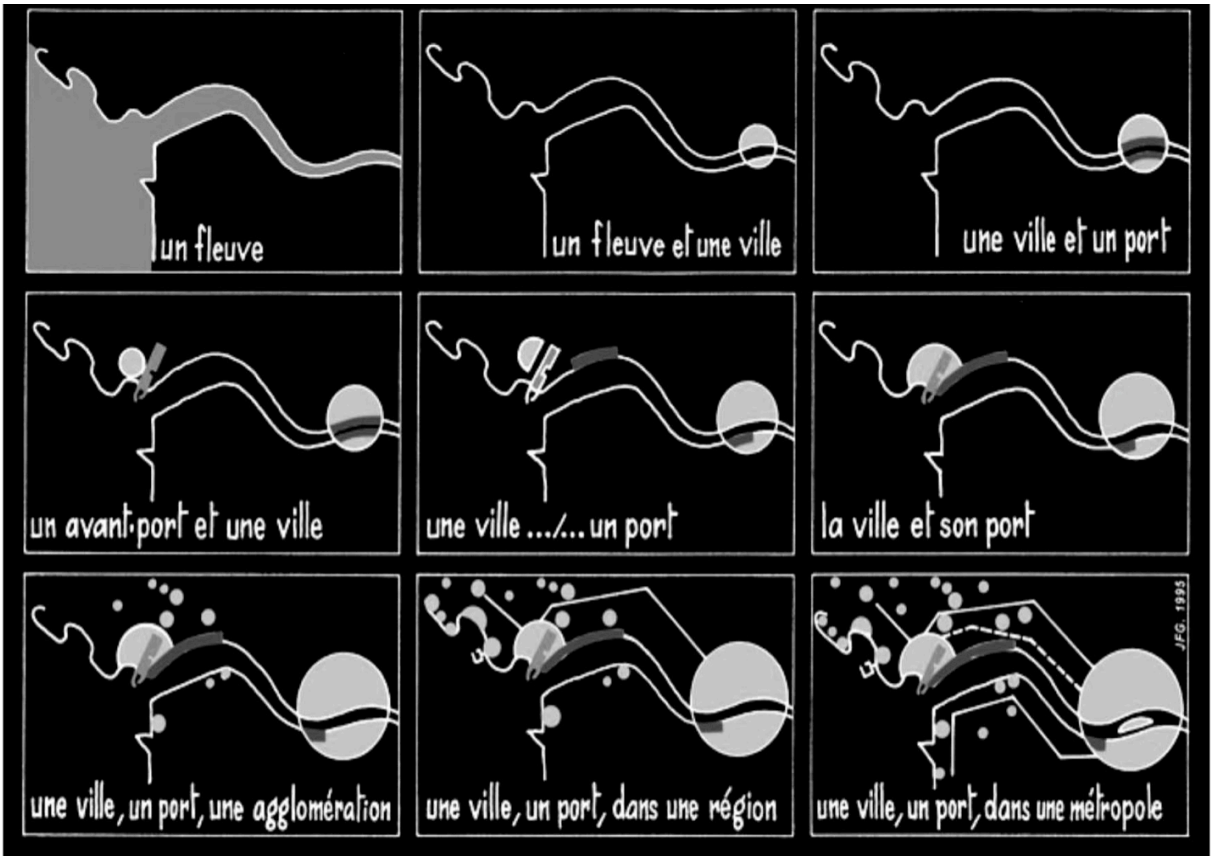


Figure 32. 2000 ans d'histoire Nantes Saint-Nazaire
source : ADDRN, 1995

manière dont cette histoire est produite, circule et est mobilisée par les acteurs et enquêtés. Le recours à la sociohistoire, complémentaire de l'enquête ethnographique, se retrouve également dans le chapitre 7 consacré à une sociohistoire de la prospective territoriale.

L'un des virages déterminant dans l'élaboration de cette partie est né d'une préoccupation de l'équipe de recherche du LAUA sur « *les conditions de production et de migration du savoir historique dans le champ architectural et urbain* »[232] par les chercheurs, d'une part, mais aussi dans le champ de la pratique professionnelle de l'urbanisme ; en écho aux travaux de Viviane Claude et Danièle Voldman[233]. Cette attention à l'histoire portée par mon environnement de recherche m'amène à transposer ce questionnement au terrain d'enquête, en m'interrogeant à la fois sur ma manière de mobiliser l'histoire en tant que chercheur, mais aussi sur la manière dont les enquêtés (praticiens) recourent à l'histoire, voire participent de sa production ; tantôt pour justifier leurs actions, tantôt pour faire le récit de leurs parcours ou de leurs projets.

Chercher à retracer l'histoire de l'aménagement nazairien et de son agence d'urbanisme, c'est tout d'abord se confronter à la quasi-absence d'histoire écrite qui contraste avec une tradition de transmission orale du "récit nazairien" par les techniciens et les élus nazairiens. Une histoire écrite, donc, très parcellaire et très "techniciste". L'inventaire des productions écrites est rapidement brossé : les rapports d'activités et les productions de l'agence ; quelques paragraphes de la collection pilotée par Ariella Masboungi publiée par le Moniteur ; des articles dans la revue Place Publique dont un numéro spécial consacré au projet urbain *Ville-Port* ; quelques articles dans les revues professionnelles (Urbanisme, Traits Urbains et Traits d'agence, etc) ; le livre de Joël-Guy Batteux intitulé « vouloir sa ville », etc. Des écrit produits par les acteurs eux-mêmes et qui font le récit des grands projets (principalement *Ville-Port*) sans vraiment parler de l'agence d'urbanisme. Un discours que l'on pourrait qualifié "d'officiel", visant à valoriser les projets et actions conduites sur le territoire nazairien, sans livrer ni ce qui se passe en coulisses, ni les faits et gestes des urbanistes. Une lecture scrupuleuse des documents révèle également des "copier-coller" substantiels d'un écrit à l'autre où l'on retrouve une même image ou une même carte avec un titre et une légende différents. Ce "recyclage" participe de l'évolution du récit-territorial, selon la manière dont les acteurs se réapproprient l'histoire en fonction du message qu'ils souhaitent faire passer et de l'histoire (nouvelle) qu'ils cherchent à raconter. Témoin de l'activité de production d'un récit territorial par les acteurs de l'urbanisme.
Notons que l'absence d'histoire écrite sur l'aménagement du territoire nazairien et de son agence d'urbanisme contraste également avec d'autres territoires ou d'agences qui ont fait l'objet de travaux de recherche ou qui ont "passé commande" à des historiens,

[232] Amélie Nicolas, « Recherche architecturale, recherche urbaine : comment l'histoire nous traverse? », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 15, 2012, p. 10‑24., p10
[233] Viviane Claude et Danièle Voldman, « L'histoire dans la recherche urbaine », *Espaces et Sociétés*, vol. 130, 2007

« *Avant de nous quitter puisque c'est la dernière fois que je préside l'Assemblée Générale de l'ADDRN, je voudrais vous dire quelques mots. Je pense que la création de l'ADDRN, c'est l'une de mes fiertés, parce que je crois vraiment y avoir condensé de la matière grise.*

Autrefois les économies s'enrichissaient sur la base d'échanges matériels volumineux. Or qu'est-ce qui va faire demain la richesse des économies modernes ? C'est la matière grise. Autrefois, on allait s'installer sur les gisements de fer, d'ardoises ou de je ne sais quoi. On s'installait là pour exploiter. Aujourd'hui les gisements de matière grise ont deux qualités inouïes, la première c'est que la matière grise voyage à la vitesse de la lumière dans le monde entier. La deuxième qualité, c'est que les gisements de matière grise s'enrichissent d'autant plus qu'on les exploite, c'est-à-dire que plus on tire sur la matière grise plus on en obtient, et l'ADDRN c'est un peu ça. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de matière grise en dehors de l'ADDRN – heureusement - mais n'empêche que l'on a constitué une masse critique qui autour d'elle a provoqué une espèce d'ébullitions, … d'émulations.

Je dois vous dire qu'en 30 ans de carrière, même pas, ces 10 dernières années, je n'ai jamais vu autant d'émulsions entre les réflexions des uns, des autres, des institutions, des administrations, des collectivités... il y a un brassage terrible et je pense que ce brassage-là, c'est la force de notre région, et ce brassage est le même au niveau régional et départemental, ça mixte de partout, on se comprend de mieux en mieux ou tout au moins on s'intéresse de plus en plus à ce que font les autres parce qu'on est conscient que ça nous concerne également et ça c'est évidemment positif.

Donc, je regarderai l'avenir de l'ADDRN comme l'avenir d'une perle à laquelle il ne faut pas toucher. »

Joël Batteux maire de Saint Nazaire de 1983 à 2914
Discours de clôture de l'Assemblée Générale de l'ADDDRN
janvier 2014

écrivains ou techniciens pour "mettre en récit" leur histoire. Ce constat interroge le rapport à l'histoire entretenu par les acteurs de la fabrique urbaine, notamment à travers la manière dont elle est mobilisée (justifier une démarche, un projet, légitimer un acteur, etc). Ce rapport à l'histoire interroge plus largement sur le rapport au temps, *métronome*[234] de l'action urbanistique, à travers la capacité des acteurs à construire un discours mobilisant le passé, en fabriquant le futur, pour y inscrire les projets et actions. Une compétence reconnue dans leur capacité à tirer partie des temporalités pour justifier, emporter l'adhésion, conduire une action. La production du territoire, comme petite machine à voyager dans le temps, en déplacement permanent entre formes projetées et/ou réalisées (du dessein, au dessin jusqu'à sa matérialisation).

La tradition de transmission orale de l'histoire de l'aménagement nazairien, ponctuée d'anecdotes et d'événements, révèle la dimension palimpseste de la construction de cette histoire, la fabrication d'un récit et ses différentes versions. Le collectage de ce récit auprès de plusieurs acteurs, montre la diversité des versions, selon le point de vue, la position et le statut de l'enquêté. Les entretiens révèlent aussi la compétence des chefs de projets à s'approprier ce récit et à le restituer (du fait qu'ils y inscrivent leurs actions et projets), à l'inverse d'autres techniciens (assistantes, administratifs) pour qui la maîtrise de ce récit ne fait pas l'objet de leurs missions. Ainsi, la "méthode nazairienne" qui fait référence ou évidence pour les uns, est une énigme pour les autres. Se faire raconter l'histoire de l'agence et des projets par les acteurs qui les ont vécus, c'est se confronter aux différentes représentations et c'est aussi réaliser la fragilité de cette mémoire du fait du turn-over du personnel (notamment en période post-électorale). Je profite de la présence sur le terrain d'informateurs spécifiques dont l'un est qualifié « d'historique » par ses collègues, dépositaire de la mémoire de l'agence. Les récits des techniciens plus jeunes permettent de compléter les morceaux plus récents de l'histoire de l'agence. Cette histoire vécue de l'intérieur, par ceux qui y ont participé, permet de révéler la fracture entre les générations, entre ceux qui portent cette histoire et ceux qui en sont "vierges". Le récit de l'aménagement nazairien est tissé d'histoires : la grande, celle de l'aménagement du territoire national, et la petite, composée d'histoires individuelles : « *l'agence, c'est autant ce qu'on a fait d'elle que ce qu'elle a fait de nous..* », dixit un technicien. L'agence, l'ADDRN, acteur-collectif ou collectif d'acteurs deviendrait alors un *quasi-personnage* qui existe à travers ce que les individus en font, mais aussi en disent.

[234] Luc Gwiazdzinski, *op. cit.*

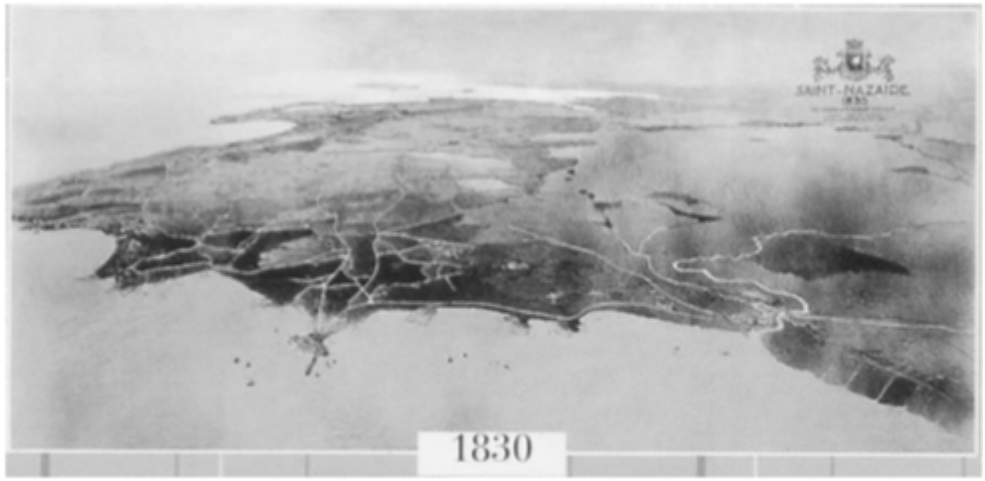






Figure 33. Les évolutions de Saint-Nazaire (1830-1933)
source : archives ADDRN

1. Saint-Nazaire ou la forme d'une ville « *construite, détruite puis reconstruite* » (1850-1960)

> *« Tout d'abord, il est frappant de constater que les récits d'action mettent systématiquement en scène une trajectoire temporelle, celle du destin de la ville-quasi-personnage. Ce fil du temps part des origines (registre mythique, stricto sensu, de la narration), puis se déploie ensuite en respectant les scansions des quelques épisodes emblématiques qui configurent la destinée locale (registre légendaire), jusqu'au présent vanté de l'action (registre qualificatif et justificatif). Mais ce flux temporel représenté ne s'interrompt pas là et court jusqu'à l'avenir radieux de la ville exhaussée par la praxis (registre téléologique). Fréquemment, en filigrane, le récit signale le possible déclin qui ne manquerait pas de se profiler à l'horizon, si "la ville" délaissait les opportunités majeures, celles évidemment choisies par le pouvoir en place »*[235].

Petit village en 1837, devenu "ville nouvelle" et "avant-port nantais" sous Napoléon, Saint-Nazaire est alors désignée comme "tête de ligne transatlantique" et "capitale des constructions navales"[236]. Bombardée en 1943 par les alliés, la ville anéantie sera successivement « *construite, détruite puis intégralement reconstruite* »[237] en moins d'un siècle. Qualifiée de "ville champignon" ou encore "petite Californie de l'Ouest" en raison de sa reconstruction rapide, Saint-Nazaire traverse une succession de crises à compter des années 70. Dès 1983, sous la houlette d'un "maire bâtisseur" et de son équipe, la ville fait l'objet d'une reconquête qui vise à "renouveler" son paysage et son image. C'est à cette histoire de reconquête urbaine et politique, à travers ses différentes actions que nous nous intéresserons après avoir brièvement retracé l'histoire de la ville et de sa reconstruction[238]. Une attention particulière sera portée au rôle joué par la DDRN (puis ADDRN) dans cette rénovation à travers les différents outils et méthodes mis en œuvre.

1.1 De « l'avant port guerrier » à la « ville moderne » en passant par la « tête de ligne transatlantique » (1850-1939)

Saint-Nazaire est créé en 1850 sur décision de Napoléon III pour devenir l'avant-port de Nantes. La position géographique stratégique de cette bourgade de 3 000 habitants située en amont de l'Estuaire retient l'attention de l'Empereur dans la perspective de son combat contre l'Angleterre.

Ce projet d'aménagement militaire non-réalisé sera relancé, bien des années plus tard, à l'initiative des armateurs et commerçants nantais craignant la concurrence des autres villes portuaires.

---

[235] Michel Lussault, 1998. Renouveler le dialogue. In. Espaces Temps, vol 68, N°1, pp.36-37

[236] Revue Urbanisme, vol. 45-48, 1956, p256.

[237] Jean-François Guitton, document ADDRN, 1999

[238] Concernant l'histoire de la ville de Saint-Nazaire, voir aussi : S Tardif, « La cité se sépare de son port », in *Saint-Nazaire et la construction navale*, Écomusée de Saint-Nazaire, 1991. Et S Tardif, « Saint-Nazaire : reconstruction de l'espace urbain 1943-1960 », Rapport de recherche Ecomusée de Saint-Nazaire, 1988.

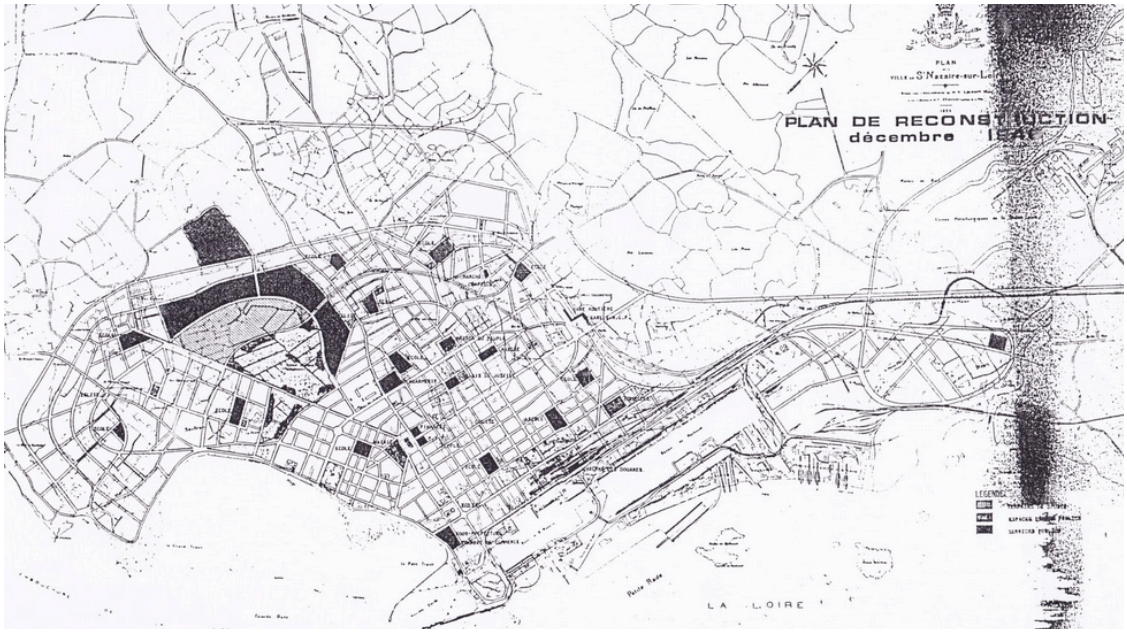


Figure 34. Avant-projet plan de reconstruction 1945, plan annexe n°12
source : archives ADDRN



Figure 35. Vue aérienne de Saint-Nazaire sous les bombardements alliés
source : archives municipales de Saint-Nazaire

Ainsi se développe une *« ville moderne (…) à la mode du XIXe siècle »*[239] construite selon un plan carré de trame perpendiculaire organisé autour de ces deux principaux centres d'activités : les chantiers et le port. Le *Petit-Maroc*, centre historique, occupe à l'époque une fonction de centre urbain ; tandis que le faubourg ouvrier de Méan-Penhoët s'étend au Nord-Est, route de Nantes, près des sites des chantiers et de la construction aéronautique. La population atteindra 43 000 habitants en 1939.

1.2 Le plan d'aménagement fonctionnaliste de Noël Le Maresquier et la reconstruction (1942-1960)

La position stratégique de Saint-Nazaire lui vaut d'être désignée, à des fins militaires, comme base du débarquement américain pendant la guerre de 14-18. Investie par les allemands dès l'été 1942, qui y établissent une de leur base sous-marine, la « *Festung Saint-Nazaire* » fait l'objet de nombreux raids alliés provoquant la destruction, presque totale, de Saint-Nazaire[240]. Les sinistres sont estimés à 85%[241] et la population chute à 3000 habitants : *« une ville rasée, pratiquement rayée de la carte »*[242], comme résumé dans le numéro spécial de la revue Bâtir de mai 1964. La libération de la « Poche de Saint-Nazaire », le 11 mai 1945, marque le retour de la population en ville et le début d'une période de reconstruction en plusieurs étapes.
Le dossier de la revue Urbanisme[243] d'avril 1947 « *Les grandes résurrections françaises* » consacré à la reconstruction de la ville de Saint-Nazaire apporte un éclairage précieux sur cette période. L'article de M. Campredon[244], ancien directeur de la Défense Passive de Saint-Nazaire, rend notamment compte des dégâts[245] occasionnés à travers un inventaire des différents secteurs de la ville ; et la vue aérienne et les photographies qui accompagnent le texte sont particulièrement évocatrices. L'auteur conclut son texte par :

> *« Ce qui subsiste du port, ce qui fut les grands chantiers, retrouve chaque jour une nouvelle activité. Tout ce qui demeure de cette laborieuse et fière population nazairienne, tous les survivants et les rescapés se pressent sur son sol bouleversé. Ils aspirent à reconstruire leur ville, et regardent déjà, avec une conscience résolue l'avenir »*[246].

Jean Guitton, alors député maire-adjoint de Saint-Nazaire (1945-1958), dans son article « *Et maintenant…* », présente les enjeux et objectifs de la reconstruction nazairienne ce qui permet d'appréhender la vision politique.

---

[239] Revue Urbanisme, *op. cit.*
[240] Campredon, « La destruction totale de Saint-Nazaire », Revue Urbanisme : "les grandes résurrections françaises", vol. 114, 1947, p. 44-49.
[241] Soit 10.000 immeubles sinistrés et 7.440 totalement Revue Urbanisme, op. cit.
[242] Revue Bâtir, « Numéro spécial : La Loire Atlantique », *revue technique de la fédération nationale du bâtiment*, 1964, p. 26.
[243] Campredon, op. cit.
[244] Ancien directeur de la Défense Passive de Saint-Nazaire
[245] L'article dénombre une cinquantaine de bombardements, plus de 1000 morts, 1200 blessés et plus de 7000 maisons détruites, et fait état de « la destruction de toutes les archives locales publiques ou privées » *Ibidem, p49*.
[246] *Ibidem, p49*

L'ancien maire-adjoint argumente notamment le choix de Le Maresquier comme architecte de la reconstruction :

> *« J'ai foi dans l'avenir de ma ville (…) C'est grâce à ce plan que l'aube de nos espoirs a pu se lever. Je veux revoir ma ville dans sa vie nouvelle, pleine d'enfants chantant ; nous leur épargnerons les soucis qui ont pesé sur nous, nous ferons d'eux des hommes qui, dans leur ville chériront la patrie. Comme Urbanisme (la revue) (…) je crois aux grandes résurrections françaises, dans lesquelles s'inscrit déjà Saint-Nazaire. C'est du malheur présent, comme le jour succède à la nuit, que sortira le bonheur de demain. De nos villes reconstruites, partiront les idées qui feront, par nos soins fraternels, la République plus juste, plus humaine, plus grande, que nous voulons donner au monde (…) Nous tirerons de ce néant un Saint-Nazaire moderne, sain, large et ordonné, capable de grandir encore. Le plan de ce Saint-Nazaire là, nous l'avons trouvé dans le plan Le Maresquier, et c'est pourquoi nous l'avons adopté et soutenu. Il s'identifie à nos désirs»*[247].

Dès les premiers bombardements de 1942, l'architecte en chef André Guillou travaille sur les plans de la reconstruction. La commune de Saint-Nazaire est classée sinistrée le 31 mars 1943 et Jean-Noël Le Maresquier[248] est nommé architecte en chef de la reconstruction par le Ministère de la Reconstruction et de l'Urbanisme, en juin 1943. Un avant-projet est présenté aux services nantais de la reconstruction et reçoit un avis favorable du CRO en novembre 1943[249]. A partir de juin 1944, le conseil municipal donne son accord aux idées directrices et approuve définitivement l'avant-projet en août 1945. Le Plan Le Maresquier est pris en considération par un arrêté ministériel du 18 juin 1946. L'ambition de Jean Guitton, le député-maire adjoint est :

> *« De faire Saint-Nazaire encore plus beau plus grand, à sa vraie mesure, mieux équilibré en ses quartiers, mieux organisé en ses services publics, un Saint-Nazaire établi par nous-mêmes selon un plan d'ensemble rationnel, à la fois prudent et ambitieux »*[250]

Cette citation témoigne d'un besoin de se projeter et de croire en l'avenir pour faire fi du passé et de ses traumatismes. Le "souffle de nouveauté" et de changement s'inscrit en rupture de la trame historique de Saint-Nazaire :

---

[247] Jean Guitton, « Et maintenant… », *Revue Urbanisme : "les grandes résurrections françaises"*, vol. 114, 1947, p59.

[248] Grand Prix de Rome, Jean-Noël Le Maresquier reste architecte-conseil de la ville de Saint-Nazaire jusqu'en 1978.

[249] Danièle Voldman, *La reconstruction des villes françaises de 1940 à 1954. Histoire d'une politique.*, éd. L'Harmattan, 1997, p166.

[250] Jean Guitton, *op. cit.*

Dans un chapitre d'ouvrage (Philippe Bataille, « Saint-Nazaire : mémoire et réinterprétation d'une ville reconstruite », in *Patrick Dieudonné (dir) : « Villes reconstruites du dessin au destin »*, Editions L'Harmattan, Paris, 1994, p. 122‑136.), Philippe Bataille fait remarquer que le « nous-mêmes » démontrerait l'ambiguité du positionnement des municipalités successives face aux décisions de l'état – qui se rejoue au moment de la reconstruction avec la désignation de l'architecte en chef. Les revendications de l'échelle locale seront par ailleurs très présentes à l'occasion du *Plan de Référence* et du PGD, témoins de la reprise en main du pouvoir local par rapport au pouvoir central, en réponse également à la décentralisation.

> *« La ville du XIX^e siècle n'étant considérée que sous l'angle de ses dysfonctionnements comme pour mieux fixer des projets d'aménagement parfois prévus de longue date »*[251].
> *« L'agglomération actuelle de Saint-Nazaire n'a aucun caractère artistique ; c'est une ville récente dont le développement date de l'établissement de ses bassins : 1856, aucune œuvre d'art, aucun bâtiment n'est inscrit à l'inventaire des monuments historiques (…) La ville a été bâtie en quadrilatères réguliers dans sa partie centrale, et d'une façon désordonnée, sans aucun plan, dans sa périphérie »*[252].

L'esquisse détourne le centre ville de son port, dans la perspective d'étendre ce dernier. Le principe directeur du projet est de :

> *« Donner de l'air à la ville, qui étouffait dans un site interrompu à l'Ouest par le marais de Brière, phagocytée par le port déployé dans toute la partie Est »*[253].

Le Maresquier propose un "plan de reconstruction global"[254], qui "fait table rase" et prévoit une restructuration quasi complète de la ville :

> *« (…) Rompre avec la complexité des espaces polyscèniques, s'ouvrir à la modernité ; l'usine, l'automobile, la verdure, la résidence étaient les maîtres mots, s'inscrivant dans un zoning où chaque fonction prenait place en un lieu »*[255] .

Le projet consiste à "ré-axer la ville" en déplaçant son axe principal de 800 mètres vers l'ouest et à la limiter au nord par la gare et au sud par l'Hôtel de Ville à proximité de la mer. Le modèle de développement proposé reprend les grands principes de l'urbanisme des années 50 : le zonage et la séparation fonctionnelle des espaces. Les trois objectifs fixés par le « *projet d'aménagement et de reconstruction* » concernent le désenclavement et l'extension du port, le déplacement de l'ancienne gare et l'organisation des axes de circulation.
Les grands principes d'aménagement ou "idées maîtresses du plan" proposent de reconstruire la ville en 5 zones délimitées : la "zone industrielle et portuaire" est maintenue dans son emplacement initial avec une réserve d'extension à l'Ouest ; la "zone verte" qui ménage une transition entre le port et la ville; la "zone urbaine multifonctionnelle et dense" qui prévoit une mixité fonctionnelle avec des immeubles d'habitation collectifs, des commerces, et des équipements publics ; la "zone résidentielle" à l'ouest de la ville qui prévoit de l'habitat individuel sur le modèle de la maison/jardin ; et la "zone rurale" située en périphérie de la ville.

[251] S Tardif, *op. cit,p73.*
[252] Noël Le Maresquier et Alain Guillou, *Projet de reconstruction de Saint-Nazaire*, Rapport justificatif MRU, 1945, p3.
[253] Danièle Voldman, *La reconstruction des villes françaises de 1940 à 1954. Histoire d'une politique.*, éd. L'Harmattan, 1997, p166.
[254] Daniel Sicard, *Saint-Nazaire, 1939-1945 : la guerre, l'occupation, la libération*, éd.« Ouest France », Rennes, 1994.
[255] Atelier 86, *Saint-Nazaire, la présence de son passé*, Etude urbaine, 1983.

Les opérations de remembrements et de remise en état des sols retardent le début des opérations. Ainsi, Les premiers chantiers groupés de la reconstruction ne commencent qu'en 1948. La reconstruction s'achève officiellement et symboliquement par l'inauguration de l'hôtel de ville, en 1960 ; jour anniversaire de la destruction de la ville. Le lancement du Paquebot *France,* en mai 1960, signe le renouveau nazairien et la renommée des chantiers de l'Atlantique.

1.3 La ville provisoire, les baraques de la reconstruction et les Castors

Saint-Nazaire est la ville française qui a édifié le plus grand nombre de baraques. A partir de 1947, une vingtaine de "cités provisoires"[256], soit environ 25000 baraques, sont implantées en périphérie de la ville pour ne pas nuire aux travaux de la reconstruction. Le modèle du bungalow américain se développe en bord de mer où il a longtemps été question de pérenniser ce type d'hébergement.
En réaction à la crise du logement des habitants nazairiens et des ouvriers des chantiers s'associent en coopérative d'autoconstruction. : "Les Castors Saint-Nazaire", en juin 1950 avec pour objectif de :

> *"Réunir les ouvriers de la région qui envisagent la construction, l'agrandissement ou l'amélioration de leur maison d'habitation, en un groupement d'achat. Faire bénéficier chaque membre des avantages offerts par la Caisse d'Allocations Familiales. Permettre enfin une aide basée sur l'échange de travail entre les ouvriers de différentes professions."* (statut de l'article 11 de l'Association)

Des logements provisoires subsisteront jusque dans les années 70.

[256] Danièle Voldman, *op. cit, p172.*

2. De la reconstruction au projet d'extension (1966-1977)

2.1 La création du Port autonome et de la métropole Nantes Saint-Nazaire (1966)

Saint-Nazaire, avant-port de Nantes se développe du XIXe siècle à la moitié du XXe siècle, bénéficiant des sites de Montoir de Bretagne de Donges pour étendre les terminaux portuaires. Dans les années 30, une raffinerie est construite, avant que l'Etat ne crée les "zones Industrialo-portuaire" dès les années 60 ; transformant alors six ports français en ports autonomes, dont celui de Nantes Saint-Nazaire[257].

Cette évolution se déroule dans un même mouvement que la création des Métropoles d'équilibre par la DATAR avec la création des OREAM (cf. chapitre 6). L'influence d'Olivier Guichard, maire de La Baule et fondateur de la DATAR joue un rôle important dans la désignation de l'entité Nantes Saint-Nazaire[258], à la fois comme Port autonome, mais aussi comme Métropole d'équilibre. De grands travaux s'engagent entre 1970 et 1980 pour moderniser le port (avec la création d'un terminal roulier en 1970, puis de terminaux agro-alimentaires, méthaniers, charbonniers, conteneurs en 1980, et d'une raffinerie en 1975).

2.2 De la navale à l'aérospatiale

La construction aéronautique se développe à partir des années 20 à proximité de Saint-Nazaire, sur le site des chantiers de Penhoët ; participant d'une diversification de l'activité des chantiers en réaction à une période de crise de la navale. L'activité se pérennise dès la fin des années 30, en raison du réarmement de la France face à l'Allemagne. Une deuxième usine est construite en 1980 tandis que le groupe aéronautique fusionne pour devenir Airbus ; la navale et l'aéronautique sont alors les secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois à Saint-Nazaire.

2.3 Le projet d'extension, vers une remise en question de la reconstruction ?

Après l'inauguration de la reconstruction de la ville, en 1960, la municipalité s'engage sur le projet de son extension qui devient l'objectif principal jusqu'au milieu des années 70. La ville se développe alors vers l'ouest, sans prise en compte du plan de la reconstruction. Cette évolution se décline en deux types d'actions :

> *« - Celles concernant l'habitat social avec la réalisation, par l'Office public municipal, de grands ensembles implantés à l'emplacement des dernières cités de baraquements provisoires ou sur d'autres espaces aussi libres qu'excentrés ;*
> *- Celles liées au développement de l'habitat individuel, groupé ou diffus et dont l'implantation côtoie parfois celle des grands*

[257] http://www.openbibart.fr/item/display/10068/728041
[258] Bernard Fritsch, « Nantes - Saint-Nazaire, métropole exemplaire? », *L'information géographique*, 70/4, 2006, p. 25-45.

> *ensembles, sous la conjonction d'un mode d'habiter très prisé des nazairiens et d'incitations nationales bien connues »*[259].

Plusieurs projets de grands ensembles (La Bouletterie, la Chesnaie, Reton, Kerlédé), desservis par des boulevards urbains à quatre voies, sont alors construits. Le développement urbain projeté à l'horizon 2000 imagine un ensemble de "cités nouvelles", barres d'immeubles plantées sur des prairies agricoles, reliant la ville d'est en ouest, imaginées pour 150 000 habitants. Cette politique d'aménagement est alors présentée par les élus comme une *« politique foncière volontariste et antispéculative »*[260]. Parallèlement, la mise en œuvre des POS (Plan d'Occupation des Sols) pointe les effets de dilution et d'étalement urbain comme *« perte de substance du centre ville et d'identification de la ville »*[261].
La crise économique de 1973 marque un coup d'arrêt à ces projections, tout comme à celles de l'OREAM.

2.4 Entre crises et mutations (1979-1983)

Trois principaux facteurs permettent d'expliciter les principales mutations de la ville : le premier concerne une crise de la navale où *« le temps de la récession mondiale succède à celui de la croissance et des supertankers, menaçant l'existence même des chantiers »*[262]. Le second, en échos du premier, correspond à une crise urbaine d'envergure nationale qui impacte particulièrement le tissu mono-industriel nazairien. L'alternative critique de l'époque - à la production de la ville moderne et monofonctionnelle - notamment portée par Henry Lefebvre[263], interroge les élus locaux. Le troisième comprend simultanément une transformation et un renouvellement des acteurs politiques caractérisé par la montée en puissance d'une nouvelle génération d'élus qui remplace progressivement les figures emblématiques de la reconstruction. Ville socialiste depuis 1925, administrée par François Blancho, Saint-Nazaire s'inscrit dans une continuité politique et la transition s'opère par un renouvellement de l'équipe municipale[264]. Joël Batteux, adjoint à l'urbanisme au mandat précédent, est élu maire en 1983. Notons que ce n'est pas le cas des autres villes de l'Ouest français, remportées par la gauche en 1977[265] sur un discours de reconquête urbaine.
La ville est alors confrontée à une "double-crise", économique et identitaire. Les crises industrielles et sociales successives de la construction navale, la fuite des ménages vers les périphéries[266], entachent l'image de la ville, perçue comme une ville en déclin et surnommée "capitale de la crise" par Joël Batteux. C'est dans cette conjoncture que la municipalité s'accorde pour dire que la ville « *cherche un second souffle* » et décide d'engager une réflexion sur le développement de la ville et son renouvellement. La

[259] Philippe Bataille, *op. cit.*
[260] *Ibidem*.
[261] *Ibidem*.
[262] S Tardif, *op. cit.*
[263] Henri Lefebvre, *Le droit à la ville. Vers la sociologie de l'urbain*, Paris, Point Seuil, 1972, 288 p.
[264] Philippe Le Pichon, « L'identité politique de Saint-Nazaire est-elle socialiste ? », in *Ecomusée de Saint-Nazaire : « Saint-Nazaire et la construction navale »*, 1991, p. 92‑109.
[265] Thierry Guidet, *La rose et le granit : Le socialisme dans les villes de l'Ouest (1977-2014)*, l'Aube, 2014.
[266] Des modes de vie et de consommation inadaptés : http://www.openbibart.fr/item/display/10068/942789

reconstruction est alors prise en compte comme une période à investir dans une *« perspective d'ancrage de la ville dans sa mémoire (…) (comme) une période qui rentre dans l'histoire de la ville »*[267].

[267] Philippe Bataille, *op. cit, p127.*

Chanson. **« A Saint-Nazaire »**
Hélène et Jean-François, 1984, 3’28min

A Saint-Nazaire
Entre la Loire et la Brière
Entre Penhoët et puis la guerre
On vit sa vie

A Saint-Nazaire,
Le ciel est gris bien trop souvent,
Les nuages dansent avec le vent,
C’est pas plus moche qu’à Manchester.

A Saint-Nazaire,
Où c’est les grues qui tendent les bras,
A un marin du Jean-François,
Qui n’a pas encore péri en mer.

A Saint-Nazaire,
Derrière le port il y a les bistrots,
Qui sentent la vase et puis le maquereau,
Et qui couchent dans les verres à bière.

A Saint-Nazaire,
Des voix parlaient jours de suroît,
Ça sent le mazout et pas le feu de bois,
Monsieur le pétrole fait des manières.

A Saint-Nazaire,
Il y a très longtemps c’était la lande,
Où des beaux yeux couleur d’Irlande,
Se noyaient entre ciel et mer.

Mais Saint-Nazaire,
C’était aussi tous les copains,
Les filles et les jeudis matin,
Où l’on traînait.

A Saint-Nazaire,
On voyait revenir le Printemps,
Et les mouettes comme des cerfs-volants,
Planaient d’amour sur l’océan.

C’était le bon temps,
Où l’on s’engueule avec son père,
Et où on se croit dans la misère,
D’avoir seize ans.

A Saint-Nazaire,
Entre la Loire et la Brière,
Entre Penhoët et puis la guerre,
On vit sa vie.

3. Les débuts de « l'Aventure avec un grand A »: « l'équipe historique », le *Plan de référence* et le *Projet Global de Développement* (1977-1989)

> *Pour faire le récit de ce qu'il qualifie de "période Batteux" , technicien à l'ADDRN depuis 1990, il parle d'une "Aventure avec un grand A", qui aurait débuté par la constitution de "l'équipe historique", fruit d'une rencontre entre Joël Batteux (premier adjoint à l'urbanisme et aux finances à partir de 1977 puis maire par intérim pendant la maladie d'Etienne Caux jusqu'en 1983), Jean-François Guitton (chargé du territoire Ouest Littoral à la DDE) et Laurent Théry (Direction Régionale de l'Equipement). Les yeux pétillants et un brin nostalgique, il parle d'une « belle rencontre et d'une connivence immédiate » au sein de la petite équipe qui « se retrouve, les vendredis soir, pour refaire le monde en buvant des coups ». Même s'il est resté dans l'ombre et qu'il n'est pas cité dans les revues d'urbanisme comme les trois autres, "l'Aventure", il l'a vécue "de l'intérieur". Il a participé à tout ça en occupant successivement un poste à la Ville, à l'Atelier Aménagement à la Ville, puis à la DDRN (Délégation au Développement de la Région Nazairienne) à partir de 1990 qui devient agence d'urbanisme renommée ADDRN (agence pour le Développement de la Région Nazairienne) en 2007 jusqu'à son départ en retraite en 2014.* (les débuts de l'agence racontés par un technicien à l'agence depuis 1990).

3.1 Un *Plan de Référence* pour « faire référence à l'horizon 10 ans » et « redonner un sens à la ville » (1982-1989)

"L'aventure" à laquelle le technicien fait référence (ci-dessus), s'enracine dans un contexte de renouvellement générationnel d'élus et de techniciens sur la période 1977-1983 qui est relatée par Joël-Guy Batteux (maire de Saint-Nazaire de 1983 à 2014) dans son livre publié en fin de mandat :

> *« Nos soirées flamboyantes et interminables, passées après une journée de travail ordinaire, à rêver et à rêver encore l'avenir de Saint-Nazaire, nous amenèrent à replonger corps et âme dans l'atmosphère du début de la « reconstruction » (...) combien de fois avons-nous arpenté, mes amis et moi, les anciens quartiers, humé les souvenirs d'antan, à la recherche de la moindre indication ? Il nous fallait comprendre l'histoire, retrouver le fil du récit .»* [268]

[268] Joël Guy Batteux, *op. cit, p61.*



Figure 36 Dates clés de l'aménagement du territoire nazairien (1983-1989)
source : ADDRN



Figure 37. Inventaire des projets nazairiens (1984-1990)
source : ADDRN

En 1982 l'équipe municipale produit son premier *Plan de Référence*, document de planification stratégique dont l'ambition est de servir de support de référence aux élus et techniciens, le temps du mandat, afin d'asseoir une stratégie politique dont l'ambition est :

> *« De formuler, en les approfondissant, quelques questions essentielles : quelles évolutions susciter et engager dans la ville pour les années à venir ? Comment disposer d'un vrai centre-ville ? Quels secteurs prioriser pour développer l'habitat et les activités ? De quels équipements collectifs a-t-on besoin ? Comment aménager les espaces publics ? »*[269].

Afin d'incarner le changement, la jeune équipe (aujourd'hui qualifiée "d'équipe historique") propose une vision dite "renouvelée" de Saint-Nazaire à travers l'élaboration d'un *Plan de Référence* qui s'inspire d'une démarche expérimentée par Laurent Théry (cf. portrait p99), alors urbaniste au CETE, à Sablé sur Sarthe auprès du Ministre Joël le Theule. Selon Théry, l'élaboration du « *Plan de Référence : radiographie de Saint-Nazaire »* est :

> *« L'expression d'une politique impulsée par le Ministère (…) une approche d'ensemble de la politique urbaine (espace public, habitat, conditions d'organisation des sites du développement économique, quartiers d'habitat social) »*[270].

L'élaboration du *Plan de Référence* débute en 1980 et se termine par une présentation au conseil municipal en 1983 :

> *« Deux années d'études menées en 1981 et 1982 nous permirent de dresser un catalogue de propositions en matière d'aménagement et d'urbanisme à l'horizon de dix ans »*[271].

Le *Plan de Référence* répond à une politique impulsée par le Ministère consistant à une approche d'ensemble de la politique urbaine (espace public, habitat, conditions d'organisation des sites du développement économique, quartiers d'habitat social). Joël Batteux et son équipe s'emparent de cette injonction et produisent le « *Plan de Référence : radiographie de Saint-Nazaire* »[272]. Ce Plan, qui propose dans les grandes lignes de *« retrouver la mer, d'ouvrir la ville sur le port, de refaire un cœur à la ville et de ne pas oublier les quartiers»*[273] permet à « l'équipe historique » de lancer des idées, de préparer la campagne et le mandat à venir en vue des municipales qu'elle remportera en mars 1983 :

---

[269] *Ibidem, p64*.
[270] Ariella (dir) Masboungi, *op. cit, p51.*; *Ibidem*.
[271] Joël Guy Batteux, *op. cit, p64.*
[272] Le plan de Référence est une opportunité pour contrer la crise alors que Saint-Nazaire et son *« horizon industriel était bouché par la crise des chantiers navals, l'horizon tertiaire occupé par Nantes, l'horizon touristique par la Baule et Pornichet, l'horizon urbain déqualifié par l'image de la ville. La ville se vidait, son centre dépérissait, et il était déconseillé aux enseignes commerciales de s'y implanter. Tel était le lieu où il fallait trouver un avenir »*. Ariella (dir) Masboungi, *op. cit, p51.*
[273] *Plan de Référence* : Dossier de synthèse, décembre 1982

> *« S'il n'emportait aucune décision, s'il ne valait aucun engagement à la veille du scrutin municipal, le Plan de Référence nous avait paru porter en germe suffisamment d'idées neuves et prometteuses pour mériter en février 1983 une présentation à l'ensemble des élus, aux principaux responsables administratifs et économiques, ainsi qu'aux associations les plus concernées. Une exposition s'ouvrit au même moment dans le hall de la Maison du peuple, à destination de tous les nazairiens. Quant à moi, j'avais le sentiment d'y voir de plus en plus clair. C'était mieux ainsi, car l'échéance approchait… »* [274].

> «Joël Batteux fait du *Plan de Référence* l'axe de son programme de futur maire »[275].

Une série d'études (sociales, urbaines, économiques, culturelles…) accompagne la maturation et l'élaboration du *Plan de Référence* qui permet au groupe technico-politique en place d'alimenter sa réflexion et d'argumenter à la fois un projet de ville et un projet politique. Un groupe constitué d'élus et de techniciens municipaux mènent une "radiographie urbaine" sur 25 secteurs géographiques identifiés sur la ville de Saint-Nazaire. A partir d'un diagnostic thématique des différents "territoires" (la socio-démographie, l'emploi, les équipements, le logement, le foncier, les espaces publics, les transports, les activités, les animations), le groupe formule un ensemble de propositions d'amélioration ou de développement. L'accent est mis sur *« le souci de cohérence et d'harmonie globale »*[276].

Cette phase de production du document participe d'une acculturation des élus et techniciens au territoire qui leur permet d'identifier des enjeux, de formuler des objectifs de développement et d'esquisser le projet du prochain mandat. Cet outil participe également à la mise en réseau d'individus, au prétexte de la découverte et de l'analyse d'un territoire. C'est à la fois une "feuille de route" pour la campagne et le mandat à venir, et un support de médiation et de communication du projet politique. Comme en témoigne Joël Batteux dans son autobiographie *:« (le groupe) examinait les propositions, les critiquait, les récusait, les amendait, les avalisait, fixait la suite du programme ».*[277]

La réflexion repose sur le postulat intellectuel suivant : *« la stratégie de la proposition repose sur le « sens de la ville » : sens social, sens politique, sens de la représentation de l'individu. Comme l'action publique peut être moteur de ce développement pour la ville, le sens que celle-ci produit peut-être source d'enrichissement »*, comme le présente a posteriori Michèle Burnet[278], DGA de Saint-Nazaire Agglomération (en 2014) et partie prenante du projet à l'époque. L'analyse produite permet à l'équipe de dégager des axes

[274] Joël Guy Batteux, *op. cit, p66.*
[275] Ariella (dir) Masboungi, *op. cit, p51.*
[276] Joël Guy Batteux, *op. cit, p65.*
[277] *Ibidem, p63*.
[278] Actes de la « session-ressources Europe et politique de la Ville sur le thème Projets urbains intégrés et développement social urbain : Quelles articulations ? Etudes à partir du PUI de la CARENE/ Cf . Présentation du contexte local de Saint-Nazaire, p.6 14, 15 et 16 décembre 2011

de développement urbain pour la ville de Saint-Nazaire. Au total 5 actions sont envisagées :

- *« Maintenir l'expansion de la ville à l'intérieur de ses rocades » ;*
- *« Engager une politique d'agglomération avec les communes limitrophes en terme d'aménagement » ;*
- *« Revitaliser le centre ville en améliorant l'image de la reconstruction », « Habiller la cité autour d'un véritable cœur : fixation autour d'un point central, réouverture de la ville sur la mer et le port, aménagement du secteur de la gare SNCF, valorisation des espaces, densification de l'habitat » ;*
- *« Développer des pôles d'attraction dans les quartiers (commerces, équipements, voiries) » ;*
- *« Améliorer les déplacements (liaisons domicile-travail, favoriser les transports collectifs) »*[279].

Les différentes propositions du *Plan de Référence* font ensuite l'objet d'un programme d'actions et sont intégrées dans un Projet Global de Développement (1982-1990). Ce projet comprend la création d'un hyper-centre urbain autour d'un projet commercial, la restructuration des espaces publics, la reconquête du Port combinant une revalorisation des friches portuaires (site du "Petit Maroc" et mise en lumière de la base sous marine) et une opération culturelle sur le site.
D'autres études viendront compléter le *Plan de Référence*, et plus particulièrement à l'occasion de la révision du POS dont l'une consacrée au "patrimoine nazairien" intitulée « *Saint-Nazaire, la présence de son passé* »[280] qui prend en compte l'architecture de la reconstruction comme un élément de patrimoine, tout autant que les quelques traces persistantes ou bâtiments remarquables de l'avant-guerre. Cette prise en compte du passé immédiat à travers le "patrimoine" de la reconstruction comme objet de valorisation est alors une grande première ; elle sera ensuite développée à travers les différents documents d'urbanisme (dont le PGD) et participe de la production d'un discours autour de la reconquête de la ville et de ses friches portuaires, industrielles et militaires.

S'intéresser au *Plan de Référence*, depuis ses origines jusqu'à ses déclinaisons, où du moins, telles qu'elles sont revendiquées par les acteurs, renseigne plus particulièrement sur les modalités de ce que l'on pourrait qualifier un "urbanisme viral" ; à travers la manière dont un instrument (ici le *Plan de Référence*) circule au sein de la fabrique urbaine, fait modèle et référence. Tracer un instrument de la fabrique urbaine à travers les réseaux et les trajectoires (individuelles et institutionnelles) qu'il côtoie sur le temps long, permet ainsi de révéler la manière dont la structuration puis l'évolution d'un milieu

[279] *Plan de Référence*: Dossier de synthèse, décembre 1982
[280] J Gaucher, *Atelier86 « Saint-Nazaire, présence de son passé »*, 1983.: *« Passé à jamais disparu, ou mémoire enfouie, prête à se libérer, composante de son identité… L'enregistrement de ces quelques témoignanges architecturaux, et au-delà, l'analyse de l'évolution urbaine de la Cité peuvent être l'amorce d'une prise en compte du patrimoine nazairien et au-delà, créer une nouvelle dynamique de son développement actuel » (p1)*



Figure 38. Le Plan de Référence est mobilisé comme « document fondateur » de la prospective nazairienne
source : Powerpoint de la démarche prospective *Destinations 2030*, ADDRN

d'interconnaissance (à partir des parcours des acteurs qui le composent) participe de la diffusion et de la circulation de modèles et pratiques d'un territoire à l'autre ; de Sablé-Sur-Sarthe à Saint-Nazaire (où Laurent Théry transpose le *Plan de Référence*), de la DRE à la Ville de Saint-Nazaire ; ou encore de Saint-Nazaire à Nantes, de l'ADDRN à la SAMOA (ou le *Plan de Référence* est invoqué comme "précurseur" du Plan Guide de l'*Ile de Nantes*).

Afin d'illustrer ces circulations, revenons sur deux temps d'observation où les acteurs font allusion au *Plan de Référence* et l'inscrivent dans une généalogie de projets ou de démarches :

1. Décembre 2011, à l'occasion de la session « *Ressources Europe et Politique de la Ville* » organisée par la mission *Europe Urbain* et *Résovilles* sur le thème « *Projets urbains intégrés et développement social urbain, quelles articulations ?* », la DGA de la CARENE intervient pour présenter « *le contexte Nazairien* ». Cette présentation vise à inscrire le PLUI (Plan Local d'Urbanisme Intercommunautaire) dans une filiation de projets et de démarches à l'œuvre sur le territoire nazairien. Après avoir rappelé à grands traits « l'histoire urbaine » de Saint-Nazaire, la DGA entame l'inventaire généalogique en présentant le *Plan de Référence* dont la « *stratégie repose sur le sens de la ville* » et la mise en œuvre illustre la manière dont « *l'action publique peut être moteur de développement* ».
2. Mars 2012, le chef de projet de la démarche prospective *Destinations 2030*, introduit sa présentation en rappelant que la « *prospective est une vieille habitude à Saint-Nazaire* », il cite l'exemple du *Plan de Référence* et du PGD (Projet Global de Développement) qu'il qualifie de "*document fondateur*" du développement nazairien.

Ces deux exemples, donnent à voir la manière dont le *Plan de Référence* (mais aussi le PGD) est mobilisé par les acteurs, des années plus tard pour justifier d'actions et de projets. Le Plan de référence peut s'envisager comme un instrument qui "fait référence" de différentes manières, en fonction des époques et des contextes. Balise temporelle réversible dont l'usage évolue, le *Plan de Référence* utilisé en 1982 comme un instrument pour "penser l'avenir du territoire", sera cité, 30 ans plus tard, comme référence pour engager une nouvelle réflexion prospective. Comme son nom l'indique, telle une prophétie auto-réalisatrice, le *Plan de Référence* sert de "plan d'action" à partir de 1982, le temps d'un mandat, pour ensuite "faire référence" dans la mise en œuvre des PGD successifs sur le territoire nazairien, mais aussi à Nantes (Plan Guide de l'*Ile de Nantes*). Un document qui sert d'abord de prise sur l'avenir puis sur le passé.

Le *Plan de Référence* initie par la suite le premier PGD de la ville de Saint-Nazaire, voté par l'équipe municipale et qui servira de support à la deuxième campagne électorale de Joël Batteux en 1989.



Figure 39. Le Projet Global de Développement de Saint-Nazaire s'appuie sur le renforcement de la centralité de la ville et son retournement vers le port , l'Estuaire et la mer
source : archives ADDRN

3.2 Le « PGD : cap 99 » et ses effets d'entraînement : la ville comme "sujet" (1989)

> *« Du fait de cet état de crise, est née cette idée que la ville doit être le sujet du développement, non pas son objet. Un fil rouge, le facteur d'entraînement du territoire. L'équipe décide de construire un « projet de territoire », projet global de développement, à la foi urbain, économique, social, qui combine tous les atouts du territoire »*[281]

A la suite du *Plan de Référence*, défendant la conviction selon laquelle *« le développement nourrit le développement »*[282], l'équipe municipale, engage un Projet Global de Développement[283] (PGD), présenté en début de mandat en septembre 1989. Réactualisé à chaque fin de mandat, le PGD est un outil stratégique qui permet de mobiliser les acteurs et les financements autour d'un projet d'aménagement et de planification à l'horizon 10 ans.

Ce projet, prolonge les réflexions menées à l'occasion du *Plan de Référence*[284] et les différentes enjeux du développement nazairien y sont amendés et déclinés à travers les thématiques suivantes : économique, urbaine, sociale et culturelle. L'objectif est de développer l'attractivité en transformant l'image de Saint-Nazaire. Dans cette perspective l'équipe technico-politique se propose *« d'améliorer l'environnement urbain et le cadre de vie »* à travers des projets architecturaux manifestes et l'aménagement des espaces publics.

> *« Nous devions entraîner parallèlement toutes nos forces vives dans un mouvement dont la réussite passait par une « appropriation » collective : c'était le projet de toute la ville ! J'invitais l'ensemble des acteurs concernés par CAP99 à deux journées de présentations et de débats à la mi-novembre 1989 : élus, décideurs économiques, institutions, administrations, représentants du milieu associatif et culturel, unions locales des syndicats… »* [285].

---

[281] Laurent Théry, 1999 in : Projet urbain n°17, p5

[282] Joël Guy Batteux, op. cit.

[283] *« Sorte de Plan de Référence fondé sur un large partenariat, cet outil intermédiaire entre la planification et l'opérationnel affirme les principaux axes stratégiques à moyen terme (cinq à dix ans) : diversification du tissu économique, revitalisation du centre ville, liaison des différents quartiers du centre, ouverture de la ville sur la mer et reconquête de l'identité portuaire de la ville. Il permet de guider la réalisation échelonnée des différents aménagements de la ville en définissant des opérations dont la faisabilité est vérifiée, mais dont la réalisation peut encore évoluer », cf.* Ariella Masboungi, Fabriquer la ville, Outils et méthodes : les aménageurs proposent, éd. Club Ville/Aménagement, La documentation française, 2001, p69.

[284] Comme l'explique Philippe Bataille : *« le PGD prolonge la logique du « Plan de Référence » en affirmant et réactualisant ce qui en était les axes centraux, dans une approche qui pose l'interdépendance des transformations (culturelles, urbaines, économiques, etc) et des niveaux (quartiers, centre-ville, port) »*. Philippe Bataille, op. cit, p128.,

L'auteur souligne également l'aspect novateur de la démarche qui a valu à la Ville de Saint-Nazaire de figurer parmi les premières à signer un contrat de ville avec l'Etat.

Pour Joël Batteux : *« Mon premier mandat de maire fut l'occasion de poser les jalons – inspirés du plan de référence – d'un possible renouveau de Saint-Nazaire, avec l'envoi de signes forts. J'allais aussi inaugurer et tester une nouvelle méthode de travail autant au sein de l'organisation municipale que vis-à-vis de nos grands partenaires institutionnels »*, cf.Batteux, opcit, p69.

[285] Joël Guy Batteux, op. cit, p105.

Ces journées, organisées sous forme d'ateliers ont pour objectif d'interroger les "forces vives" locales sur : la place et le rôle de Saint-Nazaire aux différentes échelles du territoire (de l'agglomération à la région) ; la limitation de l'étalement urbain ; la manière de se développer économiquement tout en préservant le cadre naturel, la manière d'impliquer les acteurs économiques (entreprises) dans le développement urbain et la manière d'impliquer la société civile dans la cité. Des questions que l'on retrouve par la suite dans les PGD successifs. Cette période qualifiée de "bouillonnement intellectuel" par un technicien de l'agence, permet à l'équipe technico-politique de préparer la campagne municipale où le projet politique et le projet d'aménagement sont confondus. Il s'agit à la fois d'apprêter le territoire et de mettre en place les conditions pour s'assurer l'adhésion des « forces vives du territoire » :

> « Mes déclarations liminaires portèrent sur le Projet Global de Développement, dont notre liste, parfaitement rodée grâce aux séminaires préparatoires, avait pu faire la promotion durant la campagne. J'engageais – sans confondre rassembler avec fusionner - toutes les forces vives de la commune à se mobiliser autour du projet ». [286]

L'élaboration du PGD, document d'anticipation, permet à l'équipe technicopolitique d'anticiper la critique pour contrer les éventuels détracteurs :

> *« L'une des clés de notre efficacité (du PGD) venait finalement de ce que l'on ne pouvait guère s'opposer à un projet global de cette nature qu'armé d'un contre-projet lui-même global ».*[287]

Or, il paraît assez évident que les opposants politiques ne disposent pas nécessairement des moyens financiers et humains pour élaborer une contre-proposition ou contester le projet. Ce qui permet d'assurer le maintien d'une équipe au pouvoir, le déploiement d'outils (tel que l'agence) y contribue très largement.
Mobiliser les "forces vives" du territoire et des expertises permet également de "ficeler un discours", de mettre à l'épreuve le discours politique et de construire un récit qui articule vision politique et aménagement du territoire. Le PGD peut s'envisager comme un instrument au service d'une équipe d'élus et de techniciens qui leur permet de mobiliser des acteurs autour d'un projet commun. L'élaboration du PGD participe de la fabrication de représentations communes et de la mise en réseau d'acteurs. Il s'agit à la fois de mobiliser les acteurs et de communiquer sur les actions à venir pour "faire campagne". On notera l'effet d'entraînement (mobilisation, engagement, etc) permis par ce type de démarche, tout comme d'autres démarches prospectives (cf. chapitre 6).

A l'occasion du PGD, la ville missionne des experts pluridisciplinaires afin d'établir un diagnostic du territoire et « *comparer les opinions, identifier les contradictions, dégager collectivement les enjeux et priorités* »:

[286] *Ibidem, p99*.
[287] *Ibidem, p147*.

> *« En même temps que ça se faisait, il y a un certain nombre d'études qui ont été initiées. Et là, un certain nombre d'études, mais dans tous les domaines. Que ce soit culture, social, urbain, économie… Tout un panel d'études… Et l'idée était un jour de mettre tout le monde dans le même bocal et de demander aux différents cabinets qui avaient été sollicités de présenter leurs réflexions sur Saint Nazaire, en terme de culture, enfin bref… Et ainsi de suite. Et ça a permis d'organiser un débat, de croiser justement toutes les thématiques du développement. Et ça a initié en fait, le premier Projet Global de Développement de la ville de Saint Nazaire. Et ce Premier PGD de la ville de Saint Nazaire, c'est ce qui a servi aussi de support de la deuxième campagne électorale de Joël Batteux, parce que c'est en 89 qu'il a été réélu maire pour la deuxième fois. Dans l'année 89. Donc moi, j'ai participé à tout ça en étant à la ville. En même temps, à la ville, on avait monté ce qu'on avait appelé un "Atelier d'aménagement". A l'intérieur du service urbanisme. Moi j'avais laissé tomber un peu les autorisations, permis et autre… Et on avait monté cet atelier d'urbanisme qui a produit le PGD ».* (extrait entretien technicien ADDRN)

L'objectif du PGD est de formuler un projet de développement de la ville de Saint-Nazaire à court et à moyen terme dans la perspective d'une reconquête de la situation économique et urbanistique. A travers l'élaboration et la mise en œuvre du PGD, il y a une stratégie politique qui revêt plusieurs dimensions dont la communication technico-politique dans le but de susciter une mobilisation immédiate ou différée d'un ensemble de partenaires politiques, techniques, économiques et de la société civile. Il s'agit également d'organiser l'action collective à travers un programme d'actions.

Le document intitulé « *solidarité et attractivité. 1989-2005 Projet Global de Développement* » édité en 1996 par les services de communication de la ville de Saint-Nazaire pour « *garder une trace des étapes significatives de l'évolution de Saint-Nazaire* » présente le PGD comme « *le fruit d'une réflexion sur le devenir de la ville, du recensement des besoins des nazairiens, et d'une méthode de travail innovante* » qui s'inscrit dans un contexte socio-économique difficile. L'ambition affichée par le projet est la suivante : *« bâtir une ville plus solidaire et attractive* ». Ce document présente les différentes actions menées dans le cadre de la phase 2 du PGD (CAP 2005) par thématique (économie, social, aménagement) puis par secteurs, et fait état des priorités de développement de la municipalité : *« Rester une terre d'industrie et de technologie, redonner une dignité sociale aux plus défavorisés, poursuivre l'aménagement des quartiers, accentuer l'ouverture de la ville vers le port et la mer »* [288].
Une cartographie intitulée *« tous les jours des signes visibles que Saint-Nazaire avance…* » présente une vision d'ensemble des différents secteurs de développement de la ville et permet de repérer les différents projets réalisés depuis 1989. Différents

[288] Ville de Saint-Nazaire, « solidarité et attractivité. 1989-2005 Projet Global de Développement », 1996, p5.

slogans ponctuent la plaquette de communication « *Aller de l'avant, c'est donner toutes leurs chances aux activités de demain* » ; « *Parce que le port et l'industrie sont nos raisons d'être* » ; « *parce que la formation et la recherche sont nos raisons d'espérer* » ; « *voir loin, c'est aussi regarder l'autre* » ; « *près de chez vous, comme partout, la Ville avance : quelques opérations engagées dès 1989… Des projets jusqu'en 2005* ». Les différents projets réalisés (entre 1989 et 1995) et à venir (à l'horizon 2005) sont inventoriés par secteur. Le document-bilan dresse un portrait des actions et portraits engagés par la municipalité depuis 1989 de l'échelle de la ville à l'échelle des quartiers. Le dernier texte intitulé « *Il n'y a pas d'amont sans aval. C'est la force d'un estuaire* » rappelle la signature de la Charte d'objectifs Nantes Saint-Nazaire et fait état d'une série d'enjeux communs aux deux villes (dont « *des rencontres entre les jeunes, un projet d'accueil d'une étape cycliste du tour de France, la création de projets culturels communs, l'amélioration des transports collectifs entre les deux villes, la présence commune des deux villes sur internet et dans les grandes manifestations nationales et internationales* ») :

> « Parce que l'on est plus fort à deux, parce que Nantes et Saint-Nazaire réunissent des atouts complémentaires, parce qu'à l'heure de l'Europe, il faut regrouper ses moyens et ses savoir-faire, nantais et nazairiens construisent chaque jour la métropole Nantes Saint-Nazaire. Nantes Saint-Nazaire Métropole Atlantique ambitionne de se hisser au niveau des premiers pôles urbains français de dimension européenne en s'appuyant sur la plus belle plateforme portuaire et industrielle de l'Ouest Atlantique ». [289]

Projet phare du PGD, le contrat de ville avec la réhabilitation du parc locatif et la construction de nouveaux logements sociaux, sera signé à Matignon en 1990 et est plébiscité pour le caractère "exemplaire" de son contenu et la démarche intercommunale. A cette période, l'Etat incite les villes à proposer des projets d'agglomération, Saint-Nazaire se distingue avec l'APECABL (Donges, Montoir de Bretagne, Paimboeuf, Saint-André-des-Eaux, Saint-Brévin les Pins, Saint-Malo de Guersac, Saint-Nazaire et Saint-Viaud). Au même moment, des fonds FEDER sont attribués par la commission européenne pour l'aide à la reconversion des régions en déclin industriel. Notons par ailleurs, la commission régionale au DSQ (Développement Social des Quartiers) qui attribue un avis favorable au projet nazairien. L'ensemble de ces financements contribuent à la mise en œuvre du PGD, comme l'explique Joël Batteux : *« Notre PGD était sur les rails, il convenait de passer à l'étape de programmation »*.

Le PGD, stratégie de développement global, permet d'obtenir des financements (voire même par la suite des prix, labels et honneurs), et également d'emporter la confiance et l'adhésion des investisseurs. La force du PGD (mais aussi d'autres plans globaux ou démarches prospectives, cf. chap6) est de rassembler les acteurs (techniques, politiques, économiques, société civile) autour d'un projet commun. En réalisant ce PGD, la

[289] service communication Ville de Saint Nazaire, *Solidarité et attractivité (1989-2005) : projet global de développement*, 1996.

municipalité détient un document cadre qui atteste de l'ambition de développement de la ville et qui fait la preuve auprès des potentiels partenaires et investisseurs de la capacité à produire un projet sur le long cours. Le PGD a un rôle d'entraînement sur la ville et le territoire ; il permet d'obtenir des financements, de faire valoir la capacité à agir des acteurs et de mettre en mouvement un "cercle vertueux" d'acteurs qui oeuvrent au développement du territoire. Ce "projet global" est suffisamment plastique pour que l'ensemble des parties prenantes y voient leur intérêt, "au nom du bien commun" et du "développement territorial". Notons que les territoires bien outillés techniquement, avec de bon relais locaux et nationaux sont en plus grande capacité de "tirer leur épingle du jeu" en démontrant leur capacité à agir.

3.3 L'art et la narration au service de la reconquête urbaine : le *Paquebot* et la réappropriation des friches portuaires

> *« Puisque la ville est représentation et échange, elle doit soigner son image. A la recherche d'une définition de la ville, nous avons estimé que ses deux fonctions essentielles sont la représentation et l'échange. (…) La ville est elle-même sa propre représentation. Elle est l'idée qu'on en a, l'idée qu'on s'en fait. Son image doit témoigner se sa personnalité, c'est pourquoi nous avons souhaité donner un style à Saint-Nazaire, perceptible dans les signes, les volumes, les couleurs, les végétaux qui la jalonnent »*[290].

Dès 1983, la municipalité affirme son intention de rétablir le lien entre la Ville et le Port. En raison d'une dévitalisation du centre-ville concomitante d'une désaffection des bassins, l'intervention se concentre sur le centre-ville à travers la création du *Paquebot Centre-République* (qui a pour fonction de redynamiser l'activité commerciale), et sur les activités économiques et portuaires. Ces deux projets sont présentés comme des traductions du PGD : le *Paquebot Centre République* destiné à retrouver une centralité et à revitaliser le centre ville par les espaces publics, et la réappropriation du site portuaire, qui à travers un projet culturel d'abord, se déclinera ensuite en projet d'aménagement avec le projet urbain *Ville-Port*.

3.3.1 Le Paquebot : retrouver la centralité

Le *Paquebot Centre République*, construit par l'architecte Claude Vasconi en 1988 marque le début du renouvellement urbain nazairien. Ce bâtiment est la première traduction du *Plan de Référence* sous la forme d'un projet architectural et répond à l'objectif fixé de « refaire le cœur de la ville » ; en réponse aux conclusions d'une série d'études commerciales menées par la CCI qui invitent à repenser le commerce en centre ville et à l'adapter aux nouveaux usages. La convergence d'intérêts partagés entre la Ville et la CCI conduisent à la réalisation du *Paquebot*, première pierre du grand projet urbain nazairien, et poursuivi depuis par la ville.

[290] Joël Batteux, in : Joël Batteux, Jean-François Guitton, Stéphanie Labat[et al.], « Saint-Nazaire, assumer sa modernité », *Projet Urbain, Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction*, vol. 17, 1999.

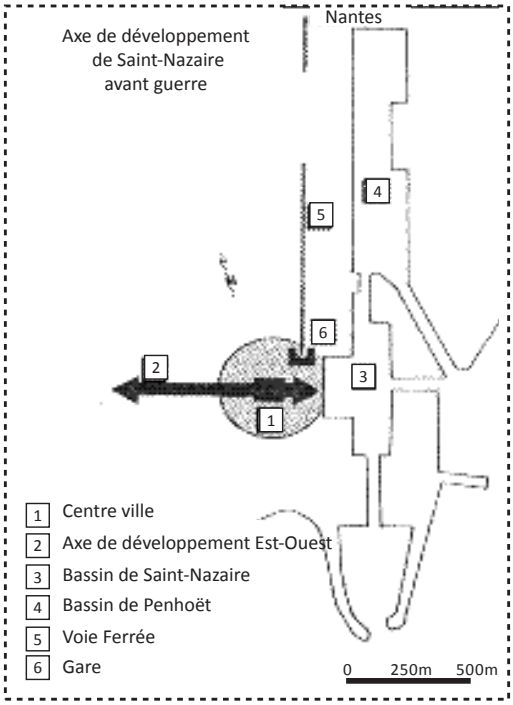


Schéma A

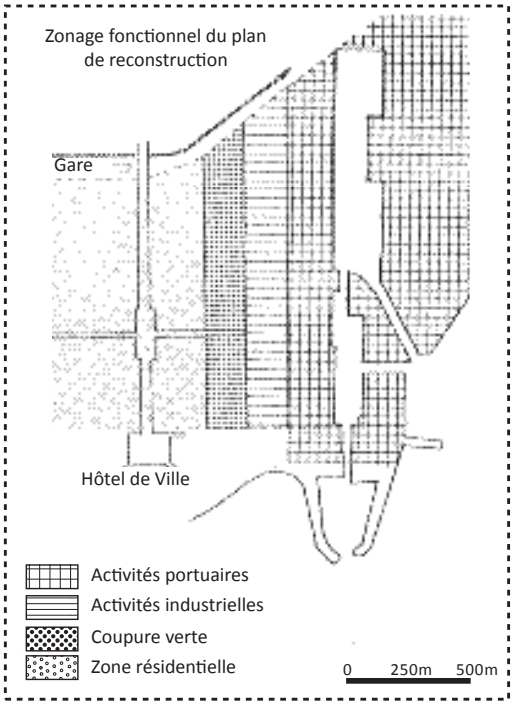


Schéma B

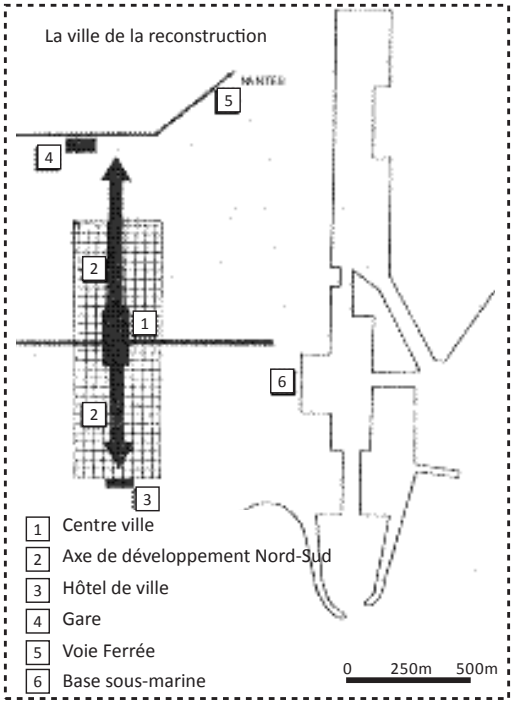


Schéma C

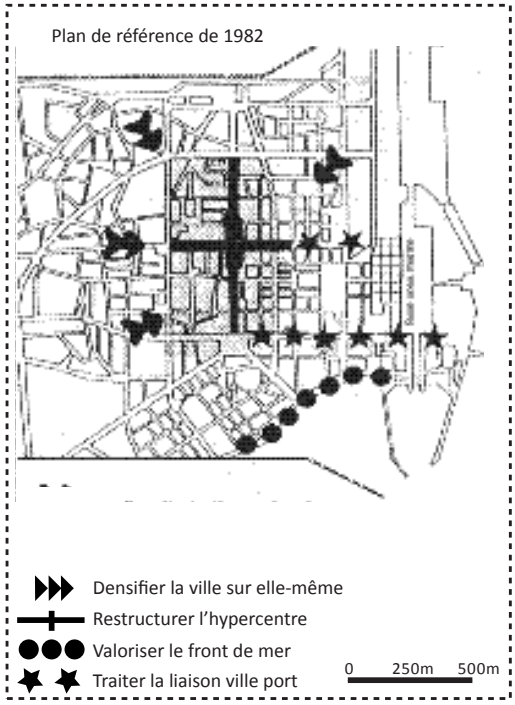


Schéma D

Figure 40. Les relations entre la ville et le port à Saint-Nazaire
source : A.Chasseriau, 2002

C'est parce que deux acteurs (Ville et CCI) se racontent la même chose ou la même histoire au même moment, que des individus techniques et/ou politiques en assurent la traduction, que le projet voit le jour. Un projet aussi bien architectural qu'urbain puisqu'il comprend l'aménagement de l'axe république et de ses espaces publics.
Acte symbolique de la "méthode nazairienne", Le *Paquebot* est implanté au centre du "grand vide" de la principale traversante du centre ville, avenue de la République. Ce projet s'accompagne d'une requalification des espaces publics et de l'avenue Charles de Gaulle pour relier la ville à la mer. Comme l'indique Laurent Théry :

> *« Le constat de la Ville – il faut retrouver les conditions d'une centralité réhabilitée – et celui de la Chambre de Commerce – le commerce se meurt – ont fusionné dans une volonté commune très nouvelle et un projet commun : le Paquebot (…) tout l'esprit de la reconquête nazairienne y est : un bâtiment qui ne vit que dans son rapport à l'espace public, réalisé dans une économie très ténue, porté par la collectivité jusqu'au permis de construire, permettant ensuite une mise en concurrence entre promoteurs ».* [291]

Ce projet architectural, participe de la mise en récit de la "reconquête nazairienne", comme démonstrateur de la capacité à agir de la nouvelle équipe. Il accompagne le discours de sortie de crise et permet d'incarner un projet politique et de traduire spatialement les intentions portées par le *Plan de Référence* et le PGD.

3.3.2 Une réappropriation des friches portuaires par l'art : le projet urbain Ville-Port et ses échos métropolitains

La réappropriation du site portuaire apparaît rapidement comme un vecteur facilement mobilisable par les élus pour communiquer sur le renouveau nazairien. L'objectif annoncé dans le PGD est de « *retourner la ville et les têtes vers le port* ». Il s'agit d'inciter la population à se réapproprier cette partie de la ville et renverser les stigmates de la guerre et de la crise industrielle.
Dès les années 90, la ville de Saint-Nazaire engage une politique culturelle visant à cette réappropriation en « *attirant les publics sur le port* ». L'intervention de Yann Kersalé (cf. figure 31), *la nuit des Docks*, à travers la mise en lumière de la base sous-marine de Saint-Nazaire participe de cette redécouverte du port de sa réappropriation par les nazairiens. Cette initiative doit être mise en lien avec ce que l'on retrouve sur d'autres territoires, comme sur le site de *l'Emscher Park* dans la Rhur et qui relève d'un réinvestissement des friches industrielles par l'art. Côté nantais, le festival « les Allumés » orchestré par Jean Blaise s'inscrit dans cette volonté de mise en valeur du patrimoine industriel. « *La culture, une bonne manière de faire bouger la ville* »[292].

[291] Ariella (dir) Masboungi, *op. cit, p53.*
[292] Titre du chapitre rédigé par Jean Blaise dans l'ouvrage coordonnée par Ariella Masboungi op, cit. Jean Blaise y est présenté comme un « *manager culturel* », fondateur de la *Maison de la culture* et du *Centre de Recherche pour le Développement Culturel* (CRDC) à Nantes en 1982, puis le festival *les Allumés* (1990) et le festival *Fin de siècle* (1997), et la *biennale Estuaire* (2007-2009-2012), directeur de la SEM *« le Voyage à Nantes : culture et patrimoine, leviers urbains, touristiques et économiques »*.

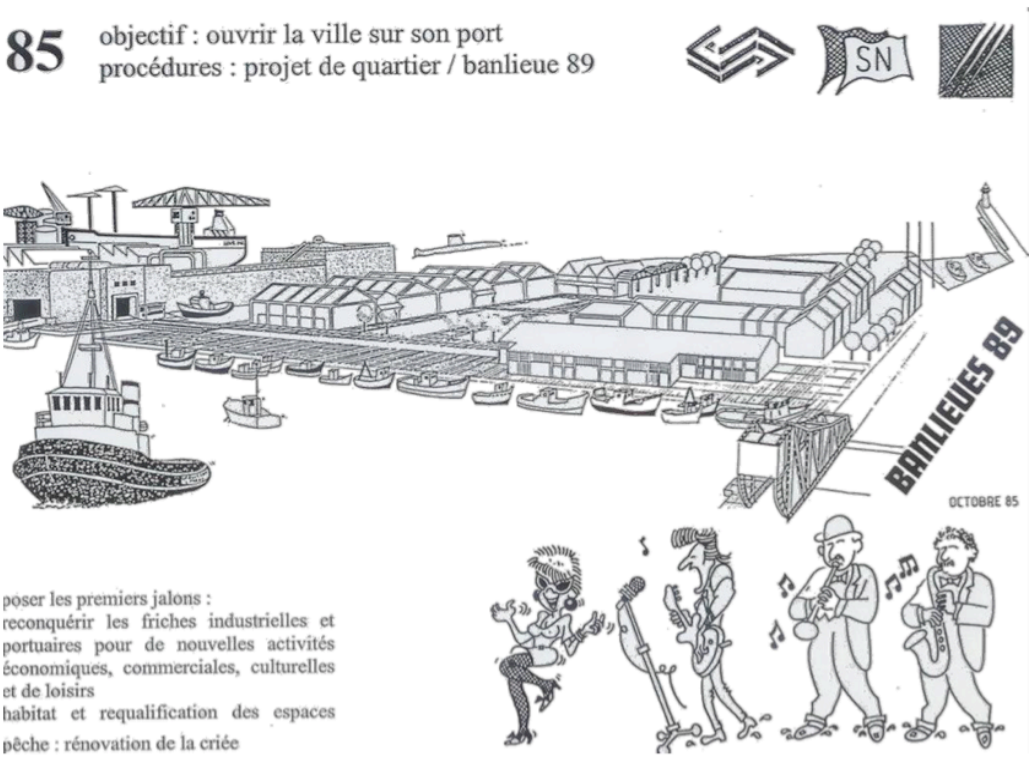


Figure 41. Le port de Saint-Nazaire et Banlieues 89
source : ADDRN, date inconnue

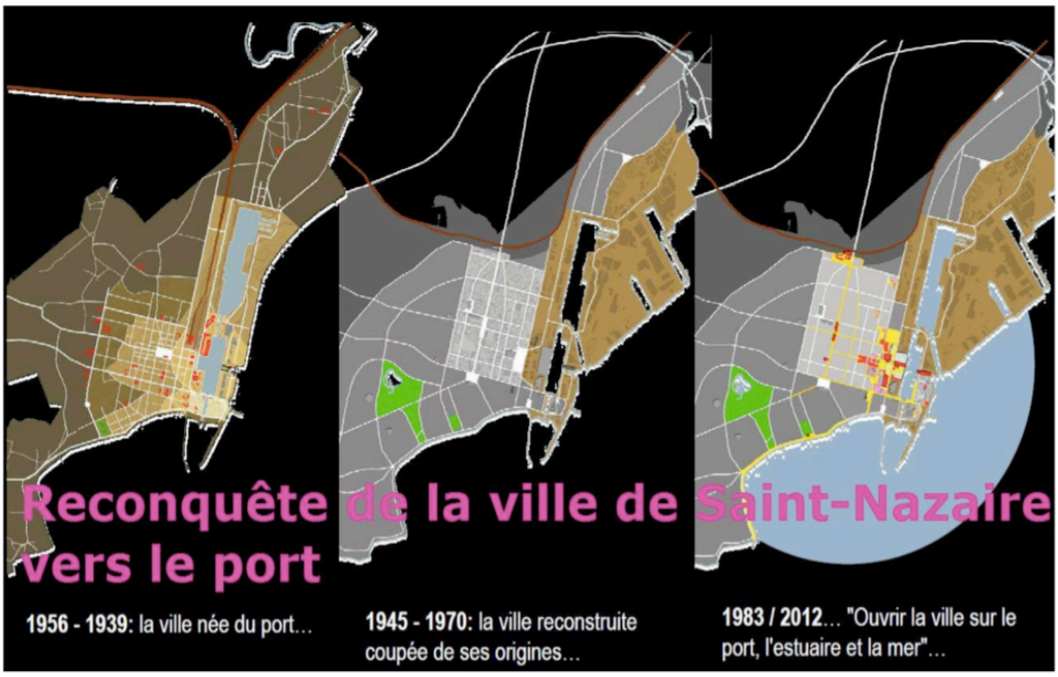


Figure 42. Les grande étapes de « la reconquête de la ville de Saint-Nazaire vers le port »
source : ADDRN, date inconnue

Ces évènements seront par la suite réinvestis dans le cadre d'une politique culturelle dont la principale traduction est incarnée par la biennale d'art contemporain *Estuaire* créée en 2007 dont l'objet est de :

> *« Construire à travers l'installation d'œuvres d'art contemporain produites par des artistes reconnus, une sorte de « mouvement dispersé » visible de l'extérieur, de faire rédécouvrir l'Estuaire de la Loire, de produire une identité territoriale commune pour les habitants et les collectivités, de montrer la Métropole Nantes Saint-Nazaire »*[293]

Nous avons donc côté nazairien (1989-1992), la redécouverte du port par l'art, qualifié par le maire Joël Batteux "d'acte fondateur", enclencheur des projets urbains nazairiens, et l'équivalent à Nantes avec le festival des Allumés, qui permet la redécouverte de l'*Ile de Nantes*. Et à partir de 2009, la biennale Estuaire qui elle renvoie à l'échelle Métropolitaine Nantes Saint-Nazaire.

> *«Ville-port est un récit des relations entre la ville et le port, dont les différents chapitres, écrits ou à écrire, sont intimement liés à l'estuaire de la Loire. Il permet de recomposer le fil rouge de l'histoire de la ville, entre passé et présent, pour mieux y projeter l'avenir ».*

Ville-Port, cas d'école nazairien, initié par le *Plan de Référence* et le PGD, est lancé par la municipalité nazairienne en 1994. Piloté par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, ce projet urbain incarne dans un premier temps la métamorphose de la ville et de sa mise en récit. Par la suite, le projet est réinvesti par les acteurs pour incarner la métropole Nantes Saint-Nazaire aux côtés du projet urbain de l'*Ile de Nantes*.

Ce sont aussi les opérations de renouvellement urbain (Ville-Ouest), les extensions urbaines et les aménagements de l'entrée de ville (Ville-Gare) qui participent de la transformation de Saint-Nazaire et incarne les PGD successifs.

[293] Jean Blaise in : Ariella(dir) Masboungi, *op. cit.*

Chanson. **« Saint Naz' »**
Nathanaël, 2013, 4'43 min

Je viens d'une petite ville qui s'appelle Saint Nazaire,
On est 70 000 et de plus en plus fiers,
On a tout reconstruit après la deuxième guerre,
On essaie de profiter de la vie en bord de mer.,
Ca fait plus de 30 ans qu'on vote pour le même maire,
Ici la plupart des jeunes gens veulent changer d'air,
On a nos cloches, nos zonards, notre part de misère,
On a aussi nos vieux crevards avec villas sur la mer.
Les différences sont marquées, population contrastée,
On croise des jeunes de cité comme des vieux embourgeoisés,
Y'a des appartements boisés, des vieux campements défoncés,
Des vieilles qui roulent en Porsche et des moto-cross volés.
Bref, touchés par la diversité,
Un point cependant tend à nous rallier,
Nous faisant passer pour une ville de fous à lier.
Chaque soir à la même heure on déserte les paliers.

Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', après 22 heures y'a plus rien à faire,
Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', si tu sors le soir surveille tes arrières,
Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', la nuit les rues sont si vides que la BAC est en galère,
Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', on peut s'demander pour qui ils laissent les lumières.

On parle souvent des chantiers, avant tout le monde y travaillait,
En 20 ans les choses ont changé maintenant c'est à visiter,
On peut plus vraiment dire que y'a d'quoi travailler,
Mais bon au pire on est comme tous les français,
On dit qu'y'a rien à faire, moi j'dis que tout est à faire,
Le gris dit sa misère, moi je dis va voir Buenos Aires,
Entre les bourges et la Brière, j'aime ma cité ouvrière,
Deux fois par ans au bord de mer, on se fait des teufs d'enfer,
Les différences sont marquées, population contrastée,
On croise des jeunes endimanchés, des vieux marins bourrés,
Y'a des grandes villas plain pied, des camtars aménagés,
Des vieux en mobylette, des jeunes en BMW.
Y'a quelques temps, on a refait le remblais,
Y'avait des mécontents qui voulaient pas y toucher,
Y'a jamais eu autant d'gens à se balader,
Allongés, sur l'océan, à roulettes ou à pied,
Ca file du baume au cœur de voir ma ville comme ça,
Chasser les malheurs comme on chasse les pas,
Chaque jour est meilleur on travaille pour ça,
Comme partout ailleurs sauf que là c'est chez moi.
Les différences sont marquées, population contrastée,
On croise à peu près de tout, c'est varié,
Y'a des endroits pour dîner, d'autres pour danser,
Au fil des années toujours plus d'activités.
Bref, touchés par la diversité, un point tendra un jour à nous rallier,
Nous faisant passer pour une ville de fous à lier,
Chaque soir de bonne humeur on ira partager,

Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', après 22 heures y'aura plein de trucs à faire,
Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', on sortira le soir y'aura du monde derrière,
Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', la nuit les rues seront si pleines que la BAC sera en galère,
Saint Naz', Saint Naz', Saint Naz', on saura pour qui ils laissent les lumières.

4. De *l'Atelier d'aménagement* à *l'agence* en passant par *la Délègue* : les mutations d'une technostructure au service du territoire et de ses élus (1989-2014)

> *« C'est quand même des vieux monsieurs maintenant. Ils ont fabriqué les agences d'urba ceux qui m'ont formé. Tiens le premier directeur de l'agence, il était très malin, très éclectique et puis il cherchait beaucoup, et puis je crois qu'il avait une partie de sa famille qui travaillait dans les ministères... Donc je crois qu'il était assez proche de ce milieu là. Il a capté toutes les bonnes méthodes… Après, ça a été fait à la "sauce nazairienne" parce qu'avec un maire bâtisseur comme Joël, tout ça, ça s'est rencontré et ça a fait un truc du feu de dieu. Mais après à Saint-Nazaire on n'a pas de problème d'égo (rire). Mais c'est aussi parce que c'était une nécessité : les nantais nous ont toujours regardé comme si on était des prolos et puis des pauvres choses. Bon, bah c'est vrai qu'il fallait être un peu arrogant quand on était nazairien quand même. Parce que spontanément, Saint-Nazaire c'était pas la ville la plus sexy de la terre, que c'était pas forcément l'endroit où on voulait vivre… Et puis on nous taxait d'être des rouges et des révolutionnaires. Donc, quitte à avoir le mauvais rôle, autant montrer de quoi on est capable ! »* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)

> *« L'ADDRN est un outil local et partenarial d'analyse et de développement du territoire à l'échelle de la façade maritime de la métropole Nantes Saint-Nazaire. Elle accompagne ses partenaires dans l'émergence, la formalisation et la mise en œuvre de leurs projets et d'une vision commune à plus long terme »* (extrait du document d'un document de présentation de l'agence, ADDRN 2013)

Créée en 1990 pour accompagner la ville dans la mise en œuvre de son Projet Global de Développement (PGD), l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, d'abord « Délégation au Développement de la Région Nazairienne » est une structure conçue pour l'accompagnement des élus et l'aide à la décision. Outil au service du politique et du territoire, l'agence est missionnée pour piloter différentes échelles de projets ; depuis le projet urbain jusqu'au projet métropolitain en passant par le projet d'agglomération et les démarches prospectives.

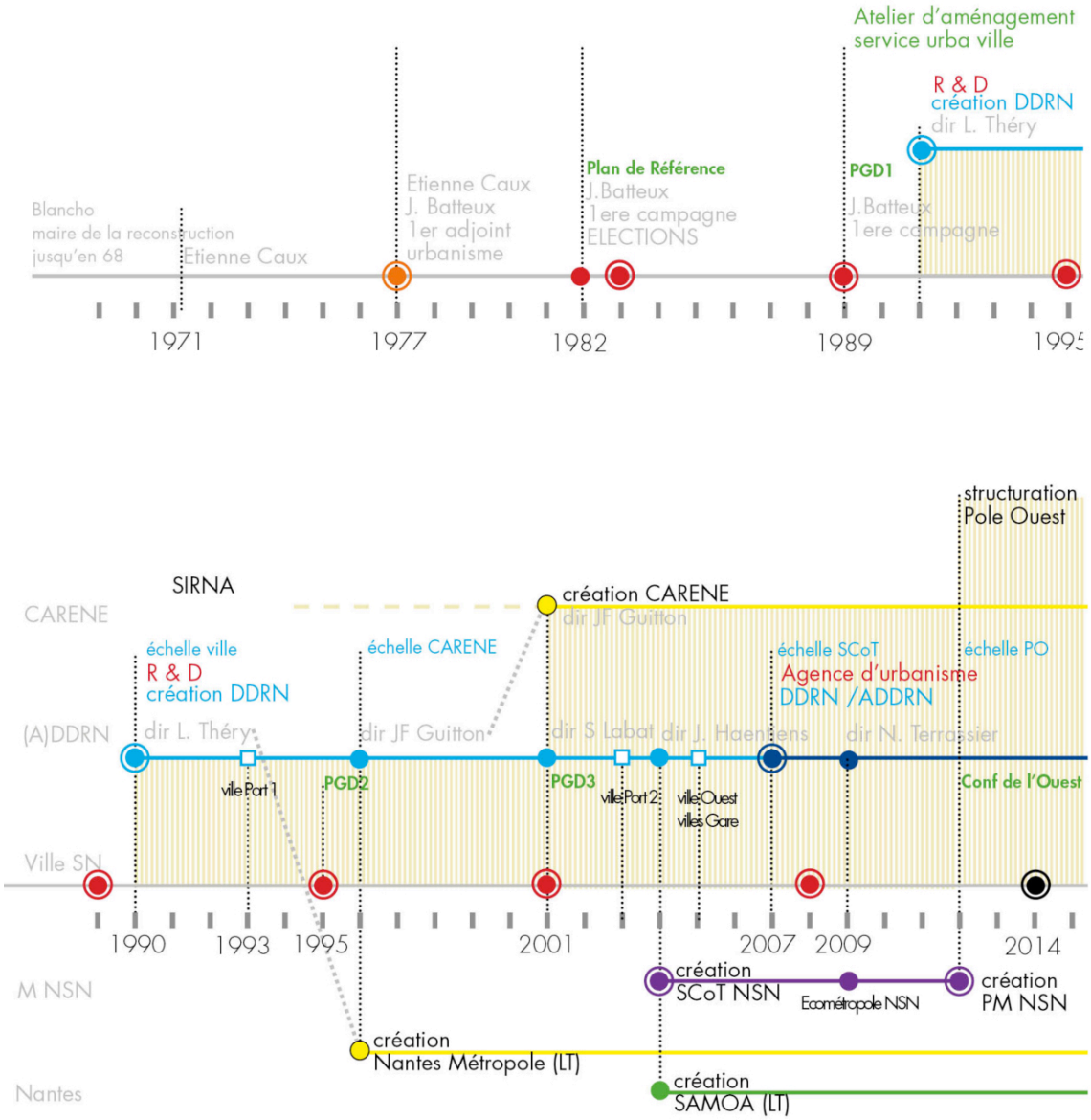


Figure 43. De Saint-Nazaire à Nantes : la construction métropolitaine et ses agences
source : P.Ouvrard, 2012

Qualifiée "d'outil d'aide à la décision" ou de "structure ad hoc" « *chargée de l'ingénierie technique et des projets décidés par la ville* »[294] par Joël Batteux[295], l'agence est conçue pour « *empêcher les élus de tourner en rond* » et « *aller là où les autres ne vont pas* ». L'agence conduit plusieurs projets et missions de manières simultanées pour le compte de ses différents adhérents. Elle accompagne la maîtrise d'ouvrage tout au long des processus de projet. Le contenu des missions peut différer en fonction des spécificités des besoins et de la commande de la maîtrise d'ouvrage et du type de projet, allant du pilotage global de projet à la proposition de méthodologie ou à l'accompagnement plus ponctuel. L'agence se caractérise par sa capacité à faire du « sur mesure », à s'adapter aux contextes ; à « faire avec ».

Les mutations de « l'outil agence » (d'une Délégation au développement à une agence d'urbanisme) et de ses missions ont accompagné l'évolution de l'aménagement du territoire national, ses grandes réformes et injonctions. Cinq périodes peuvent être identifiées :

- De l'atelier d'aménagement de la ville de Saint-Nazaire à la Délégation au Développement de la Région Nazairienne : création d'un outil (1989-1990)
- La DDRN, une « organisation baroque » au service de la Ville et du SIERNA (1990-1995)
- La création de la CARENE et les transferts d'individus et de compétences entre DDRN et CARENE (1995-2001)
- La montée en charge de la CARENE, le réveil de la SONADEV et le repositionnement de la DDRN en agence d'urbanisme (2001-2007)
- Le « Projet d'agence », la quête de l'interterritorialité et le *Pôle-Ouest* (2008-2014)

4.1 De l'atelier d'aménagement de la ville de Saint-Nazaire à la Délégation au Développement de la Région Nazairienne : création d'un outil (1989-1990)

"L'Atelier d'aménagement" est d'abord intégré au service d'urbanisme de la Ville dirigé par Laurent Théry, composé d'une petite équipe de trois personnes avec la participation de Jean-François Guitton[296] depuis la DDE. La maturation du PGD donne lieu à la mise en place d'un outil adapté à son suivi, l'*Atelier,* et ses salariés sont *externalisés* le 1/01/1990 à l'occasion de la création de la *DDRN* (Délégation au Développement de la Région Nazairienne). Ces deux outils d'accompagnement du politique dans l'aide à la décision sont décrits par les acteurs comme « des organes de réflexion » permettant de croiser les thématiques de développement d'une ville.

[294] Ariella Masboungi, « Saint Nazaire : aménager sans aménageur », *in Masboungi Ariella (dir), Fabriquer la ville : Outils et méthodes : les aménageurs proposent, la documentation française*, 2001, p154.

[295] *« Par rapport aux enjeux de l'avenir, la municipalité n'était pas équipée des outils de réflexion. Elle ne disposait pas d'équivalent d'un service « recherche et développement » que l'on trouve dans les entreprises. On ne peut pas demander à des services municipaux qui gèrent le quotidien, de dégager le temps et la liberté d'esprit pour penser la ville à dix ou vingt ans. (…) j'ai donc créé la Délagation au développement de la Région nazairienne (DDRN) qui joue ce rôle »*. Joël Batteux in : Ariella Masboungi, *op. cit, p153.*

[296] Directeur de la DDRN jusqu'en 2001 puis directeur de la CARENE.



Figure 44. Dates clés de l'aménagement nazairien (1990-2000)
source : ADDRN

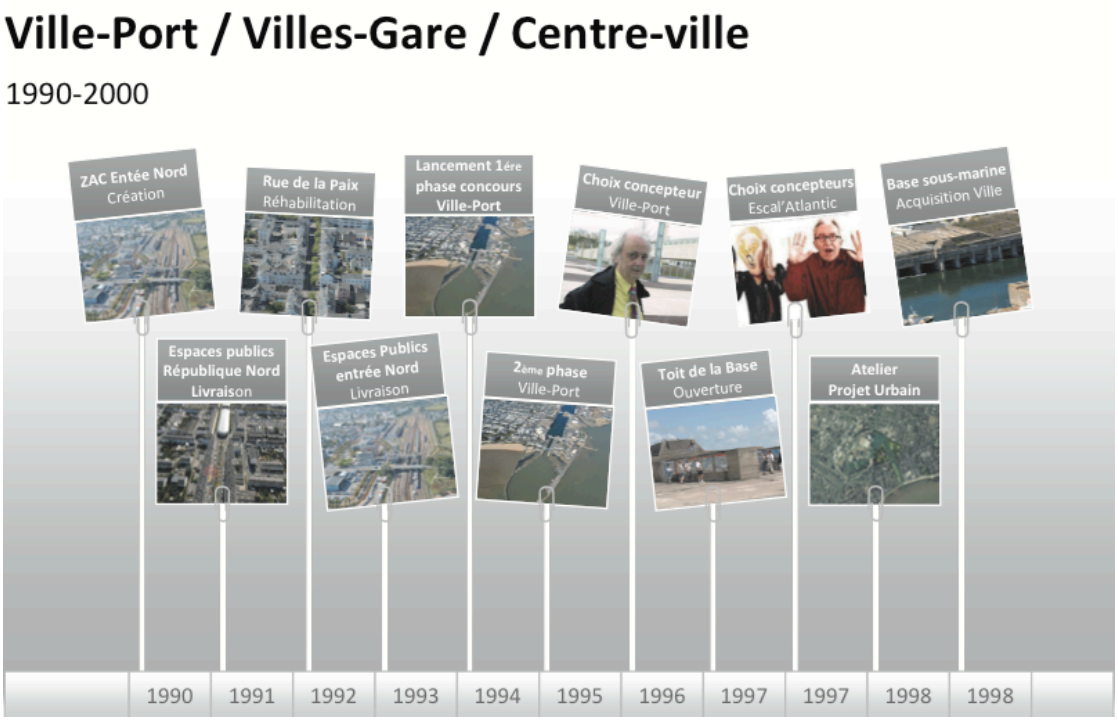


Figure 45. Dates clés des projets urbains nazairiens : Ville-Port, Ville-Gare, Centre-Ville
source : ADDRN

L'externalisation de *l'Atelier* et sa transformation en *Délégation au développement* correspond à une volonté politique d'élargissement de l'échelle de réflexion de l'outil, de celle de Saint-Nazaire à celle de la Région nazairienne. Le terme "Délègue" est à prendre au sens de "déléguer". Si les missions et l'outil sont externalisés, Laurent Théry assure la coordination des deux entités en tant que Délégué Général de la Ville et Délégué de la DDRN ; fonction qu'il assure de 1990 à 1995. Qualifié par les "anciens" de l'agence « d'artisan de la Délègue » et de « vrai leader », Laurent Théry impulse l'outil Délègue.

Notons la manière dont l'épopée nazairienne est retracée et mise en récit dans le cadre d'un numéro spécial de la revue *Place Publique* dans lequel il est question de la création de la Délègue, « outil qui se définit par la négative » :

> *« Saint-Nazaire, a été un lieu d'inventivité méthodologique, reconnu dans le milieu de l'urbanisme français. Cette créativité s'incarne en 1989 dans la Délégation au développement de la région nazairienne, sous la direction de Laurent Théry: l'équipe s'intéressait à la globalité des choses, évitant les structures dissociées qui favorisent les politiques sectorielles et l'éclatement de la ville ; nous ne nous sommes posés ni la question de nos compétences ni celle des moyens ; pas davantage celle des frontières territoriales, en inventant la notion de « région nazairienne ». La Délégation, qui consulte des experts, n'est pas un bureau d'études ; elle n'est pas non plus un organe de décision – seulement un outil auprès des élus, à qui la décision appartient entièrement – ni un maître d'ouvrage : elle travaille avec toutes sortes d'opérateurs, publics comme privés, dont elle prépare les cahiers des charges »*[297].

Conçue comme un organisme de mission, dès 1990, la Délégation au développement intervient aux différents niveaux de l'action territoriale. A l'échelle de l'agglomération, elle joue un rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans la préparation et la mise en œuvre du plan global de développement de la ville fixant les principales orientations stratégiques à moyen et à long terme dans les domaines du social, de l'économie et de l'urbain. A l'échelle du projet urbain, dans les opérations lourdes telles que *Ville-Port* ou le *Paquebot*, la Délégation privilégie la conception, organise le partenariat, puis coordonne le jeu des acteurs tout au long de la mise en œuvre. A l'échelle des opérations, elle suit l'évolution des projets et « veille à leur cohérence » dans la « stratégie globale ».

[297] De Gravelaine, Frédérique.; Dossal, Philippe & Masboungi, Ariella (2010). *Saint-Nazaire Ville-Port. Histoire d'une reconquête*, Place Publique, p29

Entre histoire vécue et histoires racontées : la quête de « vérité » du technicien

Chef de projet à l'agence, il y a des évènements qu'il a vécus et d'autres qu'on lui a racontés avec des versions souvent identiques, parfois contradictoires. Mais il « *connaît ses sources* » et a pris l'habitude de « *croiser les informations* ».

Il y aurait de « *vraies histoires* », celles que personne ne peut contester comme l'histoire des projets de Certé et de *Ville-Ouest* avec comme trame de fond la « *guéguerre* » entre la Ville et la CARENE sur le pilotage et la maîtrise globale du projet. Même si l'ensemble des acteurs s'accordent sur la « *trame de fond* », les versions diffèrent : dans la manière dont les faits se sont déroulés, le(s) rôles(s) joués par les différents protagonistes. Ainsi, un technicien de l'agence n'aura pas nécessairement la même version que son homologue à la ville ou à la CARENE parce qu'il ne possède pas tous les éléments pour « *objectiver la situation* ».

L'agence et ses « clans »

Urbaniste à l'agence depuis 1993, pour elle, la Délègue était « *le seul lieu où l'on pouvait s'amuser un peu sur le territoire* » : un outil avec « *une liberté à dire, à s'opposer et à débattre !* ». Les choses auraient « *mal tourné* » par « *manque d'esprit critique* », et surtout depuis la montée en charge de la Ville et de la CARENE. Selon elle, « *deux clans* », marqués par un fort clivage politique et des « *divergences de personnalités* », se seraient progressivement constitués en interne sans qu'aucun directeur ne parvienne à faire face au groupe : « *tous ceux qui ont dirigé des équipes ici se sont fait laminer !* ». Elle ajoute que la question de l'éthique entre sphère technique et politique n'aurait « *jamais véritablement été traitée en interne* ». Pour elle, le milieu technico-politique, ne serait rien d'autre qu'une « *société de cour* ». Le projet d'agence révèlerait une énième fois des « *clivages de castes, un schisme entre petits et gros poissons* », entre les généralistes d'un côté et les spécialistes de l'autre et où les architectes, « *hommes-de-l'art-esclavagistes* ».

Les uns sur le devant de la scène, les autres dans leur bureau à « *pisser de la copie* ». Avec une non reconnaissance de ceux qui traitent les « *fameuses données* » : un travail répétitif, chronophage, mais indispensable, parce que « *le nerf de la guerre c'est nous les gratte-papiers* », et sans ces « *petites mains, les autres (les projets urbains, la planification) ne sont rien* ». Elle voit un vrai enjeu à faire « *exploser les cadres et la hiérarchie* », mais se désespère de voir les individus « *reproduire des rapports de domination* », en « *s'installant dans une complicité maître/esclave* ».

4.2 La DDRN, une « *organisation baroque* » au service de la Ville et du SIERNA (1990-1995)

> *« La délégation joue un rôle d'articulation, d'intermédiation et d'animation entre les différents acteurs : partenaires principaux et publics concernés, multiples intervenants professionnels de la conception ou de la réalisation, services techniques… Elle assure aussi le suivi des projets dans le temps et fonctionne comme un outil d'aide à la décision »*[298]

Créée en 1990, la DDRN est qualifiée « d'instrument décisif »[299] du renouveau et du développement de Saint-Nazaire :

> *« Commençant par la stratégie, nous avons réfléchi au moyen de mettre en œuvre ce Projet Global de Développement que nous imaginions. J'ai proposé de créer un outil transversal entre les cultures professionnelles, bizarre mais intéressant. Nous n'étions ni maître d'ouvrage, ni maître d'œuvre, ni décideur, ni bureau d'études. Nous n'étions « rien » - cette expression me plaisait - mais en lien entre tous les acteurs. Nous étions des urbanistes aux pieds nus, avec pour objectif essentiel de garantir la continuité du projet. (…) La DDRN faisait en sorte que, dans le jeu d'acteurs, le fil rouge de l'intention initiale soit tenu (…) à travers notre rôle de garde-fou, nous mettions en relation des développeurs qui courraient le monde, des acteurs de la politique de la ville, des entrepreneurs (…) un outil unique et léger qui déborde sur le contenu et sur la sectorisation même des politiques »*[300].

Le terme de « *Délégation au Développement de la Région Nazairienne* » est choisi de manière volontairement floue, plus large que l'échelle de la ville et de l'agglomération, afin de ne pas limiter l'équipe dans sa réflexion. Pour Laurent Théry, désigné Délégué :

> *« L'idée du Projet global impliquait le principe d'une équipe d'ingénierie qui gère la globalité des choses, pas seulement le développement urbain »*[301].

La DDRN est alors présentée comme une « *équipe d'ingénierie globale du territoire* » et emploie une vingtaine de personnes ; les recrutements sont fonction des projets en cours. L'équipe de la DDRN se donne pour enjeu de recruter des individus aux profils et cultures professionnelles contrastés pour « susciter le débat ». L'outil DDRN promeut la « transversalité » et se revendique comme « *une bande d'enquiquineurs qui intervient sur la chaîne du projet avec le droit de questionner* »[302]. Le budget annuel est alors de 1,5 millions d'euros par an[303], financé à 60% par la ville (le reste relevant du Syndicat Intercommunal, de l'Etat, de l'Europe et de la CCI). La DDRN est alors conçue avec une

[298] Ariella Masboungi, *op. cit, p154.*
[299] Ariella (dir) Masboungi, *op. cit, p40.*
[300] Laurent Théry in : Ariella (dir) Masboungi, *op. cit, p40.*
[301] Joël Batteux[et al.], *op. cit.*
[302] Extrait d'entretien avec un technicien de l'agence.
[303] 1,7 millions d'euros en 2015

durée de vie limitée à l'accompagnement des projets. Le développement est alors qualifié par Joël Batteux de « trépied » entre l'urbanisme, le développement économique et la politique sociale.
A cette époque le Syndicat Intercommunal est une « coquille vide » dont la Délégation assure le portage technique. La Délègue intervient aussi bien sur le lancement de projets urbains comme *Ville-Port* que sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques structurelles.

Le passage d'une « logique budgétaire » à une « logique financière » entraîne d'importantes évolutions et accompagne ce que les acteurs qualifient de « méthode nazairienne ». Afin de « privilégier le projet », l'équipe technico-politique se concentre sur les contenus qu'elle traduit en opérations pluriannuelles qui sont ensuite évaluées et priorisées. Libéré des programmations annuelles (par addition de « petits budgets »), la municipalité peut ainsi opérer des choix entre les investissements courants et ceux labellisés «Projet Global de Développement ». Comme l'explique Laurent Théry :

> *« Ce n'est plus le budget qui compte, mais les décisions financières sur des opérations identifiées, réactualisées et pluriannuelles. Après quoi, il y a une politique financière, des emprunts et de la trésorerie… »*[304].

Combinées à cette « méthode », Saint-Nazaire bénéficie de plusieurs sources de financement qui lui permettent d'investir et de mettre en œuvre le PGD : une taxe professionnelle apportée par les grandes industries et les contributions de plusieurs partenaires que ce projet de territoire a su convaincre (les fonds européens FEDER, l'aménagement du territoire FNADT, des partenaires locaux, tant dans le privé que dans l'administratif). Ces projets permettent à l'équipe municipale de multiplier par 5 les contributions extérieures, passant de 5% en 1990 à 25% en 1995. C'est le PGD qui permet de déclencher les moyens de sa mise en œuvre.

Ce mode de fonctionnement implique une maîtrise des procédures qui, selon les acteurs oscille « entre figures imposées et figures libres ». Plusieurs procédures permettront ainsi de mettre en œuvre la méthode. L'équipe se saisit de l'urbanisme réglementaire pour faire advenir le PGD. Par exemple sur le site du projet *Ville-Port*, plusieurs procédures se succèdent dès 1983 : une ZAD, un projet de quartier, Banlieue 89, une DUP (Déclaration d'Utilité Publique), deux CDED (Commissions Départementales d'Environnement Commercial), des permis de construire, des permis de démolir, des déclarations de travaux, le déclassement de la base sous-marine, des AOT (Autorisation d'Occupations Temporaires), etc. Cette maîtrise des procédures permet à l'équipe d'intervenir « sur mesure » et le projet *Ville-Port* incarne la « méthode nazairienne ». Deux phases de consultation sont lancées entre 1994 et 1996, avec la participation de six équipes de maîtrise d'œuvre urbaine, permettant de mettre en discussion les idées de la Délégation et de la Ville. L'urbaniste barcelonais Manuel de Solà remporte le

[304] *Ibidem*.

marché qui consiste en la programmation d'équipements et d'espaces publics dans le cadre du PGD.

C'est aussi la permanence des acteurs, entre équipe fixe et experts circulants qui permet la mise en œuvre de cette méthode. Un ancien technicien de l'agence témoigne sur l'importance des relations entre l'équipe en place pour mener le projet et insiste sur la complicité et les connivences entre les acteurs, l'équipe technico-politique, mais aussi les équipes de prestataires extérieurs auxquels elle fait appel et qui viennent nourrir les différents projets.

> *« La méthode nazairienne, c'est une méthode de projet, mais on n'a pas inventé le fil à couper le beurre… Si tu veux franchement mon avis, c'est surtout une manière de travailler avec les élus, parce qu'ici c'est particulier… Enfin, on voit des gens qui arrivent, ils hallucinent souvent de cette espèce de proximité, qui frôle parfois la promiscuité, c'est ça le travers… Cette proximité avec les élus et cette manière très simple et très directe de travailler avec eux (…) Avant qu'on soit à l'échelle de la CARENE, ça allait super vite… En fait cette méthode, c'est qu'on faisait des gros projets qui s'adressaient à des villes de 100 000 habitants, voire plus, en ayant le fonctionnement d'une petite ville de 20 000 habitants. Donc c'est peut-être ça la particularité. Mais le fait d'avoir un projet global, d'autres villes l'ont fait… Après, d'avoir un financement associé, de fabriquer une mécanique financière où t'as pas un financement pour tel ou tel truc mais un système de vases communicants, ça c'est différent… Enfin bon, les choses sont en train de changer, c'est plus vraiment le même cadre ».* (extrait d'un entretien avec un technicien de l'ADDRN)

Interrogé sur la « méthode nazairienne », un autre technicien répond :

> *« Si la ville n'avait pas pris son bâton de pèlerin, on aurait souffert ! La méthode nazairienne, c'est plus en référence à la manière de faire avant. C'est une méthode d'ailleurs qui a été très exportée, que beaucoup de territoires sont venus écouter, alors il faut mettre ça entre guillemets la "bonne parole"… C'est l'histoire du Plan de référence et du PGD… Et puis, c'est aussi, et c'est là que par exemple, les fonds FEDER… Si la ville de Saint Nazaire avait attendu que les administrations françaises redescendent l'info de Bruxelles pour les donner aux collectivités, enfin j'exagère, mais on y serait encore et tout nous serait passé sous le nez… Là, voilà, Laurent Théry, il prenait le petit cigare (le TGV) à Nantes pour aller à Paris ou à Bruxelles. Et il y a même eu des moments où c'était la Délégation qui racontait l'histoire aux services de l'Etat ! Oui, c'est arrivé… ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)

Dans ses débuts, la Délègue est organisée avec un « Atelier » et des « Observatoires ». Ces deux pôles cohabitent, le premier étant dédié aux projets et l'autre aux études. Une technicienne de l'agence arrivée en 1993, qui travaille d'abord à *l'Atelier*, qualifie cette période « *d'âge d'or de l'agence (…) avec ses coups de gueule et de sang* » :

> *« Si tu n'aimes pas les coups de gueule, les temps forts et la castagne, il fallait pas venir. Et ça a toujours été ça ! Un groupe qui se chicore toute la journée, du sang sur les murs, des balles une gestion à la Mao "diviser pour mieux régner". La baston ça fait partie du jeu, ça participe des débats d'idées, des prises de position. Les rivalités entre l'Atelier et les Observatoires étaient déjà latentes en raison d'une posture de surplomb des urba-super-star-rouleurs-de-mécaniques vis à vis de ceux qui font de l'étude. Tension qui s'est ensuite transposée entre projet urbain et planif/ études ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'agence)

Des réunions de coordination sont organisées tous les lundi matin où les différents projets ou opérations sont présentés à l'ensemble de la Délègue, permettant d'exprimer les dysfonctionnements et si besoin de « *troquer les informations* » et les méthodes. Ces réunions techniques, qui sont devenues une tradition, se poursuivent par des déjeuners de coordination en présence du maire, du premier adjoint et du directeur de Cabinet.

4.3 La création de la CARENE et les transferts d'individus et de compétences (1995-2001)

> *« Ce n'est pas parce qu'on traversait une période de crise qu'on allait s'arrêter de réfléchir et d'agir, bien au contraire ! Notre objectif, c'était de préparer le territoire malgré tout, d'essayer de tout faire pour se sortir de la crise. Quand on est élu ou technicien, on sait bien que les contextes sont incertains, et qu'ils évoluent parfois de manière favorable, d'autres fois de manière moins favorable. Mais notre rôle à nous, c'est de se tenir prêt pour pouvoir agir au bon moment, c'est ça l'objectif des projets, que ce soit le PGD ou même une autre démarche prospective… ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'Agence depuis 1990)

En 1995, alors que Saint-Nazaire traverse une période de crise économique, la quasi-totalité du PGD de 1989 est réalisée. Dans sa continuité, le PGD2 et la réélection de Joël Batteux marquent une nouvelle étape dans le développement urbain nazairien.

Le PGD2 s'inspire de la méthode nazairienne développée à l'occasion du PGD1. Faire un projet global à l'échelle d'une ville ou d'un territoire se résume à un long processus itératif qui convoque plusieurs acteurs avec des allers-retours incessants entre écriture, réflexion, traduction et réduction du projet. Avec des épreuves de réalité successives où l'équipe technico-politique révise ce qu'elle est en droit et en capacité de réaliser pour contrer les crises successives.

Sur cette période, l'activité de la Délègue est essentiellement concentrée sur le projet urbain *Ville-Port* et l'accompagnement de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine. Dans un document rédigé en 1999, Jean François Guitton, alors directeur de la DDRN réaffirme le rôle de l'agence (c'est ainsi qu'elle est nommée). A savoir une équipe chargée de l'élaboration de la mise en œuvre et de l'actualisation du projet de ville.

L'agence est aussi qualifiée « d'outil adapté au projet ». Ses domaines d'intervention sont alors, l'aménagement du territoire, le développement économique, l'aménagement urbain, le développement social, l'habitat, les transports et l'environnement ; les observatoires et les études générales.

Cette période correspond également au départ de Laurent Théry (Délégué de la DDRN) en 1995 pour Nantes où il assure la direction de District de l'agglomération Nantaise en (1995-2000) puis la direction générale des services de la Communauté urbaine (2001-2003) avant de diriger la SAMOA. Il est remplacé à direction de la DDRN par Jean-François Guitton dont l'une des missions principales consiste, outre la mise en œuvre du PGD2, à la création de la CARENE.
La création de la CARENE en 2001, initiée dès 1999 en réponse à la Loi Chevènement, est décrite par les acteurs comme une « période de flottement dans l'organisation ». Le transfert d'individus et de compétences qui accompagne la création de la CARENE fragilise la pluridisciplinarité de la Délègue, et plus particulièrement sur les thématiques de l'économie et de l'habitat :

> *«Là encore, on ne travaille pas de la même manière à deux qu'à trois, parce que dans un groupe de trois, chez les enfants, on sait toujours ce que ça donne, il y en a toujours un qui se prend une baffe et qui est laissé de côté. Et c'est pas la même manière de travailler à deux, si t'es en pleine ascension, tu vois, que tu es l'outil reconnu. Enfin bref, dans ce cas, tu as tous les premiers de la classe qui sont là à ton chevet pour te donner les moyens. Ce n'est plus la même chose quand, à un moment donné, ce n'est plus ça au niveau du management (…) C'est pas facile parce que c'est pas dans les mêmes structures et les structures ne fonctionnent pas de la même façon… Les hommes et les femmes restent des êtres humains… Et ça multiplie les handicaps quand même. Bon, c'est du constat, je sais pas comment y remédier ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)



Figure 46. Dates clés de l'aménagement nazairien (2000-2008)
source : ADDRN

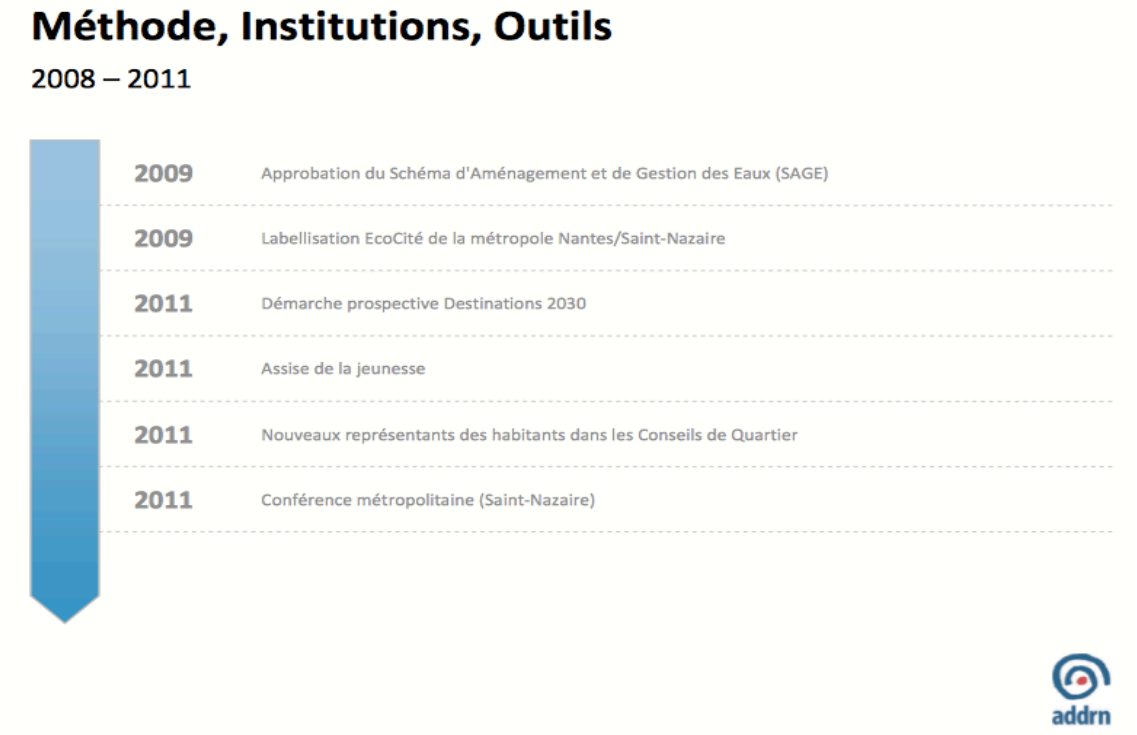


Figure 47 Dates clés de l'aménagement nazairien (2008-2011)
source : ADDRN

4.4 La montée en charge de la CARENE, le réveil de la SONADEV et le repositionnement de la DDRN en agence d'urbanisme (2001-2008)

> *« Dans le même souci qui nous avait animés en février 1991, il semble indispensable que le Conseil municipal trace une orientation générale quant à la conduite de cette troisième phase de notre projet de développement, et qu'il le fasse dans le même esprit que je vous avais décrit à l'époque : "l'orientation générale" ne remplacera ni le débat précis le moment venu sur chaque projet, ni chaque année le débat budgétaire, mais il sera fixé un cadre générique qui nous permettra d'avoir en permanence la vision de l'objectif à atteindre et éventuellement de mesurer les écarts par rapport à celui-ci ».* (Joël Batteux, extrait de la délibération du conseil municipal du 21/12/01)

La Délègue participe activement au montage de la CARENE. A l'occasion de son départ à la direction de la CARENE (2001), Jean-François Guitton est remplacé par Stéphanie Labat qui passe de la fonction de directrice de l'Atelier à celle de Déléguée ; fonction qu'elle occupe jusqu'en 2004 avant de rejoindre Laurent Théry, côté nantais, à la SAMOA.

La montée en charge de la CARENE participe d'un transfert de compétences et d'individus depuis la DDRN vers la CARENE comme le service économie. Dans un premier temps *« tout ça reste assez familial et se gère de A à Z »,* du fait de continuités entre les individus et les missions. Selon les acteurs, la cohérence entre les objectifs de la politique structurelle et ses traductions opérationnelles est maintenue, même si l'écart se creuse progressivement à l'occasion de la montée en charge de la CARENE qui devient garante des politiques structurelles et du « réveil » de la SONADEV qui assure la fonction d'outil d'aménagement pour la CARENE. La Délègue perd progressivement la conduite de la politique générale et de la politique structurelle et leur articulation à des enjeux opérationnels.

> *« La création de la CARENE, ça a changé des choses pour nous à la Délègue. La perte de la conduite de la politique générale et de la politique structurelle... En fait ça s'est aussi joué au plan national, c'était une incitation et nous on s'est engouffré dans cette mouvance là. Et il fallait le faire, parce qu'autrement Ville-Port n'aurait jamais pu décoller. Moi je le savais en arrivant à la Délègue en leur disant : il faut labelliser Ville-Port, il faut en faire un projet urbain… Tout ça, c'est aussi une opération marketing pour aller chercher les gros sous. Que les choses soient claires, pour que Saint-Nazaire puisse faire des projets, on n'avait pas le choix, il fallait y aller. Et donc Saint-Nazaire s'est engouffrée dans cette mouvance là, parce qu'il fallait capter des financements. En plus, l'Etat et l'Europe nous demandaient de justifier de plus en plus d'avoir des projets complexes et cohérents. Donc tout ça, ça a fait qu'il fallait la CARENE ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)

PROJET

SAINT-NAZAIRE, UNE « CULTURE PROJET » : QUATRE EXEMPLES DE PROJETS ILLUSTRANT LES MISSIONS DE L'ADDRN

VILLE-PORT 1, 2 ET 3 : DE LA RECONQUÊTE URBAINE À L'INTERACTION URBANO-PORTUAIRE

Maîtrise d'ouvrage : ville de Saint-Nazaire, de 1994 à aujourd'hui • **Missions déléguées et rôle de l'ADDRN :** pilotage, animation et coordination du projet • Engagé en 1996, les deux phases successives du projet ont retissé de nouvelles relations entre le centre-ville de la Reconstruction et le site portuaire d'origine, inscrivant à nouveau la base sous marine, les quais, le bassin, son histoire, ses activités économiques, dans la vie contemporaine de la ville et de ses habitants. Site stratégique aux différentes échelles et lieu de toutes les interfaces, le site portuaire offre aujourd'hui de nouvelles potentialités et des qualités intrinsèques pour répondre aux enjeux croisés du développement durable. Projet pionnier de la métamorphose et de la « méthode » nazairienne, il intègre des évolutions dans la méthode de pilotage qui s'adapte au contexte local ou national, à la complexité croissante de l'ingénierie de projet et aux nouveaux défis qu'il soulève.

VILLES-GARE, LE QUARTIER DE TOUTES LES MOBILITÉS

Maîtrise d'ouvrage : communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'Estuaire • **Mission déléguée et rôle de l'ADDRN :** pilotage stratégique • Le projet Villes-Gare a pour ambition de développer un quartier autour du nœud constitué par un futur pôle d'échange multimodal (dont la première phase vient d'être livée) à l'entrée nord de Saint-Nazaire. Le quartier de la gare a vocation à requalifier ce secteur d'entrée de ville en quartier, croisant ainsi urbanité et fonctionnalités liées au pôle d'échange. Le projet s'inscrit dans un long terme et voit coexister différentes échelles, modes d'intervention et procédures opérationnelles, impliquant de nombreux acteurs dont les ferroviaires. C'est pourquoi, si La Carene assure le pilotage des aspects opérationnels, l'ADDRN est le garant de la mise en œuvre des intentions initiales et de la réflexion stratégique.

VILLE-OUEST

Maîtrise d'ouvrage : ville de Saint-Nazaire • **Missions déléguées et rôle de l'ADDRN :** pilotage stratégique animation et coordination du projet • Engagé en 2004, le projet Ville-Ouest est un projet de rénovation urbaine soutenu par l'ANRU portant sur 42 hectares. Le quartier concerné, créé dans les années 1970, est à l'origine principalement constitué de 2000 logements HLM. À travers des opérations sur les espaces et les équipements publics, la rénovation des 1400 logements HLM conservés, la création de 1000 logements privés et de programmes dévolus aux activités économiques, Ville-Ouest vise à transformer en profondeur ces quartiers pour les doter d'une attractivité durable et ainsi les ancrer davantage dans la diversité d'usage du vécu de la ville. Quatre années après son entrée en phase opérationnelle, le projet voit sa phase 2 se lancer pour consolider les nouveaux cœurs de quartiers.

MOULIN DU PÉ : RECONVERSION DU SITE HOSPITALIER DE SAINT-NAZAIRE

Maîtrise d'ouvrage : ville de Saint-Nazaire, en partenariat avec le centre hospitalier • **Missions déléguées et rôle de l'ADDRN :** pilotage de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine (conduite, suivi et organisation des études) • Le Moulin du Pé, ancien site hospitalier de Saint-Nazaire, terrain stratégique de près de 10 hectares récemment libéré, est une opportunité offerte à la ville pour développer un nouveau quartier qui puisse proposer une offre d'habitat contemporain de qualité et restructurer tout un ensemble urbain d'importance, à l'ouest de la ville. Une convention signée entre le centre hospitalier et la ville de Saint-Nazaire a ainsi permis à la ville de missionner l'équipe Baggio-Piéchaud selon un accord-cadre de maîtrise d'œuvre urbaine, pour élaborer les premières réflexions quant au devenir de ce site. Accompagnée par l'ADDRN, l'équipe est aujourd'hui en train de finaliser un plan-guide, première pierre d'une nouvelle vie pour ce site stratégique d'ampleur.

Quelles améliorations à apporter ?

• Adapter continuellement la méthode de pilotage, en fonction des échelles, des acteurs, de la complexité…

• Accroître souplesse et exigence des compétences au vu de la diversité des contenus de mission.

• Préciser les contenus des missions de pilotage et la répartition des rôles dans les démarches collaboratives, notamment en phase de réalisation et de gestion du projet… sans oublier l'évaluation.



Ville-Port 3 (Dominique Macel – ville de Saint-Nazaire)



Villes-Gare (© Christian Devillers & Associés)



Ville-Ouest, l'école André Chedid (Dominique Macel – ville de Saint-Nazaire)



Le site du Moulin du Pé (Dominique Macel – ville de Saint-Nazaire)

Figure 48. Les projets urbains nazairiens
source : ADDRN

Des discussions ont lieu en interne sur le repositionnement de la DDRN et la possibilité d'un passage en agence d'urbanisme. A cette époque, deux modèles d'agences d'urbanisme coexistent : les agences orientées vers la prospective, l'observation et l'évaluation, et les agences orientées vers l'opérationnel. Avec l'émergence des intercommunalités, l'ensemble des agences tend progressivement à se reconfigurer vers le premier modèle. Une partie des salariés de la Délègue, craint alors de perdre la vocation opérationnelle, de *« cesser d'avoir les pieds dans la glaise, et que la DDRN devienne un grand observatoire* », comme l'indique un technicien :

> *« C'est vrai que la Délègue était d'abord pensée comme une structure non pérenne. On avait d'ailleurs une prime de mobilité professionnelle inscrite dans nos contrats de travail pour nous inciter à ne pas nous sédentariser. Cette incitation à bouger et aller voir ailleurs, quitte à revenir après, ça avait une valeur pour nous, et des répercussions sur notre implication (…) la mutation de la Délègue en agence d'urbanisme a correspondu, en quelque sorte, à l'officialisation de la structure. En tant qu'ancien, j'ai pas craché dans la soupe, mais je reconnais que ce changement de statut a entraîné un changement de posture de la part de certains. Un peu comme si, avec le passage en agence d'urba, c'était devenu une petite administration où les choses s'établissent, se pérennisent et où la possibilité est donnée aux gens de rester ad vitam æternam ».*

Recruté comme directeur en 2004, Jean Haentjens assure le passage de la Délègue en agence d'urbanisme en 2007 :

> *« Le passage en agence d'urba, je pense que c'était surtout pour pérenniser cette structure, parce qu'on avait l'habitude, les anciens, avec Laurent Théry qui nous disait "un jour on disparaîtra, peut-être qu'un jour on aura plus besoin de nous". Alors bon, nous on le vivait bien parce qu'on avait eu ça au biberon et puis en plus on n'y avait peut-être jamais cru… Mais c'est évident que si le patron d'alors qui était Jean Haentjens a fait le choix d'agence d'urba, parce que c'est un organisme d'Etat et que même si concrètement l'Etat met la pièce – parce que concrètement il met un franc dans le cochon et c'est tout – et bah c'est pour ça que le directeur a orienté vers le choix d'une agence d'urba. Et il n'y a pas eu de drame, parce que finalement, on continue à avoir les mains dans le cambouis … Et même si la tentation systématique de nos partenaires (Ville et CARENE) est de chercher à nous border. On a toujours un rôle qui se définit par la négative ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)

Notons que la période 2001-2008 correspond au lancement de la phase 2 du projet *Ville-Port* (2003 et 2006) et de trois autres projets urbains dès 2005 : *Ville-Gare* (quartier tertiaire), *Ville-Ouest* (quartier ANRU) et *Hippocampe* (à Pornichet), tout trois pilotés par l'agence ; ainsi que la coproduction du SCOT Nantes Saint-Nazaire avec l'AURAN.

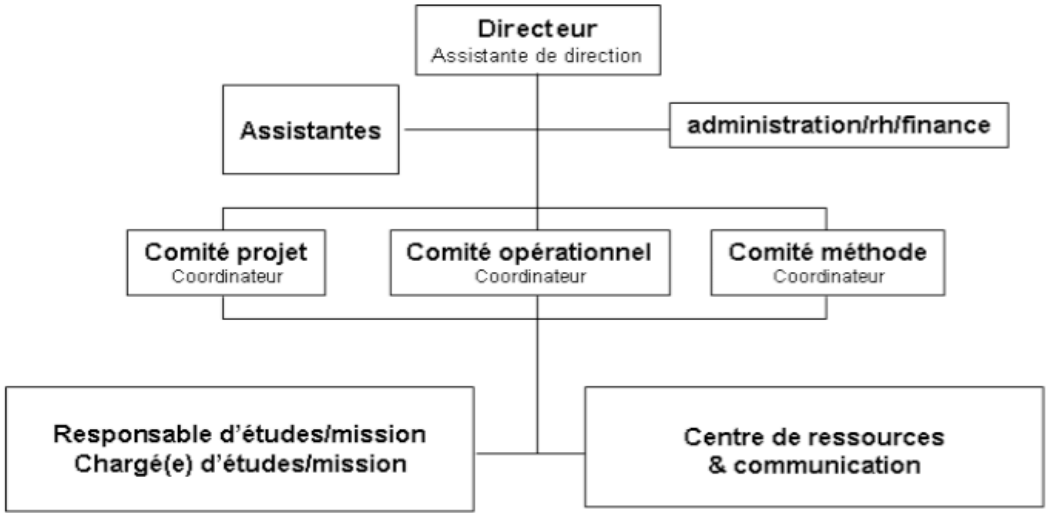


Figure 49. Organigramme de l'ADDRN
source : ADDRN, annexe 4 du « Projet d'agence », 2012

Partage échange interne externe hub	Savoir-faire et compétences	Déontologie et éthique
Donner envie et passion pour le territoire	Transversalité	Professionnalisme, rigueur, fiabilité
Rigueur	Ouverture sur le monde	Cohésion, unité partage, esprit d'équipe
Confiance interne et externe	Respect de chacun (interne, des décisions politiques)	Indépendance, liberté, impertinence, courage
Souplesse adaptabilité	Dynamisme, avoir un coup d'avance, aller de l'avant	Humilité et respect

Impulsion, envie, passion, entraîner, animer
Cohésion, confiance, respect, humilité
Exigence professionnelle, déontologie, éthique, rigueur, fiabilité
Culture du partage
Liberté, indépendance, loyauté
Souplesse, adaptation

Figure 50. Les « valeurs de l'ADDRN »
source : ADDRN, annexe1
du « Projet d'agence », 2012

4.5 Le « Projet d'agence », la quête de l'interterritorialité et le « Pôle-Ouest » (2008-2016)

> *« (Nantes Saint-Nazaire) c'est une métropole bipolaire. Pour ma part, j'ajoute souvent « bicéphale » : on peut considérer qu'il n'y a pas deux moitiés, mais qu'il y a ceux qui sont à l'ouest et ceux qui sont plutôt à l'est ; ces derniers pèsent plus lourd parce qu'ils comprennent Nantes et l'axe Nantes-Rennes. Il y a une force gravitationnelle évidente autour de Nantes que nous n'avons pas autour de Saint-Nazaire. C'est la raison pour laquelle il me semble qu'il nous faut organiser notre propre réflexion. Nos amis nantais ne nous veulent pas du tout de mal, mais ils ont assez à s'occuper avec ce qui se passe dans un grand cercle autour de Nantes pour ne pas trop s'occuper de nous. Si nous ne nous intéressons pas à notre propre destin, à notre propre positionnement dans cette métropole, il y a peut-être des opportunités que nous manquerons ».* (Joël Batteux, introduction de la Conférence de l'ouest, 7/12/12, Cinéville de Saint-Nazaire)

L'un des rôles que se donne l'agence, même s'il n'est pas toujours clairement explicité auprès des élus, consiste à requestionner les échelles territoriales, en repoussant souvent les limites de la commande initiale, avec parfois un "coup d'avance" qui participe de l'émergence de certaines échelles. Ce questionnement permanent des échelles et de ses limites, s'il trouve sa justification dans l'évolution des pratiques du territoire par ses habitants (notamment à travers les déplacements domicile-travail), permet également à l'agence d'urbanisme (et anciennement à la Délègue) de légitimer son rôle. Le repositionnement de l'agence à une autre échelle que celles de la ville de Saint-Nazaire et de l'agglomération nazairienne (CARENE) lui permet en effet de "continuer à exister" et de contrer le recoupement de compétences et la compétition avec la CARENE (conséquence de la "montée en compétence" des communautés d'agglomération). Par ailleurs, la création du Syndicat mixte du SCOT en 2003 (Pôle métropolitain depuis 2012) fait converger l'activité des deux agences d'urbanisme de Nantes et Saint-Nazaire autour de l'élaboration du SCOT dont elles sont les deux chevilles ouvrières.

Nommé directeur de l'ADDRN en 2009, Nicolas Terrassier engage un chantier de réorganisation de l'ADDRN qualifié de « projet d'agence ». L'objectif est de revisiter les missions de l'agence et de requestionner ses échelles d'intervention. L'organigramme (cf. figure 49) évolue sur un principe d'horizontalité et propose une organisation en comités (méthode, projet et opérationnel) :

> *« L'Agence se situe à une période charnière : renouvellement des élus, structurations des intercommunalités avec une montée en charge des projets mais aussi des équipes techniques étoffées. Dans un contexte d'instabilité économique où les ressources seront comptées, où plus que jamais nos territoires devront faire preuve de solidarité tout en préservant l'attractivité, il est essentiel de revisiter le projet de territoire pour les 20 prochaines années. (…)*

Penser à l'échelle du "pôle aval" de la métropole…

6 intercommunalités "pôle aval"



Métropole Nantes / Saint-Nazaire



- Tisser des liens autour d'une prise de conscience / connaissance / appartenance / territoire vécu…
- Tirer partie ensemble de la dynamique / attractivité littoral…
- Rassembler "forces & atouts" du pôle littoral…Conjuguer richesses naturelles, culturelles…
- Fortifier la "colonne vertébrale" / Estuaire & Métropole par la façade littoral…
- Démontrer les interdépendances / interactions à l'échelle de la façade littorale et maritime…
- Faire émerger progressivement les enjeux & défis communs…

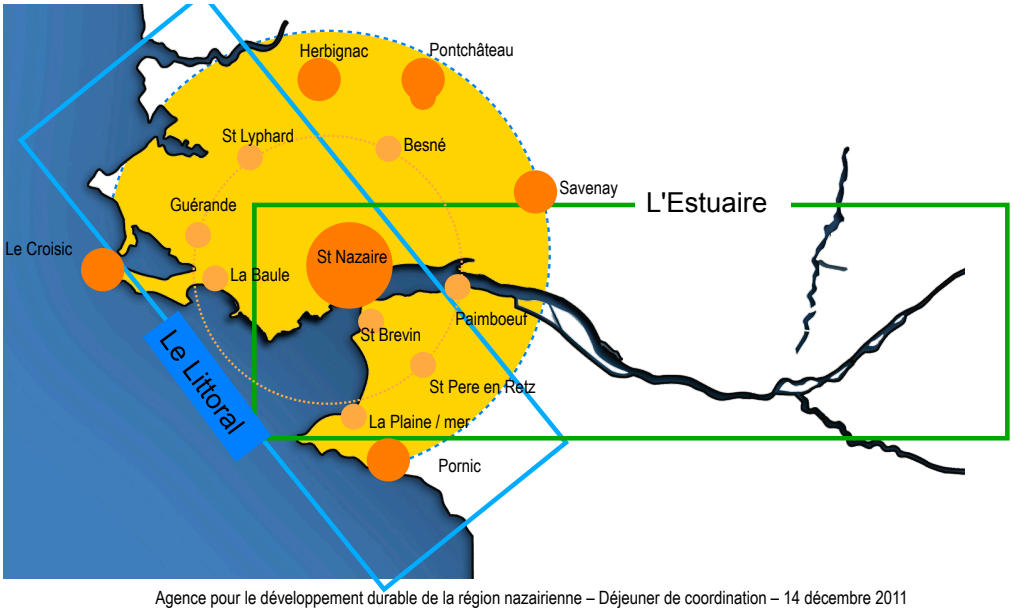


Figure 51. Présentation sur le Pôle-Ouest
source : ADDRN, Déjeuner de coordination, 2011

> *L'ADDRN est l'outil local et partenarial d'analyse et de développement du territoire à l'échelle de la façade maritime de la métropole Nantes/Saint-Nazaire. Elle accompagne ses partenaires dans l'émergence, la formalisation et la mise en oeuvre de leurs projets et d'une vision commune à plus long terme. Les interventions de l'ADDRN consistent, suivant la demande de ses partenaires, à observer, révéler, partager, assembler, organiser, piloter ».* (extrait du « Projet d'agence » de l'ADDRN, 2012)

Parallèlement au « Projet d'agence » et à la création du « Pôle-Ouest », à la demande de Joël Batteux, l'agence engage une réflexion prospective dite « participative » sur Saint-Nazaire et sa région à l'horizon 2030. Cette démarche, *Destinations 2030*, inscrite par les acteurs dans la filiation du Plan de Référence et des PGD successifs, est l'une des dernières collaborations entre l'agence et son maire jusqu'aux élections municipales de mars 2014 qui déclarent David Samzum (adjoint à l'urbanisme) vainqueur de la campagne.

> *« Maintenant, il faut attendre 2014 pour essayer de voir ce que ça va donner. Tu sais, ça me fait un peu penser, même si c'est pas tout à fait de la même manière, à la période de transition 77-81, changements de génération, la crise… Tant que la nouvelle équipe n'est pas là, il faut attendre. Il faut baisser la tête quand ça tire dans tous les coins ».* (extrait de citation avec un technicien de l'ADDRN)

Pendant la campagne municipale 2013-2014, l'agence traverse une période de trouble. Plusieurs techniciens de l'ADDRN s'investissent dans la campagne, ainsi du directeur qui démissionne pour faire campagne et d'un chef de projet qui sera ensuite nommé adjoint aux finances. Cette période suscite des tensions aussi bien en interne qu'avec les partenaires extérieurs, et l'agence, en tant qu'outil, est remise en cause ; son absence de neutralité étant plusieurs fois critiquée par les élus de la CARENE. Ces crispations, qui se sont notamment focalisées sur la démarche prospective *Destinations 2030,* se soldent par un audit, lancé par le nouveau maire de Saint-Nazaire peu après son élection, et le départ de plusieurs techniciens de l'agence dont des chefs de projet.
Un nouveau directeur est recruté en 2015, année qualifiée de « transition » où l'organisation de l'agence et ses missions sont de nouveau interrogées et revisitées :

> *« Concrétisant cette dynamique de changement, le recrutement d'un nouveau directeur en fin d'année 2015, a permis d'amorcer un nouveau projet pour l'agence. Une mutation profonde de l'agence est donc engagée. Elle se déploie progressivement : mode de travail collaboratif dans la conduite des projets, nouvel organigramme pour un fonctionnement plus efficient et plus collectif, nouvelle identité graphique et redéfinition de la stratégie éditoriale... 2016, doit confirmer cette nouvelle dynamique pour l'agence d'urbanisme de la région nazairienne ».*
> (extrait du rapport d'activités de l'ADDRN, 2015)





Figure 52. L'entrée de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
source : P.Ouvrard, 2012



Figure 53. La "rue centrale" de l’agence d’urbanisme de Saint-Nazaire
source : P.Ouvrard, 2012

Chapitre 3.
Pousser les portes de l'agence

Déambulation narrative et série photographique

> *« Le récit de situation a un rôle spécifique : tel un passeport, il sert à entrer en territoire étranger ».*[305]

> *« Oui, cela pourrait commencer ainsi, ici, comme ça, d'une manière un peu lourde et lente, dans cet endroit neutre qui est à tous et à personne, où les gens se croisent presque sans se voir, où la vie de l'immeuble se répercute, lointaine et régulière. De ce qui se passe derrière les lourdes portes des appartements, on ne perçoit le plus souvent que ces échos éclatés, ces bribes, ces débris, ces esquisses, ces amorces, ces incidents ou accidents qui se déroulent dans ce que l'on appelle les "parties communes", ces petits bruits feutrés que le tapis de laine rouge passé étouffe, ces embryons de vie communautaire qui s'arrêtent souvent aux paliers ».*[306]

Ce chapitre invite le lecteur à arpenter les couloirs de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire dans les pas de l'enquêtrice. Le récit permet de « camper le décor » et explore, le temps d'une journée, les différents espaces de travail et de socialisation (bureaux, salles de réunion, salle de pause, etc) à la rencontre des humains et non-humains[307] qui peuplent le lieu. La narration, complétée d'une série photographique, retrace le quotidien d'une chargée de mission en agence d'urbanisme et contextualise les modes de faire et de travailler d'une équipe d'urbanistes. Depuis les trajets en TER Nantes Saint-Nazaire, jusque sous un barnum où se prépare un atelier de participation citoyenne en passant par la cuisine et les tablées de *la Marée-Monte*, le texte dévoile l'ordinaire d'une journée en agence d'urbanisme.

D'abord inspiré de l'oeuvre littéraire de Georges Pérec[308], mais aussi des récits d'enquête de Jean-François Laé pour qui : *« Montrer, exposer, décrire, mettre en scène, c'est présenter une disposition narrative comme premier acte de préhension et de compréhension (…) Produire une narration, c'est avancer dans une description, une explication, une interprétation qui renvoie à l'arrière-fond d'un savoir social. Notre seul a priori est de penser que la narration est le synthétiseur des raisons pratiques, des idéaux et d'une forme de dramaturgie de l'existence. En ce sens, le récit est une médiation entre ces trois termes ; un descripteur des raisonnements pratiques, un fixateur des idéaux et*

[305] Richard Sennett, *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel, 2010, p258.
[306] Georges Perec, *La vie mode d'emploi*, Paris, Hachette Littérature, 1978, p21.
[307] Olivier (dir) Thiéry et Houdart Sophie, *op. cit.*
[308] Georges Perec, *op. cit.*; Georges Perec, *Tentative d'épuisement d'un lieu parisien*, Paris, Poche, 1975.

un système d'affichage dans lequel on prend ses marques, nos marques »[309], le récit est également mobilisé comme *« dispositif pour contextualiser l'enquête »*[310]. Le choix de la forme narrative s'inspire également des travaux menés par les chercheurs du CRENAU[311] sur les « *formes narratives de l'urbain* »[312] et de certains récits ou comptes rendus de recherche publiés dans la collection "*Raconter la vie",* notamment les textes d'Annie Ernaux[313], Yvan Jablonka[314] et Jean-François Laé[315]. D'autres références ont également participé de cette mise en récit, et plus particulièrement le récit ambulatoire d'Elisabeth Pasquier[316], les ethno-fictions de Marc Augé[317] et les récits d'enquête d'Eric Chauvier[318].

Cette déambulation narrative résulte d'une réécriture d'extraits du journal de terrain prélevés entre novembre 2011 et octobre 2014 sur la base d'une *observation récurrente*, et d'entretiens bio-thématiques[319] réalisés auprès de l'équipe de l'ADDRN. La temporalité retenue de la journée est fictive. Il s'agit d'une reconstruction *a posteriori*, dans une unité de lieu, l'agence d'urbanisme, qui permet de présenter les différents acteurs et actants du terrain d'enquête, et d'esquisser la pluralité des activités qui s'y déroulent. La fiction qui en résulte est, bien entendu, une réduction du réel, qui opère des coupes volontaires dans les espaces et interactions traversées et observées par l'enquêtrice.

Une série photographique vient compléter cette déambulation narrative. Les visuels sélectionnés puis légendés, ont pour fonction de documenter l'agence d'urbanisme à travers ses espaces, ses ambiances, et leurs appropriations. Les photographies présentées ici ont été sélectionnées parmi un corpus constitué tout au long de l'enquête. L'usage de la photographie accompagne cette recherche et est une matière à penser pour le chercheur, tout autant que le journal de terrain ou les séquences enregistrées (entretiens, réunions). Ces images documentaires[320] constituent des données au même titre que les autres matériaux collectés. Les photographies, classées, archivées, puis sélectionnées, deviennent ainsi des supports d'interprétation pour "faire

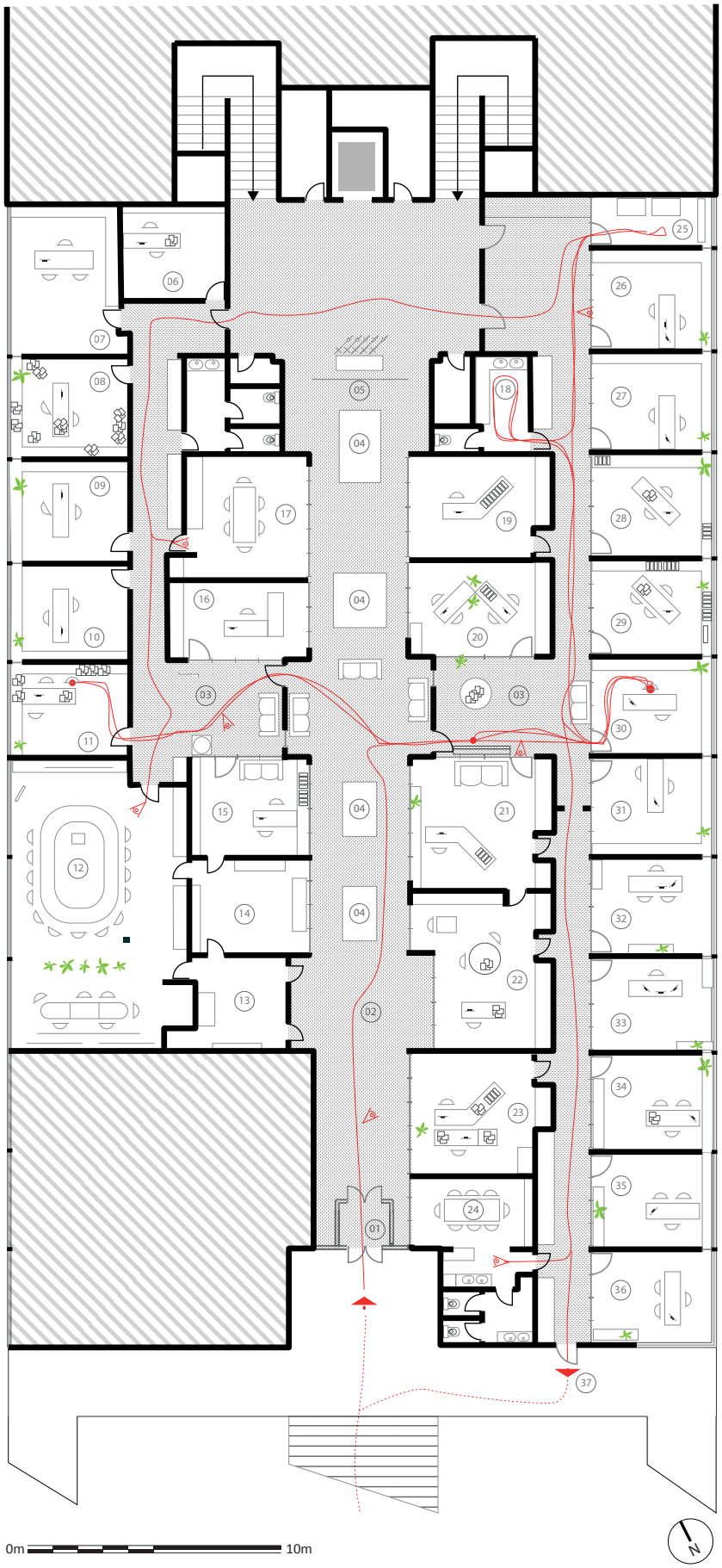
[309] Olivier (dir) Thiéry et Houdart Sophie, *op. cit.*
[310] Daniel Bizeul, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue de sociologie française*, vol. 39, n°4, 1998, p. 751-787.
[311] Centre de Recherche Nantais en Architecture et Urbanisme
[312] « *Cette journée d'études vient alimenter les réflexions sur les pratiques d'écriture qui se situent aux confins des sciences et des lettres, visant à renouveler aussi bien les modes de saisie des spatialités, que l'enjeu de leur restitution. Dans le cadre de son nouveau projet scientifique, le LAUA a placé la question ethnographique en position forte, la question des écritures de la recherche se posant à tout chercheur qui sans être écrivain, est pour autant auteur* ». (Extrait de l'argument de la journée d'études de mai 2012, CRENAU, ENSA Nantes)
[313] Annie Ernaux, *Regarde les lumières mon amour*, Paris, Seuil, "Raconter la vie", 2014.
[314] Yvan Jablonka, *Le corps des autres*, Seuil "Raconter la vie", 2015.
[315] Jean-François Laé, *Dans l'oeil du gardien*, Paris, Seuil, "Raconter la vie", 2015.
[316] Elisabeth Pasquier, *op. cit.*
[317] Marc Augé, *La mère d'arthur*, Fayard, 2005. Marc Augé, *Quelqu'un cherche à vous trouver*, Seuil, 2009.
[318] Eric Chauvier, *Anthropologie*, Paris, Allia, 2006. Eric Chauvier, *Que du Bonheur*, Paris, Allia, 2009, 48 p.. Eric Chauvier, *Somaland*, Paris, Allia, 2012, 176 p.
[319] Laurent Devisme et Elisabeth Pasquier, « Daniel Asseray, militant de la ville », *Place Publique*, vol. 12, 2008, p. 112‑113. Elisabeth Pasquier, *Contribution à une sociologie des cultures populaires spatialisées. Retour Réflexif sur un parcours de recherche à Nantes*, diplôme de HDR, Paris 8, 2011..
[320] Au sens de Peters qui identifie trois dimension de l'image : l'image substiutive dont le but est de produire des émotions, l'image documentaire au service de la réalité dans un but de connaissance et l'image artistique avec une fonction esthétique.

parler" le terrain et le communiquer autrement que par le texte. Ce sont aussi de précieux documents iconographiques pour conserver la mémoire du terrain et en produire une représentation visuelle à la fois subjective et polysémique. Howard Becker[321], pour qui les photographies sont le reflet de l'œil du photographe, distingue "image du social" et "image à valeur sociologique", expliquant que la méthode d'interprétation et d'utilisation des visuels permet de passer d'un statut à un autre.

Par ailleurs, la prise de vue, conditionnée par le contexte et le choix du cadrage, participe de la construction de la relation entre le chercheur et son terrain et relève d'une compréhension de ce qui se joue entre scènes et coulisses. S'il est plus facile de justifier la prise de notes auprès des enquêtés, il est intéressant de noter la manière dont l'appareil photographique, tout comme l'enregistreur sont perçus par les acteurs suivant les contextes. L'usage de l'appareil photo, à l'épreuve du terrain, renseigne plus largement sur les différents espaces de la fabrique urbaine : si l'on peut "mitrailler" aisément à l'occasion d'événements dits « officiels » où le chercheur est vite confondu avec les photographes, il est beaucoup plus difficile de négocier la prise de vue dans d'autres moments comme celui de la réunion ou ce qui relève de "l'intimité" du travail (comme l'expriment certains enquêtés).

Enfin, la mobilisation de la photographie pendant l'enquête de terrain soulève un certain nombre de questions posées par la sociologie visuelle (notamment en terme de production, interprétation et réception de l'image) qui constituent des pistes de recherche à part entière. Au miroir de la production visuelle du chercheur et de son interprétation, on trouve les productions visuelles des acteurs et techniciens en agence d'urbanisme qui renvoient directement à leur rôle de producteurs de représentations, mais aussi d'interprètes.

[321] Howard Becker, « Sociologie visuelle, photographie documentaire et photojournalisme : tout (ou presque) est affaire de contexte », in L'Harmattan, (éd.). *Propos sur l'art*, éd. L'Harmattan, Paris, 1999.


0m
10m
N

01 Entrée
02 Rue centrale
03 Accueil
04 Maquettes des projets urbains
05 Carte de la métropole Nantes Saint-Nazaire

06 Bureau comptable
07 Bureau directeur
08 Bureau chef de projet
09 Bureau chef de projet Ville Ouest
10 Bureau chef de projet
11 Bureau chargée de mission planification / chef de projet Ville Gare
12 «Capitainerie», salle de réunion

13 Salle photocopieur 1
14 Réserve papier
15 Bureau assistante de direction
16 Bureau stagiaire
17 «Timonerie», salle de réunion

18 Salle de pause
19 Bureau chargé de mission
20 Bureau double assistante / chargée de mission modes de vie
21 Bureau assistante documentaliste
22 Centre de documentation
23 Bureau double chargées de mission planification
24 Cuisine

25 Salle photocopieur 2
26 Bureau infographiste
27 Bureau chargé de mission habitat
28 Bureau chargé de mission économie
29 Bureau responsable planification
30 Bureau doctorante-chargée de mission
31 Bureau gestionnaire du personnel
32 Bureau cartographe
33 Bureau statisticienne
34 Bureau chef de projet Ville Port
35 Bureau chef de projet
36 Bureau chef de projet
37 Sortie

Figure 54. Relevé-habité de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire en 2013
la ligne rouge renvoie la déambulation narrative qui suit
source : P.Ouvrard

L'agence : un échantillon représentatif de la fabrique urbaine?

Chef de projet à l'agence, il estime que tout ce qui s'y passe, aussi bien les modes de faire, les jeux d'acteurs et les outils/méthodes, serait « *assez représentatif du petit milieu de l'urbanisme* ». Les conflits, les errements, le bricolage institutionnel, tout ça serait « *symptomatique de l'incertitude dans laquelle est plongée l'action publique, mais aussi les individus qui y travaillent (…) ce qui est observable ici, le serait très probablement ailleurs, même s'il faut prendre en compte les spécificités propres au contexte nazairien ».*

Interrogé sur ses préoccupations du moment, il me répond : *« ce qui se passe, c'est que la gouvernance urbaine est de plus en plus complexe, pour preuve, les élus s'interrogent et moi aussi… Le genre de questions qu'on se pose, et bien par exemple : le Pôle Métropolitain, encore un machin de plus ? Et la réforme territoriale, quelles conséquences ? Comment fait-on avec le privé de plus en plus présent et les budgets des communes de plus en plus serrés ? Comment répond-on aux aspirations du quotidien, de la ville et de ses habitants ? Comment gouvernera-t-on demain ? Comment faire alors qu'on nous dit que tout se complexifie, que les messages sont de plus en plus complexes? Comment faire avec cette nébuleuse où les gens ont plusieurs casquettes, plusieurs fonctions, plusieurs compétences ? Comment faire pour travailler avec tous ces gens dont l'histoire parfois se croise, des gens qui arrivent, d'autres qui partent, d'autres qui passent, des gens avec des cultures professionnelles, des méthodes de travail et des habitudes différentes ? Que faut-il mettre en place pour faire avancer le schmilblick ? ».*

1. Déambulation narrative : une visite de l'agence

Le TER Nantes Saint-Nazaire de 7h53 entre en gare de Saint-Nazaire à 8h35. Je voyage avec Emilie, une de mes collègues à l'agence d'urbanisme, chargée de mission planification et Marc, journaliste pour un journal local. Nos échanges matinaux sont relatifs au déroulement de la campagne municipale, nous partageons les dernières informations et questionnements sur les stratégies politiques des différents camps : *pourquoi l'ancien directeur de l'agence d'urbanisme s'est-il retiré de la campagne ? Le maire et le PS ont-ils joué un rôle dans cette décision ? Quelles seront les répercussions sur l'agence et son fonctionnement? Y aura-t-il des reconfigurations ?* Dans le carré du TER, commentaires et micro-récits circulent à voix basse entre urbaniste, chercheur et journaliste. L'une se réfère à ses expériences passées sur d'autres territoires, relate des situations rapportées par ses collègues ; l'autre mobilise des parcours d'élus ou de techniciens locaux, revient sur ses précédents articles ; l'autre encore questionne, relance focalisée à décrypter les modes de faire d'un milieu d'interconnaissance. Les rôles s'inversent, les savoirs s'échangent. Nous nous attardons sur une anecdote, glissons sur une autre, oscillant sans cesse entre professionnel et personnel, entre faits avérés et bruits de couloirs : *j'ai entendu dire que… untel dont le compagnon travaille à la* CARENE (Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire)*, untel dont la compagne est à la Région*. La joute verbale nous permet de préciser, entre hypothèses et certitudes, les contours du fonctionnement de notre *petit monde*, ses logiques et réseaux.

A la sortie du train, une partie du flux de navetteurs bifurque en direction de la CARENE. Nous rattrapons Vincent, chef de projet à l'agence, qui a rendez-vous avec un groupe d'étudiants de l'Institut de Géo-architecture de Brest sur le toit de la base sous-marine pour leur présenter le projet urbain *Ville-Port*. Chemin faisant, nous échangeons sur nos cours respectifs à l'Ecole d'Architecture de Nantes et à Polytech Saint-Nazaire où Vincent enseigne comme Maître de conférence. Depuis qu'il est passé à 70% à l'agence pour assurer sa charge de cours, il finit de plus en plus tard. Ce soir, il participe à une réunion publique à *Ville-Ouest*, dont il est aussi chef de projet, et rentrera avec une voiture de l'agence plutôt qu'en train. A mi-parcours de l'avenue de la République, Vincent nous fait part de son inquiétude concernant les incessantes fermetures de commerces. Responsable du projet centre-ville, il anime prochainement la *journée visio-commerce* organisée par la CCI (Chambre de Commerce et de l'Industrie) et se demande bien quel itinéraire il va pouvoir faire emprunter aux investisseurs et promoteurs pour ne pas les décourager d'acheter.

Entre les murs, « *c'est parfois glacial* »

Chargé de mission, quand je lui demande de me raconter la vie à l'agence, il répond :« *bonjour le bordel pour gérer tout ça ! Ca se résume à une boutique de 20 personnes dont 80% ont un bac+5, dont plusieurs avec un égo surdimensionné, de réelles compétences et des bagages souvent lourds et denses. Inventer un mode de gouvernance approprié pour une telle société, bonjour le cirque ! »* Il emploie la métaphore d'une vague avec *ceux qui, « embarqués vers la vague ferment les yeux en se disant "non rien ne bouge, je ne changerai pas mon mode de gouvernance", (*et ceux qui) *surfent sur la vague en essayant de prendre une orientation »*.

A son arrivée, il se demande « *dans quelle agence de fous il est tombé ! »* Les gens ne se parlent pas, passent devant son bureau sans dire bonjour : *« C'est glacial. Chacun travaille dans son coin, il y a des clans* ». Il ironise : « *ici le principe de base, c'est qu'on ne communique pas ! C'est tellement inhabituel et anormal, que quand on communique, c'est surprenant, et que ceux qui communiquent sont pris pour des baltringues par ceux qui ne communiquent pas et qui critiquent à tout va par derrière… ».*

Il se dit sidéré par la qualité des travaux menés par ses collègues, *« surtout au regard des conditions de production, même si parfois ça leur arrive de faire des conneries »*. Il essaie de rester positif, même si ça devient de plus en plus dur, en se disant que le jour où les gens se mettront à travailler ensemble, ça ne pourra être que mieux.

De l'Atelier collectif au bureau individuel

Il travaille d'abord à l'Atelier, place de l'Hôtel de ville, avant que la *Délègue* (DDRN) n'investisse le premier étage du *Paquebot*. Les locaux, initialement conçus pour accueillir des commerces, sont alors partagés avec la SONADEV (aménageur).

Il a toujours occupé *l'aile-ouest*, couloir de gauche, depuis l'Atelier qui occupait alors la grande salle de réunion jusqu'à son bureau actuel. L'Atelier dédié au travail en équipe a été supprimé à l'occasion du changement de direction de 2003. La nouvelle répartition spatiale accompagne alors un nouveau mode de fonctionnement « *plus individuel, où projets et études sont pilotés par une seule tête* ». Après avoir longtemps travaillé en collectif, il s'accoutume mal à la transition et résiste à l'injonction « *du chacun chez soi, chacun pour soi »* et continue à travailler en binôme. Cette évolution du métier, il l'associe également à la diffusion de l'outil informatique qui aurait radicalement modifié leurs modes de faire. Il effectue désormais des tâches auparavant réalisées par son assistante avec laquelle il avait l'habitude d'interagir. Il a l'impression qu'on leur demande « *d'endosser de plus en plus de rôles* et de *réaliser de plus en plus de tâches*. *Alors que ça paraît pourtant évident que l'association entre individus génère des complémentarités et que la confrontation de points de vue permet de faire avancer les projets* ». Pour résister, il invite systématiquement les jeunes collègues à pousser sa porte en cas de besoin.

Nous longeons le *Paquebot Centre-République*, bâtiment emblématique du premier mandat de Joël Batteux et de sa « *méthode nazairienne »*, inauguré en 1988. Ce projet, signé Claude Vasconi, conçu pour abriter une galerie commerciale sur deux niveaux héberge au rez-de-chaussée des commerces et à l'étage l'agence d'urbanisme depuis une vingtaine d'années ainsi qu'une salle de danse municipale.
Au pied des vingt-trois marches du 109 avenue de la République, nous croisons le chargé de mission économie qui part en rendez-vous à la CARENE dans le cadre de *l'Observatoire Métropolitain des Industries Culturelles et Créatives* dont l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire assure la co-maîtrise d'ouvrage avec l'AURAN et la SAMOA depuis 2013. Nous poussons la double porte vitrée de l'agence dont la sérigraphie représente une vue aérienne de Saint-Nazaire sur laquelle figurent les trois projets urbains emblématiques : *Ville-Port*, *Ville-Gare* et *Ville-Ouest*.

Dès l'entrée, à travers la vitre du bureau-double, nous saluons la chargée de mission environnement et planification arrivée tôt de Saint-Joachim en *Ty'bus* et dont l'écran d'ordinateur est déjà allumé. Son programme de la matinée est chargé : elle doit expertiser le document que lui a transmis un bureau d'études dans le cadre de la révision du PLU de la commune de Saint-Molf avant la réunion de présentation en mairie l'après-midi. Nous empruntons la « *rue centrale* » de l'agence : un long, large et haut couloir gris à éclairage zénithal qui distribue en son centre les deux « *ailes de l'agence* » et leurs enfilades de 23 bureaux, la « *grande salle* » de réunion ou « *Capitainerie »* et la « *petite »* ou « *Timonerie »*, les « *salles-photocopieurs »*, le « *centre de documentation »*, les salles de pause "*café et repas*". Au centre de la rue, trois grandes maquettes des projets urbains nazairiens sont exposées sous verre, et trois canapés rouges et deux écrans TV suspendus délimitent la zone d'accueil. Une carte de la métropole Nantes Saint-Nazaire cadre la vue.
Des bureaux en apparence identiques, de part leur typologie et leur mobilier avec ou sans fenêtre : *bureau-bordélique* où s'amoncellent plans et documents, *bureau-ordonné* méticuleusement rangé où s'alignent dossiers et cartes, *bureau-aseptisé* du technicien toujours en déplacement, *bureau-maison-secondaire* qui abrite le *kit de* survie chemise propre/ brosse à dents/ veste de costard, *bureau-cocon* où les dessins d'enfants concurrencent les photos de famille. Epingler une série de cartes au mur, ne prend pas le même sens selon que le technicien s'y réfère comme document de travail ou qu'il l'utilise *pour faire joli et décorer*. L'affichage personnel n'est pas possible partout, selon que l'on occupe le bureau vitré au centre de l'agence ou un bureau sans fenêtre au bout du couloir. Les dessins d'enfants sont tolérés avec modération, question d'image. Les photos de concours sur la porte de l'architecte, c'est plus dans le ton.

Passer de l'autre côté du couloir pour marquer le changement de statut

Elle a longtemps occupé « *l'aile droite »* de l'agence, le côté des *ex-Observatoires*. Elle ne passe pas « *aile gauche »* par hasard. Au départ d'un chef de projet, elle récupère sa mission et son bureau. « *Passer de l'autre côté, c'est histoire de marquer le coup, ça peut paraître naze, mais c'est la réalité ».* Marquer le changement de fonction par une relocalisation. De droite à gauche, de salle de pause à la salle de réunion. Et puis, elle préfère « *s'isoler et prendre de la distance pour assurer sa charge de travail* ». Aile droite, elle avait parfois l'impression de travailler dans un *moulin à vent*, un brouhaha de machine à café. Elle préfère le calme. Le changement, c'est elle qui l'a demandé. Au moment du transfert, elle récupère les dossiers de l'ex-chef de projet et en profite pour s'alléger de quelques documents. « *Au début, c'était stores et porte fermés pour mieux bosser.. Et puis, je les ai finalement ouverts, histoire d'avoir un peu de visite, sans signe d'ouverture, les gens ne passent pas par le bureau* ». Les stores et la porte, ouverts ou fermés, *« à l'agence, c'est un peu un code ! ».*

L'espace de travail comme marqueur de distinction

Elle occupe d'abord l'aquarium dans le « carré-assistantes », puis le bureau juste derrière. Puis, le directeur décide de créer un espace-accueil , c'est donc retour au bureau de départ. Dans l'aquarium : ni lumière du jour, ni arbre. Idiot ou pas, pour elle, ça compte : elle rêve depuis longtemps d'avoir un bureau avec une fenêtre pour la vue. Mais, les bureaux libres sont peu nombreux entre les CDD et les stagiaires. Nouveau statut, nouveau bureau : elle n'est plus assistante pour rien ! Elle ne veut plus être dans le passage, elle ne veut plus être dérangée par ceux qui s'arrêtent pour parler. Elle profite des travaux et de l'été pour déménager. Depuis, elle occupe le bureau du fond, tout contre la salle du photocopieur. *« C'est peut-être symbolique, mais depuis que je suis là, j'ai l'impression que les gens ont enfin compris que je ne suis plus assistante ».*

Certains semblent avoir une image à défendre quand d'autres affirment que *quand ils bossent, c'est le bordel et tant mieux si ça se voit !* Objets rapportés, grigris, affiche encadrée « *Saint-Nazaire Demain »*, tête sculptée, gadgets glanés sur un salon de l'immobilier, photos entre collègues à l'occasion de la *journée de convivialité*, fonds d'écran personnalisés, T d'architecte suspendu, amoncellement de revues d'architecture ou code de l'urbanisme, sont autant d'indices, d'éléments de décors. Les apparences sont parfois trompeuses : un bureau-épuré peut être celui du technicien fraîchement recruté ou celui du chef de projet *un peu trop mobile* pour les sédentaires obligés. Séance de travail collectif, chaises d'appoint, discussion à voix basse, stores baissés, entre collègues pour débriefer une réunion, sieste postprandiale, échange téléphonique privé, écoute de musique, lecture du journal, prolongation de la pause café, espace réversible à usages variables, le bureau est un espace de rencontres de l'individuel et du collectif, du professionnel et du personnel.

Le sous-espace d'accueil est sombre, enchâssé entre deux bureaux vitrés, "*le couloir-entonnoir*" et son autre rangée de "*bureaux-bocaux*" aux stores métalliques baissés. La documentaliste lance un bonjour souriant avant de replonger dans sa revue de presse matinale : *« la rénovation du Cœur-Carré inquiète certains commerçants », « un skate Park entre le front de mer et le parc paysager », « le magasin 5e Avenue a ouvert ses portes il y a tout juste un an », « logement social : en moyenne 4,82 euros le m² », « Nantes-Saint-Nazaire ça se précise : 150 000 habitants de plus dans le Pôle Métropolitain à l'horizon 2030 », « Aéroport : l'ébauche d'une résistance européenne : dans toute l'Europe, ils combattent de grands projets "inutiles" »*. Dans la salle qui jouxte son bureau, le centre de documentation, ses placards débordants et ses étagères étiquetées : « urbanisme », « habitat », « social », « architecture », « planification ».
Je m'attarde sur les revues exposées sur le présentoir : *AMC, Urbanisme, Traits Urbains, Etudes Foncières, Urbapress, Le Moniteur, Place Publique Nantes Saint-Nazaire, Traits d'agence, Technicité, La lettre du CEREQ, Trait d'Union, la Gazette, des publications de la CARENE et de l'ADEME, une publication de la Ville de Saint-Nazaire sur Hélyce, le Journal des entreprises, la presse locale, Plein Ouest*, entre architecture et urbanisme, presse et revues professionnelles, entre local et national. J'emprunte le dernier numéro d'*Urbanisme* pour jeter un œil à la chronique « *Saint Nazaire sans son maire* » écrite par Jean-Louis Violeau dont un collègue m'a parlé la veille.

L'odeur de café flottant dans le couloir annonce la présence de la cartographe en « *salle de pause »*. J'allume mon ordinateur avant de la rejoindre. Elle est déjà en pleine discussion au sujet de l'aboutissement des cartographies pour le prochain *Vues d'Estuaire Environnement*, sur le thème des territoires agricoles et de l'agro-alimentaire.

Des hommes et des femmes

Elle raconte qu'avant, couloir de droite, il y avait les femmes, « chargées d'études » et couloir de gauche, les hommes « chargés de mission ». A l'agence, « chargé d'études », c'est devenu péjoratif. Dans d'autres structures, ça ne l'est pas. Depuis le changement de direction, « chargé d'études », c'est fini, ils n'en veulent plus parce que ça fait référence à cette distinction ; que « chargé d'études » c'est en dessous de « chargé de mission ». Maintenant, tout le monde est « chargé de mission » ou « responsable de mission ».

La dimension sexuée, à l'agence, est réelle, même si on la voit moins aujourd'hui. A y regarder de plus près, c'est vrai que les femmes sont pour l'essentiel assistantes ou chargées de mission ; tandis que les hommes sont à minima chargé de mission, responsable de mission ou chef de projet. La répartition femme/homme par hiérarchie de poste est inversement proportionnelle, même si deux femmes chef de projet font l'exception :*« ça fait peut-être cliché mais c'est un métier très masculin ! Très masculin à mesure que l'on monte dans la hiérarchie que l'on accède à des postes de pouvoir… C'est un métier où t'es en contact permanent avec les élus, pour l'essentiel, des hommes. Un métier où dès le départ, dans les petites communes avec les élus, ça se sent fort qu'on est la petite jeune femme ! »* Elle rit (jaune), singe l'élu, *alors mon p'tit* ? Elle évoque les déjeuners de coordination à l'agence, *« des temps quand même très masculins où il y a beaucoup de postures dominantes (…) mais ça serait la politique ou le pouvoir qui feraient ça (…) l'essentiel des interlocuteurs privilégiés, à savoir les DGA et DGS (directeurs généraux adjoints et des services) et les chefs de projet sont pour l'essentiel des hommes. Les femmes, on les compte sur les doigts d'une main, et encore… Et puis, le fait que la planification soit considérée comme un truc chiant et le projet urbain comme un truc fun, alors qu'il y a beaucoup d'hommes au projet urbain et plus de femmes à la planification… ».*

Enfin, la question du genre, elle la ressent moins depuis l'arrivée d'hommes plus jeunes à l'agence, qui sont moins dans ces rapports de domination, peut-être parce que les mentalités changent ou que leur statut ne le leur permet pas encore, elle reste vigilante.

Débriefing de la dernière réunion de coordination réunissant l'ensemble des chargés de mission. Pendant que Louise remplit sa thermos saveur-fruits-rouges, Vincent la rejoint, ils se présentent bientôt à l'élection des délégués du personnel et espèrent faire équipe : chèques cadeaux, journée de convivialité annuelle, ils quittent la salle en imaginant joyeusement leur programme commun. La statisticienne se sert un café au pas de course : *l'échange-télé est encore saturé* et elle doit installer un ordinateur pour le nouveau stagiaire dans la bibliothèque.

"*Point agenda*" hebdomadaire chez la documentaliste. Le chef de projet dépouille oralement son planning papier dont elle reporte les dates sur l'agenda-numérique-partagé. L'après-midi, il a rendez-vous à Nantes pour un bureau où les élus voteront la délibération de la mission d'évaluation du SCOT Nantes Saint-Nazaire et du Schéma de Secteur de la CARENE.

De retour dans mon bureau, je consulte ma boîte mail : un avis d'offre de stage transmis par une collègue du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire pour les accompagner dans la préparation du SCOT2 que je transfère aussitôt à ma collègue de l'Ecole d'Architecture impliquée sur le Master Villes et Territoire ; un avis de maintenance indiquant que le serveur IciGéo sera indisponible le lendemain; une invitation au « *Club immobilier »* signée par le directeur; le « *Carnet de bord »* de l'agence ou lettre interne qui recense les dernières actualités ; un rappel de la secrétaire de direction concernant les fiches à rendre pour le rapport d'activités annuel avant la fin de la semaine ; un message d'un collègue, *tiens pour ta thèse !* qui me transmet ses échanges avec le directeur ; une demande de la conseillère commerce et tourisme de la Chambre de Commerce et de l'Industrie pour obtenir notre étude sur le projet de territoire de la commune de Bouvron. La gestionnaire du personnel entre dans mon bureau pour me remettre ma feuille de paie de « salariée doctorante » matricule 39, net à payer 1523 euros. Pendant que j'émarge en échange de mon carnet de tickets restaurants, elle me relance au sujet de mon attestation d'abonnement mensuel au TER pour la *prise en charge employeur*.

Séance de travail prévue en fin de matinée sur le dossier *programmation de groupe scolaire à Pontchâteau*. L'agence est mandatée par le maire pour résoudre son problème de surpeuplement d'un établissement scolaire : réhabilitation de l'école existante, possibilités d'extension, choix du site pour implanter le futur équipement sont les pistes à suivre. Le premier atelier de pilotage à destination des élus, enseignants et représentants des parents d'élèves est prévu dans une semaine. Je peaufine les cartographies des équipements scolaires et périscolaires qui compléteront le Powerpoint.



Figure 55. "Café réservé Copil"
le comité de pilotage se prépare en "salle de pause" de l'Agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
source : P.Ouvrard, 2013

Le téléphone fixe sonne : c'est Yves qui me sollicite pour l'organisation de « Cafés-débats » à l'Atelier dans quelques mois. Architecte et chef du projet *Ville-Port*, il organise une série de conférences thématiques et pluridisciplinaires pour sensibiliser les habitants et les acteurs locaux aux thèmes du périurbain, des grands ensembles et de l'espace public. En quête de chercheurs spécialistes de ces sujets, il me demande de lui fournir des noms et de relayer l'information à mes réseaux de recherche. *Retrouvons-nous ce midi pour déjeuner à la Marée Monte !*

10h40, rumeur joyeuse dans le couloir, c'est l'heure du café. Elles sont cinq dans la salle de pause, leurs voix portent. La chargée de mission habitat, en pleine rédaction de son *Vue d'Estuaire* sur les dynamiques résidentielles à l'échelle du Pôle Ouest, a fermé sa porte surtout qu'elle doit aussi finaliser son cours pour l'institut de géographie.
Qui veut du café ? Dans l'étroite pièce sans porte ni fenêtre, les discussions se superposent, les rires s'entrecoupent. En fonction des affinités et des sujets de discussion, un pas en avant, un pas en arrière. Cercles rétrécis, coude à coude, discussions simultanées à deux ou à quatre : la gestion des plateaux repas pour le déjeuner de coordination du midi *versus* le voyage en Egypte de l'infographiste. Cercle élargi, corps rejetés en périphérie du micro-espace contre le mur et les meubles de cuisine, discussion unique : la démission du directeur et le dernier article dans le journal. *Que va-t-il nous arriver ?* La peur des répercussions, sur l'agence, sur elles et leur travail, *est ce que ça va changer ?* Silence. Les tasses se vident.
Le téléphone portable de l'agence sonne, *agence d'urbanisme de Saint-Nazaire Bonjour !* La pause café du matin, c'est l'espace temps réservé des femmes de l'administratif et du *centre de ressources*. Les tensions entre elles se font parfois sentir, les yeux roulent dans les orbites, les visages se crispent lorsque l'une d'elles prend la parole. Des échanges furtifs, coups d'œil, onomatopées, micromouvements. Le regard délibérément orienté ou non vers celle qui parle ou à qui l'on a envie de parler. La parole souvent coupée. Le ton n'est pas toujours le même selon les personnes en présence. Les bruits de pas dans le couloir font baisser les voix, suspendant un instant la discussion. Selon celui ou celle qui entre, allié ou dominant, les têtes se baissent ou se redressent, la posture et le maintien changent, la discussion s'interrompt ou reprend. Petites histoires du travail ordinaire, entre banalités et épiphénomènes ; histoire plus collective de l'agence, de Saint-Nazaire et sa région, territoires de pratiques arpentés au quotidien où les expériences vécues font écho aux projets et démarches en cours : *carte du bruit sur la CARENE/ l'aéroport Notre Dame des Landes/ j'habite dans le PLU de Saint-André des Eaux*…

Le temps a filé, l'espace de pause s'est vidé. La chargée de mission « modes de vie » et son assistante apprêtent la grande salle de réunion : le *Déjeuner de coordination* commence à 12h30. Au programme, les résultats d'une enquête déplacement menée depuis plusieurs mois. Derniers réglages du vidéoprojecteur, alignement des plateaux-repas, filage de la présentation. Le directeur vient s'assurer que tout est prêt, *les participants ne devraient plus tarder !*

Le *Déjeuner de coordination* est un rituel qui ponctue la vie de l'agence. Les techniciens y présentent leurs travaux aux élus. Ces rendez-vous qualifiés par le directeur de *conviviaux*, parce qu'on *y boit et mange en travaillant* dépend directement des agendas techniques et politiques : selon les projets en cours et les phases du mandat, le rythme des réunions peut s'intensifier ou s'amenuiser, allant parfois comme jusqu'à complètement disparaître (comme en période post-électorale). Les tablées sont à géométrie variable selon les thématiques et le niveau de confidentialité du projet ou de l'étude. Les participants sont placés, le maire au centre, fait face à l'écran de vidéoprojection, le directeur de Cabinet et ses adjoints à ses côtés. Le chef de projet ou chargé de mission qui présente est placé à gauche de l'écran, près du directeur de l'agence. Il s'agit pour le collectif de faire ses preuves vis à vis de ses commanditaires et financeurs. Pour l'individu ou l'équipe de techniciens qui planche, il s'agit à la fois de représenter le collectif, mais aussi de se représenter vis à vis du collectif, faire la preuve auprès de ses collègues de sa capacité à agir, produire des projets, des études et convaincre ses interlocuteurs. Le *comment ça s'est passé ?* sous entendu pour toi et pour l'agence, succède systématiquement à l'événement.

La tension et l'affairement qui émanent de la grande salle de réunion contrastent avec le silence qui règne sur le reste du couloir. L'assistante de direction s'apprête à accueillir les participants du *Déjeuner de coordination*. Le stagiaire fraîchement recruté "s'acculture" en feuilletant les rapports d'activités et études. Le planning scotché sur la porte de la petite salle de réunion vide, indique qu'elle est réservée pour une réunion *petit-séminaire* le lendemain. Au bout du couloir, la porte du bureau du directeur est légèrement entre-ouverte.
Aile droite de l'agence, le photocopieur ronronne, impressions de dossiers pour une réunion à Saint-Molf en cours. Petite glacière sur le bureau, l'infographiste s'apprête à rejoindre la cuisine. Le post-it chauffe sur la cafetière en salle de pause. L'architecte est parti faire du terrain avec sa stagiaire pour étudier les paysages du Pôle Ouest. Sur sa porte, sont affichées les photographies de son projet lauréat des Jardins de Chaumont-sur-Loire. J'aperçois entre les stores le chargé de mission économie de retour de la CARENE qui feuillète un journal. Un chef de projet organise par téléphone la participation de l'agence à un atelier dédié à la prospective territoriale à l'occasion des prochaines rencontres nationales de la FNAU avant de prendre la route pour Nantes. La documentaliste mange chez elle, comme tous les midis. Annie est partie s'acheter un repas chez le traiteur avenue de la République. La cartographe et statisticienne entament leur footing hebdomadaire.

Avec la chargée de mission planification, nous finalisons notre présentation Powerpoint pour Pontchâteau. Nous récapitulons les étapes de notre présentation, en étant particulièrement attentives aux textes et visuels (schémas, graphiques, cartographies) : *Il faudrait plutôt déplacer cette partie ici, tiens, mets cette carto plutôt en page 8, mets nos questions en rouge, passe ce titre en gras.* On doit rappeler les missions de l'agence, resituer la programmation urbaine par rapport aux autres missions, donner des

exemples de missions similaires conduites par l'agence sur d'autres territoires comme à Herbignac et décliner les enjeux à prendre en compte, comme la dynamique de développement communal, la capacité d'accueil des équipements existants et les potentiels d'extension, ou encore le positionnement géographique du nouvel équipement. La deuxième partie de la présentation est dédiée à la « *prospective sur les effectifs scolaires* » organisée en deux sous-ensembles : la présentation des évolutions démographiques ainsi que leur impact sur les effectifs scolaires, et un état des lieux des équipements scolaires. *Attention, séance de travail interactive et participative !* Il s'agit de partager un ensemble de constats avec les élus, enseignants et parents d'élèves tout en recueillant leurs réactions et expertises. *Vive la maîtrise d'usage !* Nous convenons d'un prochain rendez-vous pour nous répartir le temps de parole et effectuer un filage de la présentation avant le *vrai atelier*.

Le défilé de silhouettes qui se découpent entre les stores du bureau annonce le début du déjeuner de coordination. Les cloisons sont fines et nous sommes cernées par l'exposé en salle de réunion et la discussion téléphonique dans le bureau voisin. Direction la pause-déjeuner.

En sortant de l'agence, je salue les quelques collègues attablés dans la cuisine entre trio frigo-plaques-éviers, grande table laquée, chaises à hauts dossiers et posters passés. Cette cuisine, c'est l'espace du personnel administratif et du centre de ressources, des femmes, mais aussi les stagiaires et jeunes chargés de mission. A ses débuts, le stagiaire mange le plus souvent dans la cuisine, ambiance *snack-Tupperware* avec les autres stagiaires, assistantes et quelques rares chargés de mission. Recruté en CDD, il déjeune occasionnellement à l'extérieur, au restaurant, en compagnie d'autres chefs de projet ou des partenaires extérieurs. Titularisé, les déjeuners de travail à l'extérieur s'intensifient, il déserte peu à peu la cuisine et mange plus souvent *sur le pouce* face à son écran. Ce changement de statut s'accompagne d'une traversée des mondes, entre cadres et non-cadres. A mesure que ses espaces de socialisation se diversifient, le jeune cadre occupe un rôle d'intermédiaire, voire de facilitateur entre les groupes. Difficile de tenir cette position bien longtemps et Vincent s'agace de s'être une nouvelle fois *fait cuisiner* au sujet des agissements des autres chefs de projet pendant la campagne municipale. Le temps du midi, dans la cuisine ou au restaurant, qualifié "*d'informel*" dans le langage indigène est aussi un temps travaillé à la base d'une culture partagée.

12h30, la *Marée-Monte*, bar-restaurant situé près du *Paquebot Centre République*. Qualifié de " *bar à copains*" par certains, c'est un peu *la cantine* de techniciens et d'élus parfois même de consultants, espace cardinal, petit milieu d'interconnaissance local entre pouvoir et savoir. *C'est un joli nom camarade*, entonne joyeusement à notre table l'adjoint à l'urbanisme qui vient d'apprendre par texto qu'il a été désigné par le PS comme candidat aux municipales.
C'est ma tournée ! Autour de la bavette-frite, des décisions se préparent. Décryptage des derniers événements nazairiens et état des projets en cours. Suivant les individus

présents les discours et de langage s'adaptent. Les rôles s'atténuent sans disparaître, cela reste un espace temps de représentation et de positionnement des acteurs. Le "lâcher prise" est sous maîtrise, la bonne distance est maintenue. Ce jour-là, le chef de projet, d'habitude affable, se fait discret en présence de l'élu. Lieu de rendez-vous *informel*, à la vue de tous : le chef de projet retrouve l'architecte maître d'œuvre pour débriefer de la dernière réunion et/ou préparer la suivante, le technicien de l'agglomération informe son homologue à l'agence d'urbanisme des dernières évolutions de son service, l'élu *prend la température* auprès de ses informateurs, …
Sous le plafond noir crayonné, déco branchouille, petits arrangements et échanges de *bons plans*: *avec untel, je pense que tu ferais mieux de discuter du projet dans un café, je l'ai cerné et ça marchera mieux / pour ton permis de construire, tu devrais faire appel à machin/ Untel est meilleur qu'untel…* Humour, dérision, voire cynisme sont souvent de mise, permettant aux acteurs de se distinguer. De repas en repas, c'est du "temps gagné", du "temps facilitateur". Les opportunités sont à saisir, tantôt "circuit-court" où le technicien traitant en direct avec l'élu ; tantôt "court-circuit" où un acteur interfère sur un projet, dévoile une information qui renverse la situation : *On s'est donné rendez-vous ici pour caler la réunion de cet après-midi/va falloir débriefer le dernier comité/ Je vais voir en direct avec l'adjoint ce qu'on peut faire.*
Saint-Nazaire est une petite ville : le chef de projet propose les vêtements de voile de son fils au jeune chargé de mission pour son stage, l'élu et le technicien organisent une virée en bateau, untel s'informe auprès de l'architecte pour le permis de construire de son extension, … C'est aussi à la Marée-Monte *qu'on boit un coup* pour fêter un projet, une victoire politique, le départ d'un collègue. Certains l'évitent, longent la façade, d'autres baissent la voix ou changent de table selon les arrivées.

De retour à l'agence, révision du diagnostic pour la commune de Bouvron que nous présentons l'après-midi même aux habitants. A la demande du maire, nous accompagnons depuis un an la commune dans la réalisation de son projet de territoire et la programmation d'un îlot racheté par la municipalité dans le bourg. Notre diagnostic ayant remporté l'adhésion du Conseil Municipal, le maire nous a sollicité pour poursuivre l'étude en y associant les habitants sous la bannière « *Commune de Bouvron : imaginons ensemble notre centre bourg* ». Avec mon collègue, nous avons recruté un consultant-sociologue-urbaniste avec qui nous avons défini les étapes et contenus des ateliers de la consultation. La réunion du jour consiste à lancer la démarche auprès des habitants.
Assis face à l'écran, nous faisons défiler le Powerpoint et nous répartissons le temps de parole. Dernières consignes entre nous : *bien expliquer qui nous sommes, ce que fait l'agence et la mission qui nous a été confiée, les gens ne connaissent pas les agences d'Urba, ne pas parler trop vite et en évitant le langage trop techno*. Ces temps spécifiques entre équipiers permettent de réguler le discours, d'opérer les derniers réglages. Certaines réunions nécessitent plusieurs temps préparatoires qui font parfois intervenir plusieurs techniciens de l'agence sur un mode ponctuel ou récurrent, selon les différentes phases d'une étude ou d'un projet.

Pour ce projet de territoire, plusieurs étapes ont été nécessaires. Dans un premier temps, nous avons accompagné le maire dans la définition de la commande. Puis, état des lieux (collecte des données, arpentage de la commune, relevés, rencontre avec des acteurs), analyse et traitement des données par thématique (l'habitat, les activités, les équipements, l'espace public et les cheminements) avec leur traduction graphique et cartographique, élaboration d'un diagnostic thématique (constats, enjeux, objectifs et orientations), production d'un document de synthèse du diagnostic. Plusieurs techniciens de l'agence y ont participé, dont la cartographe et la statisticienne. Des rencontres avec les élus, l'architecte conseil de la commune et la CCI ont également permis d'approfondir le diagnostic. Mon collègue me transmet cette méthode, une technique apprise à l'agence d'urbanisme de Dunkerque, testée puis hybridée au fil des expériences et projets : *la batterie « constats /enjeux et objectifs/ leviers et actions », ça permet de ne rien oublier et c'est clair pour tout le monde : ça parle aux technos, aux élus, c'est didactique !*

C'est l'heure du départ pour Bouvron. Clé USB en poche, nous empruntons la voiture de l'agence. En chemin, nous retraçons les événements qui ont fait infléchir la démarche. Pour mon collègue, c'est surtout le contexte politique avec l'approche des municipales et la manière dont s'opère la rencontre entre les élus et techniciens: *sur certains territoires, tu peux essayer d'appliquer le même genre de méthode, ça bloque complètement, sur d'autres, tu rames pendant des mois et ça n'avance pas, pour d'autres encore, c'est à toi de mettre le holà, tu leur donnes la main, ils te bouffent le bras !*
Dans le cas de Bouvron, nous avons à faire à un élu éclairé, qui est aussi Président de l'intercommunalité, avec une bonne connaissance du fonctionnement des institutions métropolitaines dont le Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire et ses deux agences d'urbanisme.

Nous rejoignons le maire et le consultant-sociologue sous un barnum blanc installé devant le site de projet pour la durée de la consultation citoyenne. Réglage de l'ordinateur, test des micros. Une vingtaine de participants entrent au compte-goutte. Le maire introduit la séance et expose à l'assemblée les origines du projet et de la démarche. Il explique pourquoi il a fait appel à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire et pourquoi la municipalité a souhaité engager une consultation de la population : *la volonté d'associer les bouvronnais à la réflexion est une vieille habitude.* Il rappelle pour exemple la salle de spectacle Horizinc et la rédaction de l'Agenda 21.
Cartes à l'appui, je décris l'organisation du centre bourg et décline la fameuse batterie "*constats/ enjeux-objectifs/ leviers-actions",* en commençant par la thématique de l'habitat et du renouvellement urbain. Des données chiffrées, illustrées par des graphiques et schémas me permettent d'étayer mon discours : *3000 habitants, une croissance démographique de 1,5% depuis ces dix dernières, 13 logements/ha contre 80 à 100 recommandés, un potentiel de plus de 200 000 m^2 de fonciers, …*

Une première rencontre pour la rénovation du centre-bourg

Nantes - Modifié le 07/10/2013 à 17:50 | Publié le 03/10/2013 à 19:25 écouter



Vendredi dernier, une vingtaine d'habitants a répondu à l'invitation de la commune pour s'informer et débattre de la requalification du centre-bourg.

Les enjeux sont de maintenir, renforcer, diversifier l'activité économique et l'offre commerciale et de revitaliser l'image de son offre économique.

Pour cela, il faut réaliser un inventaire des ressources foncières et mettre en place un programme de maîtrise de ce foncier. **« L'îlot Datin peu constituer le premier levier d'une stratégie d'ensemble en terme d'offre d'habitats collectifs et de renforcement du commerce, avec une requalification des espaces publics** (place Abbé-Corbillé et place derrière l'église) **et des déplacements »**, explique l'Agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. Les intervenants poursuivent : **« La déviation servira aussi à capter le flux de voitures intéressantes pour les commerces. Les enjeux étant de renforcer la dynamique urbaine et l'attraction du centre bourg. »**

Coté valorisation de l'espace en réduisant la consommation foncière, il semblerait qu'il reste beaucoup à faire, selon ces mêmes urbanistes, qui annoncent que la densité du centre-ville est de treize logements à l'hectare alors que la densité recommandée est de 80 à 100 habitants/ha. **« Cela ne veut pas dire qu'il faut construire partout, mais il y a un potentiel. »**

Le maire confirme cette position et annonce : **« L'objectif de la commune est d'acquérir tout ce qui va se libérer autour de la place de l'Abbé-Corbillé, avec le concours de l'Agence foncière départementale. On redistribuera ensuite. »**

Vendredi 11 octobre, atelier de concertation, de 19 h à 20 h 30, place de l'Abbé-Corbillé. Thème : La vie commerciale à Bouvron. Cette rencontre concerne commerçants et particuliers du bourg et des villages.

Figure 56. Séance de lancement de la démarche de participation citoyenne «*Commune de Bouvron : imaginons ensemble notre centre bourg* »
source : Ouest-France 02/10/2013

A partir de cartes et de relevés photographiques, j'illustre les différents gisements et potentiels de renouvellement urbain en précisant les emprises foncières. Une fois ces constats effectués, j'énonce quatre « enjeux et objectifs » et quatre actions possibles.
Après 10 minutes, *y-a-t-il des questions dans la salle ?* Un habitant, une pointe d'ironie dans la voix : *la densité rend-elle plus heureux ?* Cette question me déstabilise, même si ce n'est pas la première fois que j'y suis confrontée. Elle revient fréquemment dans les réunions publiques, ou à l'occasion des cours en école d'architecture. Comment répondre de manière concise sans s'embarquer dans une définition à la manière de l'enseignant en école d'architecture. J'esquive et formule une réponse très « technique » en rappelant les risques de l'étalement urbain. La deuxième question est adressée au maire *: les nouveaux habitants sur la commune sont-ils satisfaits ?* m'intrigue et m'interroge sur le rapport expert/profane, je note la question dans mon carnet. La présentation se poursuit, je décline les thématiques des activités, des équipements, et des espaces publics et cheminements. Un débat un peu houleux s'engage entre deux participants au sujet du projet de déviation de la Route Nationale. Je termine en exposant différents scénarios d'aménagement et pistes de programmation : *une offre d'habitat collectif en centre-bourg ? Le renforcement ou la diversification de l'offre commerciale ou de services ? L'aménagement d'un espace public de qualité ? etc.*
Un nouveau débat s'engage avec les habitants: *ce serait bien de mettre des ralentisseurs / Comment va-t-on faire pour les bus ? / C'est pas un peu trop tôt de réfléchir à l'aménagement de l'îlot et de la place alors que la déviation n'est pas encore faite ? , …* Puis, c'est au tour du consultant-sociologue de présenter les cinq ateliers de participation citoyenne qu'il animera et qui s'échelonneront sur trois mois.
Pour clôturer la séance, le maire invite à partager un verre.

Mon collègue me dépose en gare de Savenay où je rallie le Saint-Nazaire Nantes. J'y salue deux collègues du Pôle Métropolitain qui rentrent de leur journée passée à la CARENE.
Le TER du soir est un temps d'entre-deux, en prolongement de la journée de travail, où les échanges entre collègues se poursuivent, mais sur un autre mode. Pour certains nantais, dossiers sous le bras, c'est l'occasion de poursuivre une réunion, de rédiger un compte-rendu, de "gagner du temps" en mettant à profit le trajet. C'est aussi un temps de socialisation où se croisent les différents services, le "club métropolitain" comme le qualifient certains. Le huit-clos du wagon offre l'occasion d'échanger sur les affaires et projets en cours, débriefer d'une réunion ou d'un article paru dans la presse. Au gré des trajets, il n'est plus seulement question de travail, les échanges se personnalisent : situations familiales, projets de vacances, achat du premier appartement, naissances, troc de vêtements, bons-plans tisane et AMAP… Le temps ensemble se prolonge parfois par un verre au Lieu Unique ou un dîner en ville.
Le train comme milieu d'interconnaissance entre individus émargeant au champ des études urbaines, agents de la fonction publique, des collectivités locales et territoriales. Ces socialisations du TER, à travers les transactions qui s'opèrent, participent de la mise

en réseau des individus et nourrissent leur capital social et culturel. Prendre le temps d'observer cette scène, tout comme les tablées de *la Marée Monte* , permet de comprendre que ce qui fait agir ce petit monde de l'urbanisme se joue tout autant dans les temps travaillés que dans les temps hors-travail, entre scènes et coulisses. Ce n'est pas uniquement parce qu'ils ont l'occasion d'interagir pendant les réunions entre la CARENE et l'ADDRN qu'un technicien de l'agglomération et une chargée de mission de l'agence interviennent de concert pour un séminaire à destination des étudiants de l'Ecole d'architecture ; mais aussi parce qu'ils partagent quotidiennement le même wagon et ont tissé des liens extra-professionnels. C'est aussi parce qu'elles échangent les vêtements de leurs enfants et déjeunent ensemble que les deux chargées de mission de l'agence ont établi une relation de confiance qu'elles remobilisent sur leur lieu de travail.

Dans le wagon, je retrouve Marc et Emilie, le duo du matin : *Tout ce qui agite votre petit milieu n'intéresse personne !* lance le journaliste. Il semble avoir du mal à comprendre tout ce *temps perdu* à *parler boulot*. La faute au chercheur et à ses questionnements ? Pas seulement. Echanger entre collègues, revisiter des situations, comprendre les jeux d'acteurs est aussi la traduction d'une passion, d'un engagement mais aussi d'un besoin de saisir la complexité de la fabrique urbaine et de son fonctionnement.

2. Série photographique : entre les murs de l'agence de Saint-Nazaire



Figure 57. La « rue centrale » depuis l'entrée de l'agence
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 58. La « rue centrale » depuis le fond de l'agence
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 59. « Aile droite » : l'accueil, le présentoir de revues et le bureau de la documentaliste
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 60. « Aile Droite »: le chargé de mission économie en interaction avec le responsable planification
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 61. Le « couloir de droite »
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 62. La « rue centrale » vue depuis l'espace fournitures
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 63. « Couloir de gauche »
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 64. « Le bureau double »: le plan de travail d'un chef de projet
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 65. La revue de presse ou *l'état de veille du technicien*
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 66. La carte comme outil de travail : le bureau du chargé de mission économie
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 67. Entre deux réunions, l'urbaniste corrige un compte-rendu
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 68. Exposer les échelles de la stratégie, le mur comme plan de travail
source : P.Ouvrard, 2013

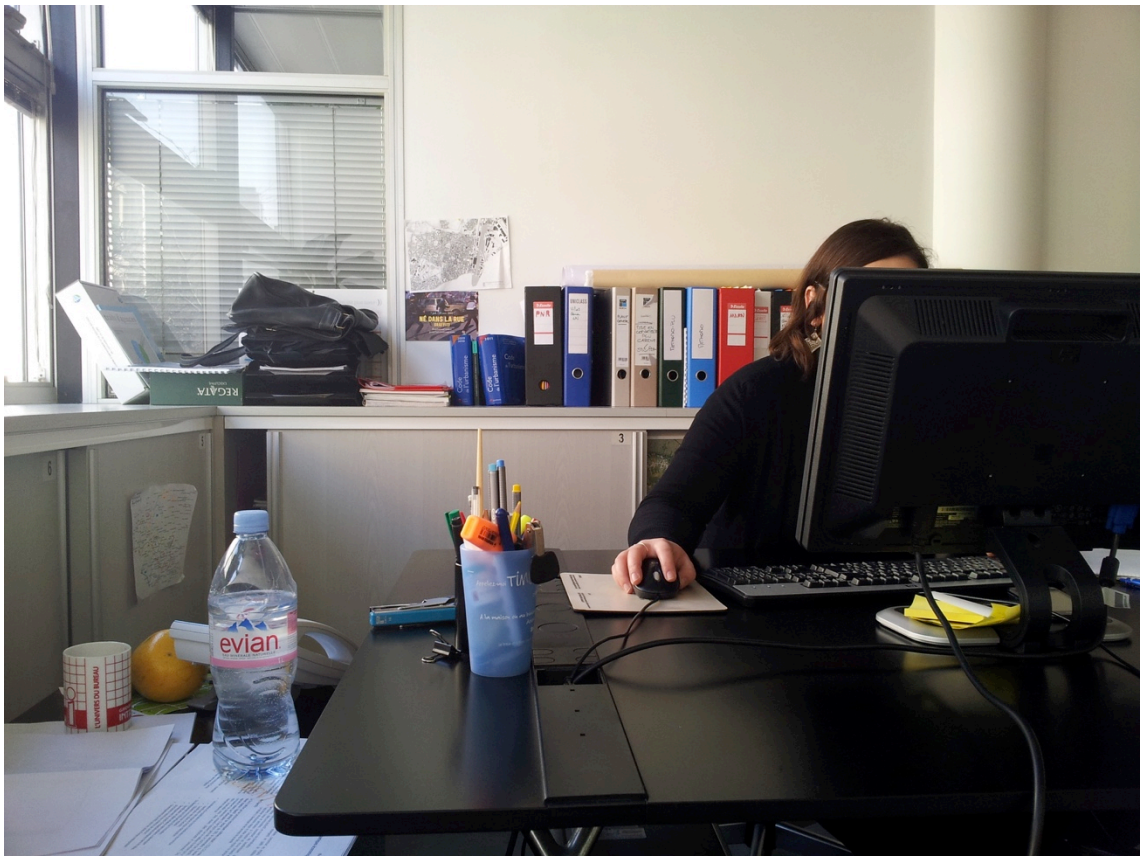


Figure 69. Reprendre les dossiers (et le bureau) de la chargée de mission planification pendant son congé maternité. source : P.Ouvrard, 2013

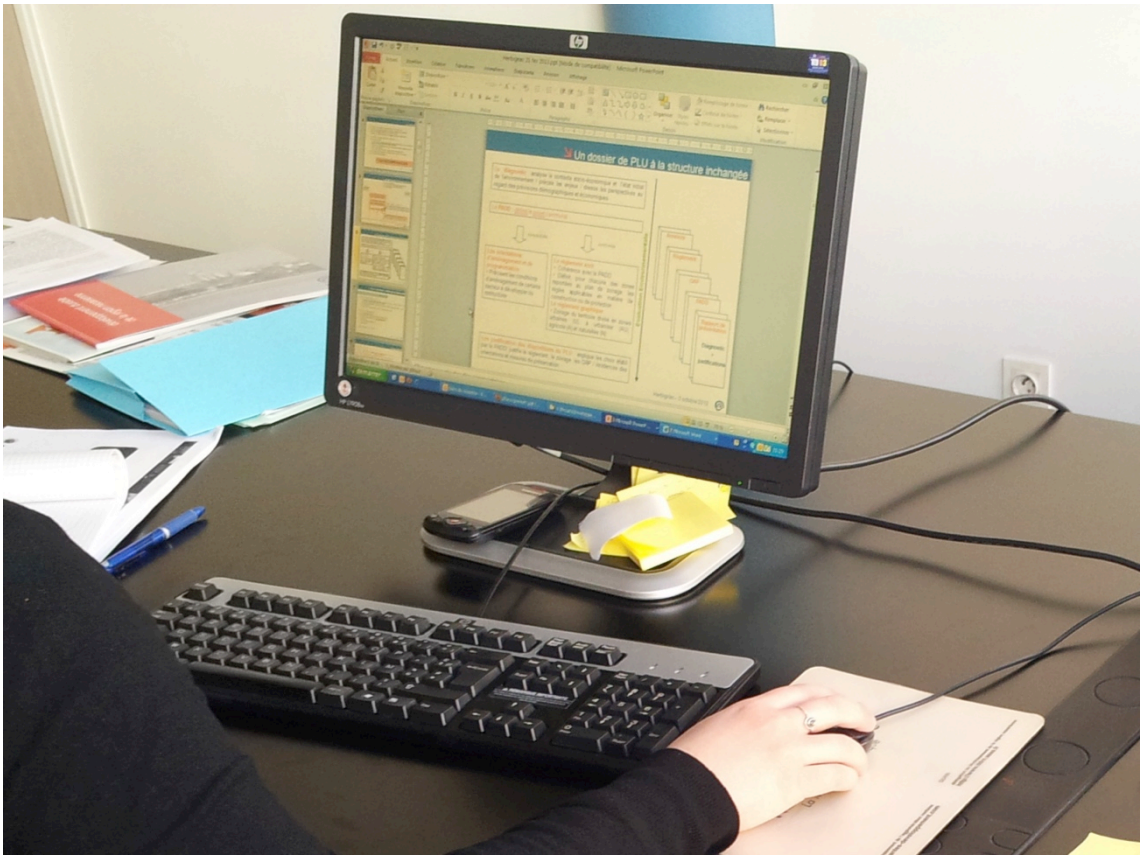


Figure 70. Finalisation du Powerpoint avant la présentation dans une "*petite commune*" source : P.Ouvrard, 2013



Figure 71. "La fiche de paie des prestataires", la gestionnaire du personnel prépare ses courriers
source : P.Ouvrard, 2013

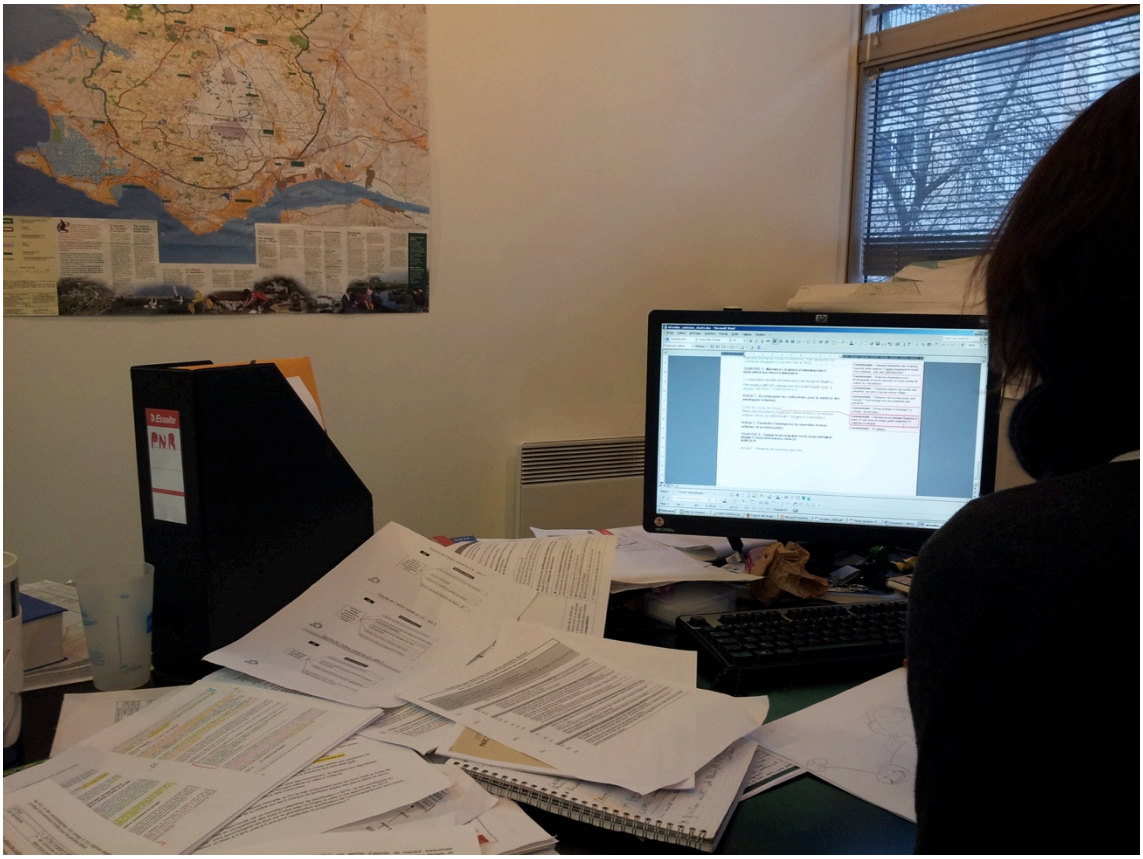


Figure 72. Révision du volet "architecture et urbanisme" du Parc Naturel Régional de Brière dans le bureau d'une chargée de mission planification
source : P.Ouvrard, 2012

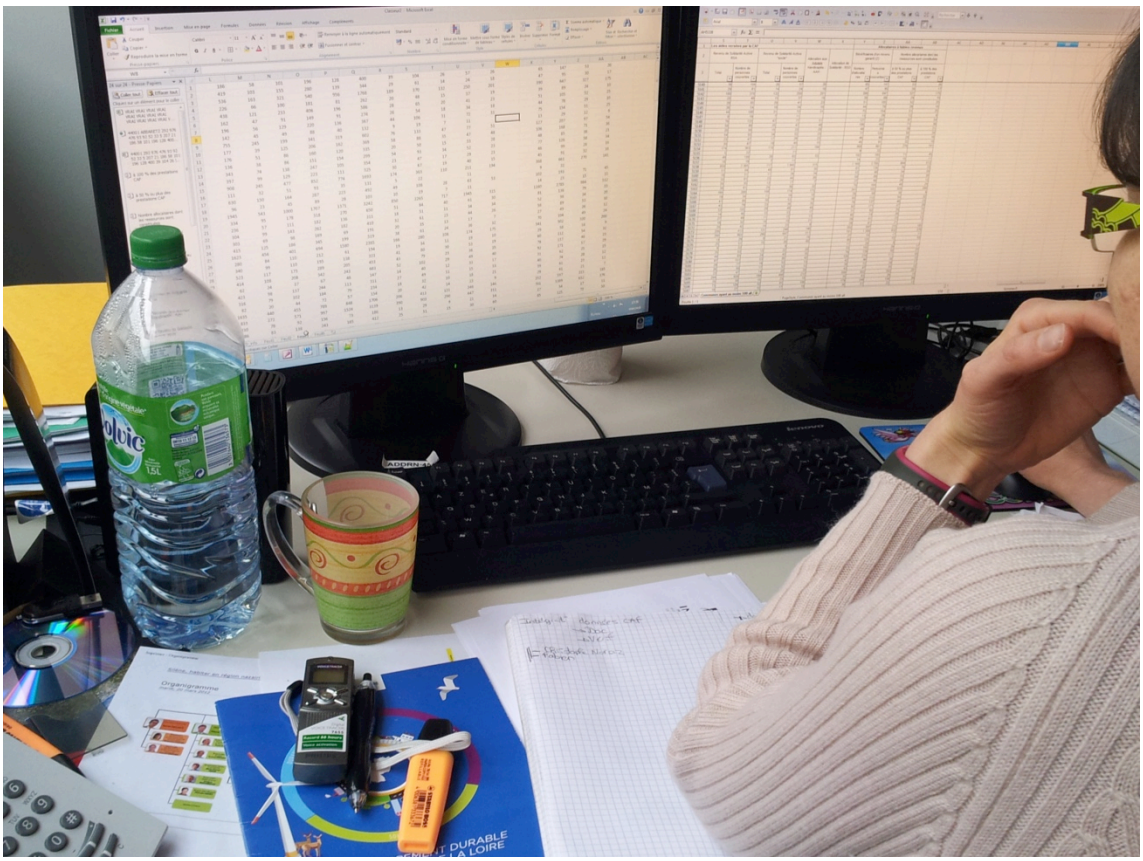


Figure 73. "L'intégration des données", la statisticienne complète une base de données
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 74. 70% à l'agence, 30% à l'école d'ingénieurs
entre écriture du projet et préparation d'un cours, le bureau d'un architecte-urbaniste-enseignant
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 75. Le bureau et ses appropriations (1)
« *Mon bureau, c'est mon petit chez moi* », le bureau de la comptable. source : P.Ouvrard, 2013

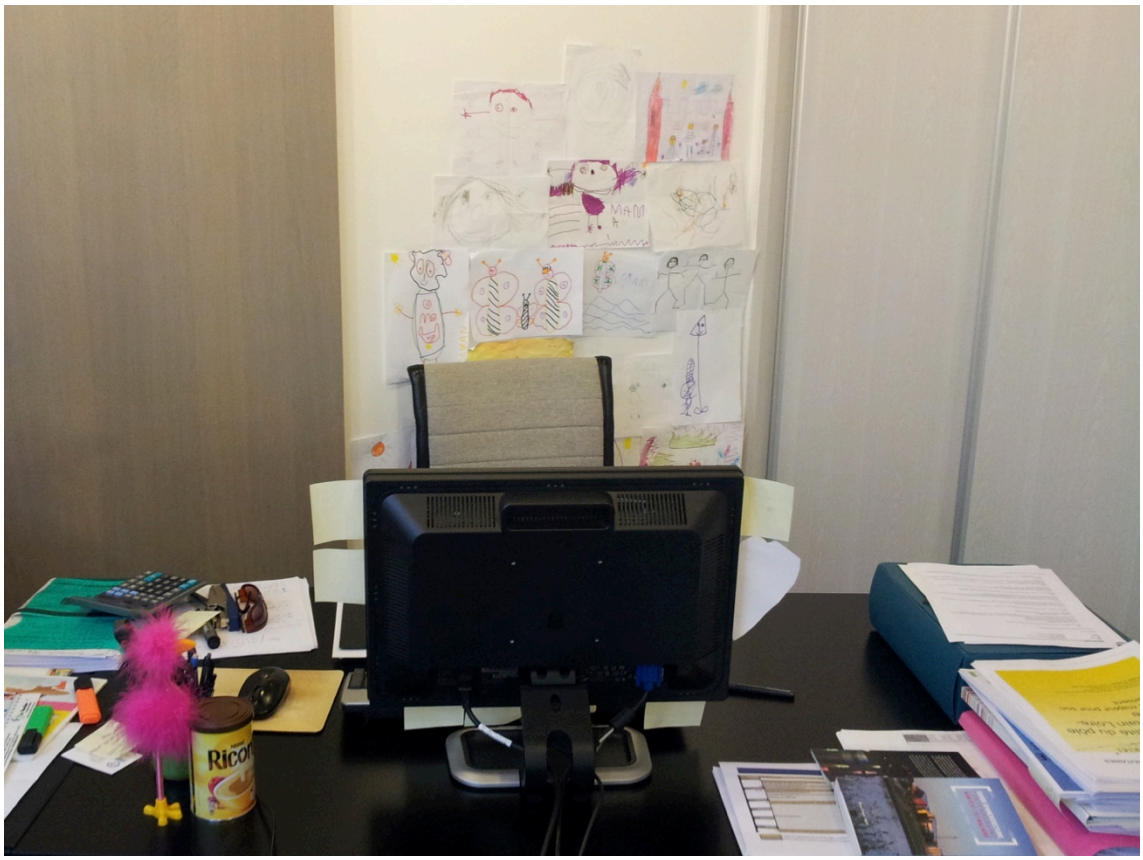


Figure 76. Le bureau et ses appropriations (2)
Le bureau de la sociologue chargée de mission
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 77. "Face à l’écran, la place du maire "
mise en place(s) de la salle de réunion avant le déjeuner de coordination. source : P.Ouvrard, 2013



Figure 78. "Tous les plateaux sont alignés, sauf un !"
… celui du technicien qui planche et déjeune une fois sa présentation terminée
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 79. Portes et rideaux fermés, couloir de droite
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 80. "A qui le plateau ?"
Un élu a décommandé, le plateau surnuméraire est stocké sur le bureau d'une assistante
source : P.Ouvrard, 2013





Figure 81. " Ici, il y a du foncier disponible !"
Arpentage de la commune de Lavau-sur-Loire avec le maire et un chef de projet
dans le cadre de l'étude « *renouvellement urbain et projet de territoire* » menée par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 82. Une Délégation d'urbanistes et d'aménageurs en visite de ZAC à Saint-Herblain
source : P.Ouvrard, 2012

Chapitre 4.
Des "urbanistes" en récits et en situations

Parcours et pratiques en agence d'urbanisme

> *« Les acteurs (…) ne sont pas seulement des objets de domination, (…) 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. »*[322]

> *« Entreprendre des recherches sur les trajectoires des personnels des agences pourrait également mettre au jour des logiques de cursus honorum, de "carrières" au double sens professionnel et sociologique, mais aussi permettre d'identifier des réseaux ou des lieux de sociabilité intellectuelle et/ou professionnelle, de formation et/ou de défense d'intérêts professionnels décisifs dans cette genèse des agences. Par-delà ces aspects, ces investigations permettraient peut-être d'observer le "travail social" de délimitation et/ou de redéfinition de la figure de l'urbaniste qui se joue également dans l'institutionnalisation de ces structures ».* [323]

Ce chapitre s'intéresse à la mise à l'épreuve d'un collectif d'individus au travail, regroupés sous les termes flous "d'urbanistes" ou de "techniciens". Si de nombreux travaux[324] de sociologie des professions ont révélé la pluralité et la pluridisciplinarité du métier d'urbaniste, l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire apparaît comme un échantillon dont l'observation prolongée permet d'en saisir les conditions d'exercice.

Ce volet de la thèse s'intéresse aux individus qui peuplent l'agence et les outils avec lesquels ils entrent en interaction. « Des individus qui se racontent », « des acteurs hybrides et flexibles », « des *petites mains* au service des projets et de leurs représentations », « des interprètes au service du territoire » et « des praticiens réflexifs », sont les cinq figures qui permettent de typifier les modes de faire et d'être de l'équipe de techniciens. L'enquêtrice prend appui sur ses interactions avec les enquêtés (entretiens longs et répétés, discussions, situations de travail), l'analyse de leurs

[322] Philippe Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Éditions d, Paris, 2005, p9-10.
[323] Maryvonne Prévot[et al.], *op. cit.*
[324] Jean-Yves Chapuis, *Profession urbaniste*, Paris, l'Aube, 2014. Gilles Verpraet, *op. cit.*. Gilles Verpraet, « Experts ou médiateurs? Les professionels de l'urbanisme », *les annales de la recherche urbaine*, vol. 37, 1988. viviane Claude, « Compétences urbanistes, compétences urbaines : état des lieux 1900-1930 », *Vingtième Siècle*, 1999. Karell Knobloch, *L'urbaniste et ses métiers : délimitation d'un champ, legitimité des pratiques*, Paul Cézanne, Aix-Marseille, 2009. Viviane Claude, *op. cit.* Gilles Verpraet, *op. cit.*. viviane Claude, *op. cit.*. Gilles Verpraet, *op. cit.*. Véronique Biau et Thérèse Evette, « Activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme. Recherche et dispositifs réflexifs », *les Annales de la recherche urbaine*, vol. 104, 2008, p. 165-173. Karell Knobloch, *op. cit.*. Véronique Biau et Guy Tapie, *op. cit.*. Jean-Yves Chapuis, *op. cit.*

parcours et l'observation de situations "entre" et "hors" les murs de l'agence pour décrire l'agir urbanistique.

Le premier point, **« des individus qui se racontent»**, après avoir retracé le recours au récit de vie et de pratique en sciences sociales pour étudier les parcours individuels, discute la notion de "mise en récit" dans le champ de l'urbaniste au regard de l'enquête de terrain.
Le deuxième point **« des acteurs hybrides et flexibles »**, s'appuie sur trois parcours d'urbanistes pour discuter les spécificités du métier : les recoupements entre les domaines d'activité (études urbaines, planification, projet urbain, etc), la multipositionnalité des acteurs et la porosité entre les "mondes" (technique et politique), et le passage d'un urbanisme de production à un urbanisme de management et de gestion.
Le troisième point **« des "petites mains" au service des projets et de leurs représentations »**, discute l'activité de "service". La restitution de parcours et de situations donne à voir le travail interstitiel des assistantes, le recours à l'outil informatique et la gestion des données pour comprendre, modéliser et représenter les échelles de territoire ; ou encore la manière dont la cartographie et ses usages sont révélateurs d'une lutte des places au sein de l'agence, entre effet de génération, choc des cultures professionnelles et avènement du marketing territorial.
Le quatrième point **« des interprètes au service du territoire et de *l'aide à la décision* »** , décliné en figures (*l'interprète-diagnosticien, l'interprète-enquêteur, l'interprète-traducteur et l'interprète-comédien*) discute le rôle central de l'interprétation en urbanisme.
Le cinquième point, **« des praticiens réflexifs »**, après un bref retour sur le tournant réflexif et la théorie du « praticien réflexif », révèle la manière dont les pratiques et postures réflexives permettent aux urbanistes d'agir en contexte incertain (réflexivité, interprétation et anticipation). Dans une dernière partie intitulée « quand la réflexivité ne suffit plus… des individus en crise », dévoile les "bords" de l'enquête de terrain à travers trois situations restituées sous la forme de récits d'enquête. Ces trois récits (« *Le "ras le bol" du technicien* », « *Demain la chargée de mission n'ira pas au travail et l'enquêtrice se demande si elle peut l'écrire dans sa thèse* » et « *Dans les agences il faut la vivre la crise* ») renseignent des conditions limites d'exercice du métier d'urbaniste et ses répercussions sur la fabrique urbaine.

1. Des individus qui se racontent

Ce rapide détour permet d'expliciter les raisons qui ont poussé l'enquêtrice à opter pour le récit de vie et de pratique, en complément de l'approche ethnographique. L'usage du récit de vie comme méthode d'enquête puis forme de restitution, ne peut se réduire à un simple outil permettant de renseigner le monde social. Le récit de vie et de pratique, à travers son analyse permet de renseigner la manière dont les individus produisent et donnent un sens à leurs actions, aux façons dont ils l'inscrivent dans l'espace et dans le temps. S'attacher à la fois au contenu du récit et ses modalités de production, renseigne à la fois le monde social et la manière dont les individus s'y inscrivent. C'est dans cette perspective que nous optons, dans ce chapitre, pour des portraits afin de restituer notre terrain d'enquête.

1.1 Détour par le récit de vie et le récit de pratiques pour étudier les parcours

D'abord mobilisée, fin XIX[e], par les ethnographes pour restituer les modes de vie et les pratiques d'une tribu ou d'un groupe, la méthode du récit de vie est ensuite réinvestie, dans les années 20, par les sociologues de l'Ecole de Chicago. Le *recueil de récits de vie* (courant de *l'interactionnisme symbolique)* repose sur une approche compréhensive du monde social ; l'individu y est envisagé comme *« un véritable observatoire du social, à partir duquel se font et se défont les interactions et actions de tous »*[325]. Prendre en compte la parole individuelle renseignerait sur le monde social et sur l'action, à travers ce que les acteurs disent qu'ils font mais aussi à travers la manière dont ils en parlent (justification, mise en récit, effets de reconstruction, "*excès de sens et de cohérence*"[326], "*se faire l'idéologie de sa propre vie"*[327] , etc).

En France, la méthode biographique, d'abord développée par l'anthropologie et la psychologie sociale, est délaissée dans les années 1940-1950 pour les méthodes quantitatives et statistiques. Réhabilitée fin des années 70 par les travaux de Daniel Bertaux[328], dans une visée "ethnosociologique" visant à compléter l'approche ethnographique, en introduisant par le récit de vie une approche diachronique du terrain pour « *faire émerger des pratiques récurrentes en saisissant les rapports et les processus sociaux structurels selon le principe de l'existence qui précède la conscience* »[329]. La méthodologie des récits de vie proposée par Bertaux identifie trois catégories d'objets : "les mondes sociaux", "les catégories de situations" et les "trajectoires sociales"[330]. Cette hypothèse du "monde social" rejoint les travaux des

[325] David Le Breton, *L'interactionnisme symbolique*, Paris, Presses Universitaires de France, 2004.
[326] Jean-Claude Passeron, « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie, 31/1*, 1989, p. 3-22.
[327] Pierre Bourdieu, « L'illusion biographique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 62/63,* 1986, p. 69−72.
[328] « *Il y a récit de vie dès qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue"et considère que « le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (…) demande à une personne ci-après dénommée « sujet », de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue »* Daniel Bertaux, *Le récit de vie*, Paris, Broché, 2010, (1977)
[329] Pierre-Yves Sanséau, « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives, vol 25*, 2005, p. 33-57.
[330] Daniel Bertaux, *op. cit.*

interactionnistes comme Goffmann[331] et Howard Becker[332] et de la sociologie du monde du travail et des organisations[333].

La crise des grands modèles, incarnée par l'essoufflement du paradigme marxiste, incite les chercheurs à revisiter leurs méthodes et postures; favorisant une redécouverte de la sociologie interactionniste américaine (valorisation de l'empirie et des situations). L'intérêt porté par la sociologie française pour le récit accompagne ce repositionnement accordant ainsi une place centrale à l'individu à travers son parcours et son expérience du monde social. Ce recours au récit s'inscrit notamment en rupture avec les théories percevant les individus comme des "sujets interchangeables" et propose d'envisager les individus comme des "observatoires du social" ; des acteurs « agissant sur le monde, tantôt stratèges, engagés ou actifs »[334] (Boltanski, 2009).
Paul Ricoeur qualifie le récit de vie « d'expérience narrative permettant de retracer une expérience singulière »[335]. A travers le récit, l'individu mettrait en scène la traversée de différentes "sphères" (professionnelle, familiale, économique, etc) inscrites dans des "temporalités hétérogènes" (temps long de l'histoire, temps générationnel de la famille, temps court de l'individu dans ses interactions et réseaux, instant de l'événement et temps plus prospectif).

Pour Lahire, les récits de pratiques renvoient aux théories de l'action, de la réflexivité, de la connaissance et de la pratique[336]. On se situe là dans un écart entre les mots et les choses, entre ce que les gens disent qu'ils font et ce qu'ils font vraiment. Le découpage que les individus opèrent pour raconter ce qu'ils font dépendrait notamment des mots mis sur les choses et des catégories de qualification dont ils disposent. Lahire démontre que plus les savoirs et savoir-faire sont objectivés (distingués, nommés, visibles dans l'espace social) et plus les individus ont une facilité à "déclarer" leur pratique, tandis que c'est l'inverse pour ceux dont les activités ne sont pas nécessairement nommées. Ce que l'on constate au cours de cette enquête à l'occasion des entretiens menés avec les techniciens et où les chefs de projet ont une plus grande facilité à "déclarer leur pratique" que le personnel administratif. Cette dimension est exacerbée du fait que les urbanistes ont pour activité principale la production de représentation et la mise en récit. Produire un vocable pour qualifier l'action permet ainsi aux acteurs de gagner en visibilité, au sein du groupe. Ce qui leur permet de se "représenter" dans leur espace social de référence. Dans le cas des urbanistes, la mise en récit de leur pratique et des différents projets, en utilisant les "bons mots" ou les "bonnes notions", voire en inventant des concepts performatifs, est ainsi une manière de se distinguer et de rendre

[331] Erving Goffman, *op. cit*.
[332] Becker Howard Saul Becker, *op. cit.*. Marc Perrenoud, *op. cit.*
[333] Florent Champy, *La sociologie des professions*, 2012, 258 p ; Florent Champy, *Sociologie de l'architecture*, Paris, La Découverte « Repères », .
[334] Luc Boltanski, *op. cit.*
[335] Paul Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990
[336] Bernard Lahire, « Logiques pratiques : le "faire" et le "dire sur le faire" », *Recherche et formation*, vol. 27, Paris, L'esprit sociologique, La Découverte, 1998, p. 15-28. Bernard Lahire, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Armand Colin/ Nathan, 2001, 400 p..

visible leur action. Notons également l'importance accordée par les chargés de mission à leurs titres ou intitulés de missions.
Par ailleurs, Lahire distingue les "pratiques officielles et explicites" des "pratiques non officielles et implicites" suivant qu'elles ont été désignées (nommées) ou non par le groupe social dans lequel elles interviennent – induisant un "effacement" de certaines activités par rapport à d'autres. C'est le cas de l'assistante à l'agence d'urbanisme qui, interrogée sur son travail, raconte automatiquement la pratique "officielle et explicite" et ne relate ses pratiques "implicites" que parce que l'enquêteur l'y encourage.

1.2 Les urbanistes et la mise en récit : une "mise en abîme" de l'enquête

Les travaux de Lahire démontre ainsi la "non-continuité" entre les « pratiques et savoirs en actes et les déclaration » et que la nature du récit de pratique formulé par l'enquêté dépend de la manière dont l'entretien est conduit par l'enquêteur et de la relation avec lui. Notons également la "capacité d'abstraction" des enquêtés pour « *mettre de l'ordre dans ce qui relève d'une expérience sociale complexe* » où s'entrecroisent et se mêlent plusieurs activités. Ce qui renvoie aux écrits de Faulkner qui remet en cause la « *diffusion de structures narratives dans le monde social et de rhétorique* ». Et c'est à cette difficulté qu'est confronté le chercheur qui cherche à saisir la fabrique urbaine et ce que font les urbanistes. Difficulté exacerbée par le fait que ces individus sont des producteurs de récits et de mythes, dont le rôle est de "mettre en récit" les projets qu'ils portent, leurs pratiques, mais aussi les institutions qu'ils représentent.

Et si l'on reprend l'hypothèse de Lahire, selon laquelle le monde social serait "malade" de sa propre construction et de sa propre mise en récit, d'où la difficulté pour le chercheur à le saisir ; qu'en est-il quand il s'agit d'enquêter sur ceux-là même qui pour "*aménager le territoire*" produisent des représentations et des interprétations dans le but de mieux comprendre le territoire pour ensuite le projeter ? On s'interroge longuement sur la manière de "*faire avec*" cette mise en abîme. Quelle cohérence et intelligibilité de ce monde social-là proposer ? Que dévoile-t-on et dans quel ordre alors qu'on est en premier lieu saisi par le désordre et le bricolage qui règnent, derrière l'ordre apparent, dans une agence d'urbanisme, et effaré par l'ensemble des catégories et tentatives d'explicitation de la part des acteurs qui produisent des effets de brouillage. L'enquêtrice en perd le fil, de son enquête et ne parvient plus vraiment distinguer ce qu'elle fait de ce qu'elle écrit qu'elle fait, tout comme ce que ses enquêtés font, disent qu'ils font et ce qu'elle écrit qu'ils font. D'autant que les données empiriques collectées sur le terrain font l'objet de multiples traductions et d'un travail de mise en ordre et en cohérence qui amène à s'interroger sur le sens de tout ça ; alors que la tradition sociologique l'engage à produire du sens – un sens théorique sur la pratique… Alors l'enquêtrice opte pour le descriptif, parce que ça la rassure, de s'attacher à des situations pour les décrire, elle opte pour la fabrication de portraits à partir des récits de pratiques formulés par ses collègues, des portraits courts et des portraits longs et il fait le pari que ces textes lui permettront de révéler des choses, dont elle ne sait d'ailleurs par encore quoi. Elle assume son hypothèse des coulisses et de la

narration, de la visée descriptive du monde social, un mode social de l'urbanisme qui "se la raconte" (comme l'a écrit un de ses étudiants dans une copie), et qui a tout intérêt à le faire pour exister, se légitimer, un monde social qui maîtrise les codes de la mise en récit et qui en joue ; individuellement et collectivement. Un monde social où la raison du plus fort serait à celui qui raconte le mieux – où le pouvoir serait dans la capacité à représenter le monde et l'action.

2. Des acteurs "hybrides" et "flexibles" : des statuts et des positions en évolution, retour sur trois parcours de techniciens

Les rencontres scientifiques internationales *« Territoire, Territorialisation, Territorialité »* consacrent leur troisième édition de 2012 au thème des territoires et organisations à l'épreuve de l'hybridation. Le concept d'hybridation y est exploré, manipulé et décliné (« hybride, hybridation, hybridité » titre le colloque) :

> *« De nouvelles coalitions territoriales multi-scalaires s'inventent à la frontière ou dans l'entre-deux. Des hybrides territoriaux émergent autour de politiques publiques interterritoriales capables de combiner plusieurs objectifs du développement durable et de répondre à des besoins collectifs jusqu'ici indépendants »*[337].

Ce thème, exploré à la lumière de plusieurs champs disciplinaires (géographie, sociologie, histoire, philosophie) donne lieu à de multiples interventions, dont une session consacrée à l'hybridation et l'action aménagiste qui soulève notamment la question de l'hybridation des collectifs d'acteurs impliqués sur les projets, mais aussi l'hybridation des individus à travers leurs parcours.

Cette hybridation des professionnels de l'urbanisme, documentée par Gilles Verpraet, aurait débuté dans les années 90, et serait la conséquence d'une logique de marché où la coordination de l'action et la médiation institutionnelle deviennent des enjeux majeurs. Les professionnels de l'urbanisme ne seraient *« plus seulement des aménageurs de l'espace, ils deviennent des développeurs »*[338]. Gilles Verpraet constate un nouvel équilibre entre modèles experts et modèles médiateurs[339] où l'hybridation participe de ces évolutions.

Les entretiens menés auprès des techniciens de l'agence ainsi que les discussions corroborent avec ces travaux et permettent de mettre en évidence la figure de l'acteur-hybride (hybridation entre des champs, des disciplines, des domaines d'activités, etc). Les trois parcours qui suivent, en plus de donner à voir le travail en agence d'urbanisme, mettent en évidence différentes formes d'hybridité :

- La chargée de mission devenue chef de projet (cf.2.1), à travers ce changement de statut, met en évidence hybridation des domaines d'activité entre planification territoriale et projets urbains.
- Le technicien devenu élu (cf.2.2), en plus de raconter le passage d'un chargé d'études à chef de projet, révèle l'hybridation entre champs technique et politique.

[337] extrait de l'argument des rencontres

[338] Gilles Verpraet, *Les professsionnels de l'Urbanisme. Sociohistoire des systèmes professionnels de l'urbanisme*, Economica Anthropos collection Villes, 2005, p59.

[339] Gilles Verpraet, « Experts ou médiateurs? Les professionnels de l'urbanisme », *les annales de la recherche urbaine*, vol. 37, 1988.

- Le responsable de pôle devenu directeur par intérim (cf.2.3), à travers son parcours, illustre le passage d'un urbanisme de production à un urbanisme de management et de gestion.

Concernant la méthode, pour chaque parcours, plusieurs entretiens ont été réalisés avec l'individu concerné (entre 3 et 4) sur un intervalle de 4 ans.

2.1 De la planification territoriale au projet urbain en passant par les études urbaines : la chargée de mission devenue chef de projet

De l'agence d'urbanisme de Lille à la délégation

Après une Maîtrise en Urbanisme et Aménagement, elle valide un DESS Projet Urbain à l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de Lille. Originaire de Rennes, elle revient travailler en Bretagne dans une agence d'architecture. A travers la réalisation de cahiers des charges, elle s'initie au fonctionnement d'une agence de maîtrise d'œuvre urbaine ; compétence qu'elle valorisera ensuite pour travailler en agence d'urbanisme.

Puis, elle occupe un poste de *Chargée d'Etudes* à l'agence d'urbanisme de Lille Métropole (ADU Lille Métropole). Elle y produit des études-commerce dans le cadre des *Conférences permanentes* d'urbanisme commercial. Elle part du principe que « *tout sujet est intéressant à partir du moment où le cadre de la commande est pertinent ».* Cet argument lui permet de se positionner comme « urbaniste-généraliste », justifier ses « écarts de parcours » et mettre en avant sa « *capacité d'adaptation* » en tant que « *bonne généraliste* ». Cette expérience lilloise sera sa première découverte du *monde des agences d'urbanisme* et constitue une clé d'entrée dans ce milieu, qui par *effet rebond* et *effet réseau*, permet aux salariés qui ont « *fait leurs preuves* » d'être recommandés et cooptés dans d'autres agences ou établissements partenaires.

Suite à deux CDD à l'agence d'urbanisme de Lille Métropole, elle poursuit sa recherche d'emploi dans l'Ouest pour se rapprocher de Rennes. Par le réseau de son ancienne responsable, elle postule à la DDRN. Elle remplace pour 6 mois la chargée d'études économie à l'occasion de son congé de maternité. Elle intègre les *Observatoires*, un service alors peu structuré avec une responsable sur le départ. Les journées sont longues et des collègues la sollicitent pour *« donner un coup de main »*. L'un d'entre-eux lui confie une petite étude urbaine sur l'offre commerciale du centre ville de Saint-Nazaire. Ces temps de collaboration permettent au collectif de « tester » l'individu, de le mettre à l'épreuve - depuis les temps formels de réunion jusqu'aux temps plus informels de discussion dans les interstices du travail (dans la voiture, le midi), la nouvelle recrue et l'équipe déjà constituée s'ajustent - par l'interaction et la mise en situation. Il s'agit pour la nouvelle recrue d'acquérir les codes du groupe et de se constituer un capital d'autochtonie. *Comment dois-je m'habiller*, se souvient s'être demandé un chef de projet qui explique avoir ensuite *réajusté le tir* en allant s'acheter une veste et une paire de chaussures ; choisissant alors le mimétisme et la reproduction, là où d'autres assument la distinction. *« Il sait dessiner », « c'est un bon communiquant », « il/elle a du potentiel », « il présente bien », « je crois qu'on a fait une erreur de casting »* sont autant de commentaires que l'on peut entendre circuler au sein du collectif quelques semaines après un nouveau recrutement.

A l'issue de son contrat, après 3 mois de chômage, elle est de nouveau sollicitée pour le remplacement du congé de maternité de la chargée d'études environnement. Ce changement de thématique ne lui pose pas de problème. Pour elle, « *les thématiques sont des clés d'entrées complémentaires qui permettent de comprendre le territoire*, *en bon généraliste, il convient de s'y adapter »*.

Devenir chargée de mission planification : entre définition des rôles et des règles du jeu

En 2007, la DDRN devient agence d'urbanisme et élargit son territoire d'intervention à l'intercommunalité de CAP Atlantique. A cette époque, une grande partie des communes (dont les communes littorales) de CAP Atlantique sont dépourvues de services techniques. L'Etat et CAP Atlantique sollicitent l'ADDRN pour accompagner les communes dans la gestion de leur urbanisation.

Un nouveau poste est créé, elle devient chargée d'études planification : assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des communes en accompagnement des services de l'Etat ; élaboration d'une stratégie d'accompagnement des communes qui consiste principalement à *« acculturer les élus aux problématiques de la planification » ;* animation d'ateliers à destination des élus pour leur expliquer le rôle de la DTA (Directive Territoriale d'Aménagement), le fonctionnement du SCOT ou encore les modalités d'un PLU. Son travail consiste à oeuvrer pour que *« les élus deviennent acteurs de la planification et ne la subissent pas comme une contrainte incontournable »*.

Depuis l'évaluation des besoins d'études complémentaires dans le cadre du PLU, jusqu'à l'élaboration de plans de déplacement ou d'études de renouvellement urbain des centres-bourgs, elle assiste les élus en élaborant des cahiers des charges sur-mesure. Sa collaboration avec les services de l'Etat est très enrichissante.

Elle acquiert progressivement une bonne connaissance des services règlementaires et développe une méthodologie en coopération avec les élus. Les différentes démarches menées auprès des communes sont autant d'occasion d'affiner sa méthode et de *« tirer partie aussi bien des réussites que des échecs »*. Comme suite à une intervention de l'agence dans une commune-test qui lui a permis d'ajuster ses méthodes et d'établir les conditions à poser avant d'accompagner une commune. Cela suppose, dans un premier temps, de décrypter le contexte d'intervention de l'ADDRN, puis d'évaluer le niveau de structuration politique de la commune (« *la municipalité travaille-t-elle avec son opposition ? Y-a-t-il un fort consensus avec la majorité ? Comment s'organise la municipalité ? etc »*). Tous ces éléments conditionnent la manière d'anticiper et de préparer l'intervention et de poser les conditions d'un encadrement. Exemple marquant : une commune souhaitant réviser son PLU qui hérite, du maire précédent, d'un projet de ZAC consommant toutes ses possibilités d'extension. La commune s'adresse alors à l'agence afin d'obtenir un avis sur les possibilités de récuser l'aménageur de la ZAC. L'agence fournit des conseils juridiques et propose à la commune deux alternatives : le contentieux ou la négociation. Dans un premier temps, l'accompagnement se déroule très bien puis progressivement, les relations entre l'agence et la commune se dégradent (l'adjoint à l'urbanisme est remplacé à trois reprises) : les règles du jeu n'ont pas été posées au départ.

Quand les règles du jeu ne sont pas clairement énoncées en amont d'une étude, il y a toujours un risque que les élus se méprennent sur le rôle et la place de l'agence par rapport aux autres acteurs impliqués (aménageur, maître d'œuvre, etc), et formulent des attentes auxquelles le *chargé de mission* n'est pas en capacité de répondre. Ne pas clarifier son rôle, la conduit à occuper des positions parfois intenables, allant jusqu'à *« se faire malmener verbalement par les élus de l'opposition »*. Ces expériences amènent

les techniciens à se remettre en question et à revisiter leur pratique. En charge de la planification, elle estime que l'une des plus-values de l'agence se situe dans cette clarification des rôles et des règles du jeu auprès des élus, aussi bien en amont du projet que pendant son déroulement. Elle s'emploie désormais, de manière quasi-systématique, à définir le « *qui-fait-quoi-et-comment* » en amont de chaque démarche de planification.

Des études à la planification puis, au projet urbain : vers une porosité des missions et une hybridation des pratiques ?

Son implication sur la thématique « projet urbain » s'effectue à l'occasion de la réalisation d'un projet de territoire pour une petite commune. Après avoir proposé des orientations urbaines d'aménagement, elle fait émerger le besoin d'une nouvelle école. Elle accompagne l'ensemble du projet, de la phase de réflexion préalable associant les enseignants jusqu'à la phase de concours auprès de la maîtrise d'œuvre urbaine en passant par l'animation de groupes de travail avec le programmiste. Elle travaille en binôme avec un autre chef de projet de l'agence. Son rôle est alors de produire des supports de travail. Par exemple, elle élabore un tableau Excel de plusieurs pages pour évaluer les besoins du projet d'école : les éléments techniques, sanitaires, les circulations, etc. Le document, complété au cours des différentes réunions avec élus et enseignants, lui permet ensuite d'établir un préprogramme qu'elle formalise dans le cadre de la consultation pour le recrutement du programmiste. En plus de produire des supports de travail, elle rédige les comptes rendus de réunion, des mails et de nombreuses notes à destination des élus et DGS.

Pour elle, l'un des rôles de l'agence est d'accompagner la maîtrise d'ouvrage dans l'identification, la reformulation, la synthèse et la formalisation de la commande. L'objectif étant de faire « *émerger le consensus* » entre les acteurs du projet ou de l'étude afin de rédiger le cahier des charges adéquat. Ce rôle reste le même, que ce soit dans le cadre d'une étude, d'une démarche de planification, d'un projet de territoire ou d'un projet urbain. La plus value de l'agence par rapport aux prestataires extérieurs, seraient l'expertise et le temps dont l'équipe dispose pour répondre à la commande, « *un prestataire a tendance à aller vite et à vendre la solution la plus rapide et pas forcément la meilleure* ». L'agence peut assurer le suivi du prestataire en fonction des besoins des communes. Les intercommunalités et les grandes communes ont souvent recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour accompagner les prestataires. A l'inverse, les petites communes ont rarement l'habitude d'avoir deux interlocuteurs techniques en même temps ; ce qui peut poser problème, allant jusqu'à provoquer des situations idoines où le prestataire et la commune se retournent contre l'agence. Le rôle de l'agence est également de pointer les dysfonctionnements d'un projet ou d'une démarche. Position qui s'avère parfois inconfortable et délicate à assumer. Ce rôle de « poil à gratter » est une plus-value de l'agence, voire la garantie d'un positionnement neutre.

Suite au projet de groupe scolaire à Herbignac, elle exprime sa volonté de travailler sur le projet urbain - non pas qu'elle souhaite interrompre ses activités dans le cadre du

« *Pôle Planif »* - mais plutôt parce qu'elle veut rompre avec un côté parfois répétitif de la planification pour mieux y revenir. Par effet d'opportunité, elle prend la suite du pilote *Ville-Gare* à partir de mai 2011. Aujourd'hui, on ne dit plus « pilote », mais « chef » ; tout comme on ne dit plus « chargée d'étude » mais « chargée de mission ».

Avant son départ, le collègue qu'elle remplace consacre *« du temps pour un tuilage »,* dont le principal enjeu est de lui transmettre la mémoire du projet. Il décrypte les contextes et mécanismes du projet à travers son système d'acteurs. Il retrace l'histoire du projet, relate les conflits (comme la tentative d'évincement de l'agence du pilotage *Ville-Gare* par la CARENE quelques années auparavant) et les jeux d'acteurs (comme la prise de position décisive du maire pour maintenir l'agence au pilotage de *Ville-Gare*). Au moment du *passage de relais*, elle est partagée entre de l'envie, de la curiosité et de la crainte. Sur les conseils de *l'ex-pilote Ville-Gare*, elle organise une fois par mois un *groupe technique Ville-Gare* avec toutes les parties prenantes du projet (Ville, CARENE, SONADEV). Les premiers *Comités* sont dédiés à des « *revues de projets »* : ordre du jour, exposé des différents projets et rédaction du compte-rendu. Elle organise des *points techniques thématiques*, par exemple sur la gestion du foncier. En amont de ces « *points techniques »*, elle sollicite l'expertise des différents acteurs du projet (aménageur, services techniques de la Ville et de la CARENE) afin de les impliquer dans la préparation de la réunion. Ces échanges lui permettent de préparer les séances où elle propose par exemple des scénarios de gestion du foncier.

Nommée chef de projet, le projet *Ville-Gare* est « *en phase de remise en question, voire de quasi-arrêt* », du fait de la précarisation des finances publiques, du manque d'attractivité du projet (dont l'ambition d'en faire un quartier tertiaire est revue à la baisse). Le projet *Ville-Gare,* qui dans ses débuts est l'un des trois projets phare de Saint-Nazaire, n'apparaît plus comme une priorité pour la municipalité. Pour l'agence, l'enjeu est alors de « *retravailler des objectifs réalistes pour mettre en œuvre des actions moins ambitieuses, mais néanmoins nécessaires »*. Il s'agit notamment de corriger la déconnexion existant entre l'histoire de l'ancien projet *Ville-Gare* telle que racontée sur la maquette présentée dans le hall de l'agence ou sur les plaquettes diffusées au MIPIM (Marché International des Professionnels de l'IMmobilier), et le projet *Ville-Gare* dans son état actuel. Impliquée sur ce projet, elle insiste sur la nécessité pour les différents services de la Ville, de la SONADEV et de la CARENE de se *« re-raconter l'histoire du projet pour assurer sa relance »* ; l'un des enjeux étant que les acteurs *y croient de nouveau*. Il s'agit donc pour elle d'animer des réunions (ou comités de pilotage) dont l'une des fonctions est de générer la fabrication d'un *« récit-partagé »* sur le projet de la gare. La fabrication de ce récit passe par la production de représentations orales et iconographiques, mais aussi par la coprésence répétée des acteurs à l'occasion des réunions. C'est dans l'itération et la récurrence que les acteurs font exister le projet et le font advenir. A mesure de ces rencontres, par effet rebond, les acteurs sont susceptibles de remobiliser ce discours dans d'autres contextes et auprès d'autres acteurs (de la Ville, de la CARENE ou de la métropole) qui a pour fonction de faire advenir le projet ; sorte de *prophétie auto-réalisatrice* à la Merton où l'énoncé (un nouveau projet va « revitaliser » le centre ville) induit un comportement (les techniciens et élus créent les

conditions pour faire advenir ce projet) qui provoque le phénomène annoncé (le centre ville fait l'objet d'un renouvellement urbain).

La « micro-agence dans l'agence », la « stratégie du contournement » et « l'huile dans les rouages »

« *Ici, la planification n'intéresse personne, c'est pas aussi sexy que le projet urbain !* » s'agace-t-elle, interrogée sur la place de l'activité de planification urbaine à l'agence. La « *planif* » serait le « *parent-pauvre* » du projet urbain, même si l'activité tend à gagner en visibilité depuis l'arrivée de deux nouvelles collègues recrutées pour « *renforcer l'équipe* ». Dans les débuts elle s'est sentie isolée : travaillant seule auprès des « petites communes » et régulièrement en déplacement, elle a souvent eu le sentiment de « n'avoir *qu'un bureau à l'agence sans trop d'interaction avec les autres*». L'expression *« micro-agence dans l'agence »* lui permet de qualifier le mode de fonctionnement du pôle planification, notamment parce que les « *filles de la planif* » exercent essentiellement en équipe et partagent un ensemble de méthodes et de modes de faire qui parfois dépasse le cadre professionnel. Elles travaillent essentiellement avec les commanditaires et prestataires et plus rarement avec leurs collègues de l'agence.

Même si elle collabore avec le Centre de ressources pour la mise à disposition des données statistiques ou la cartographie , elle explique parfois rechercher directement les données sur les bases INSEE ou DREAL pour « *gagner du temps* ». Le fait de « contourner » le Centre de ressources dans l'accès aux données lui permet de réguler ses différentes missions. Ce mode de faire ne lui est pas spécifique et fait régulièrement l'objet de crispations ou d'incompréhensions de la part des individus ou collectifs « *contournés* ». Si les arguments de justification qui reviennent le plus fréquemment sont ceux du gain d'autonomie, d'efficacité, de la capacité à réguler son temps et ses missions, ce mode de faire semble symptomatique du fonctionnement par projet qui induit une individuation des missions (souvent un seul responsable par projet ou mission, même si certains collaborateurs militent pour les binômes). Mode de faire qui va paradoxalement à l'encontre d'un travail en équipe pluridisciplinaire où le projet porté par l'individu prime sur les échanges collectifs. Une autre difficulté réside dans la confrontation des cultures professionnelles, la capacité des individus à fabriquer du collectif et leur capacité à se distancier de leurs propres pratiques ; comme par exemple entre *technicien-généraliste* et *technicien-spécialiste* (cf. chap5, 1.3). Ainsi, un « généraliste » raconte sa difficulté à travailler avec un « spécialiste » qui serait « *difficilement captable car mono-centré sur sa thématique* » et « *qu'à moins de lui adresser des questions ultra-précises, il te pond toujours un long diagnostic ultra-précis, mais parfois à côté de la plaque ou inexploitable sur l'étude en questio*n ». Pour le « spécialiste », c'est « *comme ça que j'ai appris à traiter les questions* (…) en *fournissant une expertise la plus précise possible* » car c'est ce qu'il « *pense qu'on attend (de lui)* ».

Planification versus projet urbain : entre liens et luttes

Même si pour un temps elle a cumulé les casquettes de chef du projet *Ville-Gare* et de chargée de mission planification, elle prétend avoir mené ces deux activités « *en parallèle et sans réelle connexion* ». Elle attribue ce découplage aux échelles de territoire travaillées et aux types de missions (entre réglementaire et opérationnel). Entre la planification et le projet urbain, différentes échelles de territoire sont travaillées, voire des territoires différents. L'ensemble de ses missions de planification s'est déroulé hors Saint-Nazaire, dans les communes de la CARENE et les intercommunalités adhérentes à l'agence. Elle n'a donc jamais travaillé à Saint-Nazaire et a très peu rencontré les acteurs de l'urbanisme exerçant à l'échelle de la Ville à contrario des autres communes. *Ville-Gare* est donc le premier projet qu'elle mène « sur » Saint-Nazaire – où le système d'acteurs est différent à l'exception de la responsable de la direction de l'aménagement opérationnel à la CARENE qu'elle a d'abord rencontrée par le biais de la planification et qui est partie prenante du projet *Ville-Gare*.
Cette articulation entre l'étude, la planification et le projet (de territoire et urbain) n'est pas toujours évidente à l'agence où il y a une tendance à la sectorisation entre les différentes missions. Ce découpage étude/planification/projet est contredit par la pratique et les parcours des techniciens qui démontrent une complémentarité entre ces trois activités. Interrogée sur les effets de cette double activité (projet/planif) sur sa pratique de l'urbanisme, elle raconte que le projet urbain lui permet « *d'ancrer la planification dans le concret et de faire le lien entre le réglementaire et l'opérationnel* ». Par exemple, dans le cadre de la rédaction du PLU, elle est plus avisée pour formuler les orientations d'aménagement tout en expliquant aux élus les conditions opérationnelles à mettre en œuvre pour qu'un PLU vive et fonctionne. Tandis que pour piloter le projet urbain *Ville-Gare*, ses connaissances en planification lui permettent de manier les outils réglementaires du PLU pour gagner en efficacité dans le projet.

La transmission et le compagnonnage comme mode d'apprentissage du métier d'urbaniste

Elle apprend son métier à mesure des différentes missions et au contact de ses collègues, par compagnonnage. L'un d'eux l'acculture au territoire nazairien, un autre l'accompagne dans sa première mission, un autre lui dispense des conseils pratiques et méthodologiques pour mener le projet urbain *Ville-Gare*, un autre encore la guide dans l'animation d'un groupe de travail constitué d'élus et de techniciens. Ces échanges ou « coups de pouce », réguliers ou en « *one shoot* », ont lieu le plus souvent de manière informelle dans la négociation. Ces moments d'échanges et de transferts de savoirs et savoir-faire ne sont pas comptabilisés dans les missions des uns et des autres. Ceci peut générer un inconfort dans la relation interpersonnelle et implique une souplesse et une flexibilité de la part des personnes-ressources pour répondre aux demandes. Elle a parfois eu l'impression « *d'épuiser des collègues* » en les sollicitant « *dans l'urgence* ». Pour elle, l'informel, serait « *une sorte de discussion libre et ininterrompue entre collègues* », où il s'agit de « *prendre le temps de discuter sur des éléments de contenus, de méthodes* ». C'est aussi un temps de retours sur expérience qui met en jeu la

réflexivité des acteurs sur le travail, leurs postures. C'est l'occasion de décrypter les processus de projet, de revenir sur les jeux d'acteurs, de clarifier des situations. C'est aussi l'occasion de se tenir informé et de décoder ensemble le contexte de production du projet (institutionnel, politique, factuel, etc). Comme dirait l'un de ses collègues « *il suffit de pousser les portes et d'avoir la volonté de se parler* ».

Ces apprentissages par la transmission s'avèrent très précieux mais parfois écrasants, voire frustrants. A plusieurs reprises, elle a l'impression de « *faire tout le travail de petite-main* » en assurant la production (ordre du jour, rédaction du compte-rendu, réalisation du Powerpoint) et de « *rester en deuxième ligne* ». Avec le recul, elle pense que c'est une « *étape normale* » dans le parcours d'un jeune chargé de mission, au moment où il s'émancipe, de chercher à prendre son indépendance et à affirmer sa position. Par la suite, elle expérimente ce rôle de transmission de savoirs et savoir-faire à de jeunes collègues à l'occasion d'encadrements de stagiaires (l'un sur une étude urbaine et l'autre sur l'analyse de la compatibilité des PLU) ou d'autres chargés de mission. Cette position de responsabilité l'amène à s'interroger sur sa pratique du compagnonnage et plus particulièrement sur le fonctionnement d'une équipe de travail en binôme puis en trinôme. Elle exerce d'abord en duo avec sa collègue recrutée sur une mission double : planification et chargée d'étude environnement. Cette nouvelle configuration participe d'une remise en question vis-à-vis de sa propre pratique – par effet miroir – entre stimulation, légitimation et déstabilisation. Un premier temps consiste en l'évaluation mutuelle des compétences, « *faire bonne impression à l'autre* » en lui démontrant sa capacité à faire, à s'organiser. Elle s'interroge également sur la manière de transmettre à sa nouvelle collègue son savoir sur le territoire, ses méthodes et son expertise – elle l'accompagne sur ses première missions, l'aide à « faire sa place » au sein de l'agence. Le parcours de cette jeune collègue et son expérience en bureau d'études privé et son expertise réglementaire, permettent au duo de compléter les méthodes préalablement développées.

Le « socle méthodo commun », à l'épreuve de la reproductibilité des méthodes

Deux recrutements successifs sont une occasion de renforcer l'équipe du pôle planification. D'une part pour permettre aux nouvelles recrues de s'approprier les missions mais aussi parce que l'augmentation des effectifs implique une nouvelle répartition des tâches, une « mise en commun » des données (et donc d'organiser le serveur à cet effet), une « harmonisation des modes de présentation », etc. Le trio désigne une référente par mission et élabore un « *socle méthodo commun* » qui leur permet de se relayer. Elles se répartissent les missions en fonction des compétences et des centres d'intérêts des unes des autres. En tant que « responsable » du pôle planification (même si elle n'a pas encore obtenu le titre après en avoir fait à plusieurs reprises la demande auprès de sa direction), elle a tendance à « *récupérer les missions dont les autres ne veulent pas* » comme le SCOT, la charte du SCOT, le PLU,…

Depuis les modes d'intervention auprès des communes (chiffrage du temps de travail, calibrage des missions, méthodes de diagnostic) jusque dans les modalités de présentation des études et projets de territoire (mise en page, modes de

représentation, élaboration de supports de présentation), les échanges tenus et répétés, la mise à l'épreuve par le terrain ont permis à l'équipe d'amender et d'hybrider progressivement leurs modes de faire. A chaque nouvelle mission, elles s'appuient sur ce « socle commun », une boîte à outils qui relève plus de la méthode que du support-type parce que « *chacune de leurs interventions relève du sur-mesure et tente de répondre au mieux aux besoins des commanditaires* ». Une première réunion leur permet de se présenter et d'évaluer les envies et besoins du commanditaire (le plus souvent une commune), un retour écrit sous la forme d'une note leur permet d'effectuer une proposition d'intervention (méthode, chiffrage, rôles). Cette note fait généralement l'objet d'ajustements et sert de « cadre » pour la mission. Elle permet de poser les règles du jeu entre l'agence et le commanditaire. Ce document est un support de co-construction avec le commanditaire ; l'écrit permettant, selon elle, de *« susciter la réaction, d'autant plus que pour co-construire un projet, il y a toujours quelqu'un pour tenir le stylo* ». Une fois le format validé, des allers-retours avec la commune à l'occasion d'ateliers ou de réunions de présentation leur permettent de mener l'étude.

Elle élabore avec sa collègue un projet de territoire de Montoir-de-Bretagne. Pour elles, l'objectif principal est « *d'accompagner les élus à y voir plus clair* » sur le développement de leur commune ; non plus à le subir, mais à le comprendre et le maîtriser en anticipant les évolutions et proposant un phasage d'actions dans le temps. Il s'agit d'aider les élus à « *prioriser leurs actions* et à les *inscrire dans une stratégie de long terme* ». Ce projet de territoire a également pour objectif de servir de support à l'élaboration du futur PLU sur la commune.

La base du diagnostic est transposable d'une étude à l'autre et consiste à produire des scénarios de développement de la commune à partir des projections démographiques sur un horizon temporel éloigné (généralement 2 ou 3 mandats). Ces projections leurs permettent ensuite d'estimer et de décliner toute une chaîne de « besoins » qui découlent de cet accroissement de population: les besoins en logements qui induisent une consommation de foncier et un besoin potentiel en infrastructures. Une fois ces « besoins » estimés, elles évaluent le potentiel foncier de la commune en terme de renouvellement et d'extension urbaine. Cela signifie qu'elles dressent un inventaire des sites en friches ou avec un potentiel de mutabilité ou d'extension sur la commune.

La méthode est assez similaire à celle qu'elles mettent en œuvre dans l'accompagnement des PLU et consiste à collecter les données statistiques auprès de la statisticienne ou sur des sites dédiés comme celui de l'INSEE. Ces données chiffrées leurs permettent de formuler les scénarios de développement. Elles *épluchent* ensuite les documents d'urbanisme réglementaire de la commune, font appel à la cartographe en fonction des besoins en cartographie. Après un premier repérage depuis leur bureau à l'agence via les données chiffrées, les vues aériennes et les documents d'urbanisme réglementaire, elles « *font du terrain à travers plusieurs visites de site* ». Ces visites consistent à arpenter le territoire de la commune, appareil photographique et fond de carte en main pour relever les éléments saillants du territoire, identifier l'organisation spatiale de la commune. Ces séances sont aussi l'occasion d'interagir avec les acteurs du

territoire, élus ou habitants rencontrés à l'occasion de visites. Ces sessions d'arpentage sont multiples, tantôt de manière individuelle ou en binôme, tantôt accompagnées des élus. Elles sont parfois accompagnées d'un collègue architecte ou sociologue selon les besoins de l'étude.

La note de synthèse et le compte-rendu de réunion, des outils de traçabilité des missions

Les notes de synthèse ou comptes rendus de réunion, qualifiés par les techniciens de « *pense-bête* » ou « *aide-mémoire »,* leur permettent de conserver une mémoire et une traçabilité des actions et des décisions sur le temps long. Les enquêtés s'y réfèrent fréquemment en situation d'entretien, notamment quand ils expriment un doute sur un contenu : « je ne sais plus, je vais vérifier dans ma note », « ça doit être écrit dans le compte-rendu ». Ces documents contractuels permettent de tracer l'avancement d'un projet ou d'une mission, même si la contractualité du document est parfois limitée, le langage étant interprétable. Le compte-rendu de réunion, une fois validé, permet au technicien d'attester des décisions prises et des validations faites par les commanditaires ; laisser une trace écrite permet de « faire la preuve » que l'échange a bien eu lieu, que le travail a été fait. Il peut devenir un document comptable, comme à l'occasion d'une démarche prospective où le technicien compte le nombre de comptes rendus de réunion pour attester de l'efficacité de la démarche et de sa diffusion auprès des élus. Documents de travail, supports cumulatifs, ces écrits s'amassent à mesure que la mission avance, le technicien passe de l'écriture sur le cahier à la note informatique qui sera ensuite partagée par mail : *« il y a ce que tu écris sur le cahier pendant la réunion, avec les choses que tu notes dans la marge ou que tu soulignes, parfois les commentaires que tu te fais à toi même parce qu'il ne faut pas oublier un truc ou alors parce que tu es carrément agacé par ce qui vient d'être dit. Et puis après il faut rédiger le compte-rendu officiel, informatique, et là c'est clair que tu n'y mets pas la même chose, il y a des codes à respecter, ça dépend aussi de qui va le lire, si ça reste en interne ou si c'est destiné à sortir »*. Document plus ou moins formel selon la forme qu'il prend et ses destinataires. La « traduction » dépend à la fois du rédacteur et du public concerné : « *tout dépend si tu écris pour toi ou pour ton équipe* ». A mesure que la mission avance, le dossier grossit, les notes s'accumulent, le dossier augmente en volume, il s'agit parfois de « *faire la synthèse de la synthèse* », en « *reprenant depuis le début* », il y a aussi les notes « *qu'on ne relit jamais, parce qu'au final elles ne sont plus utiles, c'est juste qu'il faut les produire* ».

« Aller voir ailleurs », une « hygiène professionnelle »

Quel que soit le sujet sur lequel elle travaille, elle a l'habitude de se documenter sur la manière dont les autres font (autres agences, mais aussi bureaux d'études, maîtres d'ouvrages, chercheurs…). « *Etre guidé par des choses pragmatiques, se tenir informé des nouveautés* », lui paraît important « *parce qu'on est mort si on n'est pas dedans, si on n'est pas au fait, on ne sert à rien* ». « En être », par l'acquisition de connaissances, permet à l'individu (ou à l'équipe de travail) de faire la preuve de ses capacités en

réunion : « *Quoi, tu ne connais pas le dernier projet ?* » Démontrer à ses collègues que l'on maîtrise les dernières actualités, c'est un moyen de faire la preuve que l'on maîtrise son domaine d'expertise. A l'inverse, ne pas savoir, c'est potentiellement faire preuve de faiblesse. En tant que chargée de mission, ça lui paraît fondamental de ne pas s'accommoder de ce qu'on sait déjà, de se maintenir en éveil : c'est *« une sorte d'hygiène professionnelle,* sans tomber dans *« l'étalage culturel à coup de concepts mal maîtrisés»* ; mais qui parfois permet de contrer les éventuels détracteurs d'un projet ou d'une étude en cours.

2.2 De la fonction de technicien à celle d'élu : le chef de projet devenu Adjoint au maire

Il poursuit ses études d'économie par un stage de fin d'études au Ministère des Finances et de l'Industrie sur l'innovation industrielle puis un stage à la DERES (Direction de la Recherche des Etudes Statistiques du Ministère de l'Emploi) à la sous-direction de l'évaluation des politiques de l'emploi avec deux missions : le traitement du fichier des allocataires du RMI en France et l'analyse à partir de données statistiques. A l'issue de ce stage, il intègre la mission politique de la ville à la Préfecture des Yvelines sur les problématiques d'emploi liées aux ANPE et sur les quartiers ZUS. Contacté par la DERES pour un poste sur la territorialisation des politiques de l'emploi, sa mission consiste à proposer des solutions pour délocaliser les politiques d'emploi. Il étudie les Zones Franches Urbaines, les ZRU et toutes les politiques existantes, s'applique à mettre en place un dispositif de remontée des évaluations et produit un rapport pour le Commissariat général des comptes.

Travailler aux « Observatoires », produire des études sur l'économie commerciale et résidentielle

En juillet 2002, après sept années de vie parisienne, il intègre la DDRN comme chargé d'études économiques aux *Observatoires*. Sa première mission consiste à étudier l'évasion commerciale à Saint-Nazaire. Son étude démontre la perte d'attractivité commerciale de Saint-Nazaire au profit des centres commerciaux périphériques. Les élus nazairiens s'interrogent sur l'implantation d'un nouveau centre commercial en centre ville qui donnera lieu, par la suite, au projet du complexe commercial du Ruban Bleu.
Il réalise une étude sur l'économie résidentielle en transposant les travaux de Laurent Davezies au territoire nazairien. La ville dispose d'une base industrielle forte, et l'économie s'est diversifiée entre 1996 et 2003 notamment en terme d'économie résidentielle.

« Etre là au bon moment » : opportunités et trajectoires professionnelles

Des Zones Urbaines Sensibles au projet urbain en passant par le montage du projet ANRU ; en l'espace de 12 ans, il change de statut au sein de l'agence, et passe d'un poste de chargé d'études économie à celui de chef du projet *Ville-Ouest*.
Mi-2003, un article publié dans la presse locale annonce l'éligibilité de la Zone Urbaine Sensible (ZUS) des Quartiers-Ouest de Saint-Nazaire à la Zone Franche Urbaine. Elus et techniciens s'interrogent alors sur le positionnement à adopter en réponse à cette annonce de l'Etat. Le dispositif, mis en place par Jean-Louis Borloo, alors Ministre délégué à la Ville et à la Rénovation urbaine, est très controversé par le Parti Socialiste nazairien. La Ville propose alors d'étudier le dispositif ZUS avant de prendre une décision et de déposer un dossier de candidature. Les élus sollicitent l'expertise de la DDRN. Le chargé d'études est alors impliqué sur ce sujet en raison de son expertise sur les Zones Franches Urbaines.

Une brève histoire de la politique de la ville à Saint-Nazaire

Parallèlement à la crise économique qui impacte lourdement le bassin d'emploi nazairien au début des années 80, l'Etat définit les orientations d'une « Politique de la ville » dont l'objectif est de réduire les écarts entre les quartiers d'habitat social et leurs centres villes. Elus et techniciens nazairiens se saisissent des dispositifs proposés par l'Etat pour agir sur les zones en difficulté. Afin d'assurer la mise en œuvre du dispositif, un premier poste dédié à cette thématique est créé au sein de la Délégation de la Région Nazairienne (DDRN). De 1983 à 2000, trois grandes phases se succèdent : la première concerne le Développement Social des Quartiers (DSQ) avec un premier contrat de 1983 à 1989 et un second de 1989 à 1995 au bénéfice de plusieurs quartiers (Bouletterie, Chesnaie, Avalix, Beauregard, Petit Caporal et Méan-Penhoët). La seconde phase correspond au Développement Social Urbain (DSU) à partir de 1996 avec la création des Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Enfin, à partir de 2000, le Contrat de Ville intervient sur le périmètre du Syndicat Intercommunal de l'Estuaire de la Région Nazairienne (SIERNA). Cette dernière étape participe de la création d'une mission « Développement Social et Urbain » à la Ville de Saint-Nazaire. A partir de 2003, la mission « Politique de la Ville » est transférée de la DDRN à la Communauté d'agglomération (CARENE) du fait de la montée en compétence de cette dernière. Sur la période 2006-2007, la CARENE établit un Contrat Urbain de Cohésion Sociale qui sera reconduit sur la période 2010-2014. La Politique de la Ville fait alors l'objet d'une collaboration entre l'unité « Solidarité Urbaine et Emploi » de la CARENE (créée en 2008) et les missions DSU portées par les villes de Saint-Nazaire et Trigniac.

Il fait part aux élus de son incertitude quant à l'efficacité du dispositif mais préconise d'y participer : « *refuser un dispositif proposé par l'Etat, c'est potentiellement s'exclure pour des financements futurs ! »* Le dépôt d'un dossier de candidature, monté en partenariat avec la CARENE, sera finalement validé.

Ce parcours révèle l'incidence des opportunités (attribution de financement, injonctions, appels à projets…) sur les trajectoires des acteurs individuels et/ou collectifs de la fabrique urbaine contemporaine. Positionné sur un projet émergent (pas encore qualifié de « déterminant » ou de « stratégique »), le technicien, entrepreneur de causes ou de projets voit ainsi ses perspectives professionnelles s'élargir ; surtout s'il démontre sa capacité à se saisir d'opportunités. L'opportunité de financement offerte à la Ville de Saint-Nazaire impacte directement ses missions (et donc celles la DDRN). *Personne-ressource* sur la question des ZUS, dès 2004, en plus d'assurer ses missions de chargé d'études économie, il est nommé « chargé de mission Zone Franche Urbaine » sur les quartiers ouest (ou projet quartier ville). Se positionner sur des projets émergents et s'y engager, entre tactique et stratégie, permet aussi bien à l'acteur individuel (ici le technicien), qu'à l'acteur collectif (la DDRN) de justifier et légitimer sa position. C'est parce qu'il envisage un potentiel et des perspectives que le technicien s'engage dans le projet, fabriquant ainsi son (futur) travail et ses (futures) missions, et par la même occasion en diversifiant le domaine d'intervention de l'agence.
Il collabore à la rédaction du dossier ANRU avec les directeurs de la DDRN, de la CARENE et le directeur général de l'aménagement de la ville pour la rédaction du dossier de candidature ANRU. Il assure successivement le suivi du prestataire en charge de l'élaboration du schéma directeur et du schéma de secteur en 2006 ; l'élaboration du projet pré-opérationnel s'engage à partir de 2007 et le recrutement d'une agence d'architecture et paysage pour assurer la maîtrise d'œuvre urbaine. Pour le suivi de la phase pré-opérationnelle, il sollicite en interne l'expertise d'un autre chef de projet en raison de ses expériences de pilotage de projets urbains (comme architecte à l'agence d'urbanisme de Dunkerque ou à Saint-Nazaire comme chef du projet *Ville-Port*) et de leur affinité issue de collaborations antérieures (comme une étude urbaine Place de l'Amérique latine, le projet commercial du *Ruban Ble*u…).

Du technique au politique, de l'agence à la mairie ou la « prise de parti » d'un technicien devenu élu

Dès 2004, tandis qu'il passe à mi-temps chargé d'études et qu'il travaille à mi-temps sur le projet *Ville-Ouest* (et donc pour le compte de la Ville), son salaire n'est plus assuré par la CARENE (comme ses autres collègues), mais par la Ville (qui perçoit 50% de son salaire sur des fonds FSE).
Dès mi-2011, il s'implique auprès de David Samzum, alors adjoint à l'urbanisme, pour préparer sa candidature aux municipales. Cette période participe de son acculturation au *monde politique*. Il échange régulièrement sur la question des finances avec l'adjoint en place avec qui il sympathise. A cette époque, il a des « *attitudes politiques »* sans qu'elles soient encore incarnées de manière concrète. La désignation par le PS de David

Samzum et la création de l'association *Demain Saint-Nazaire*[340] marquent son entrée en politique. Cette prise de parti(e) sera confirmée par son inscription sur la liste de David Samzum qui le conduit à une rupture conventionnelle avec l'agence en septembre 2013. Son départ de l'agence, 6 mois avant les élections, lui permet de « *clarifier sa position* » et de se « *prémunir d'éventuelles attaques pendant la campagne* ». Il s'engage activement dans la campagne municipale de septembre 2013 jusqu'à l'élection de David Samzum en mars 2014 et sa nomination au poste d'adjoint aux finances.
Pour lui, la campagne prépare la transition de ses missions de technicien à celles d'élus. Le *porte à porte* marque le passage à la politique.

De l'autre côté du miroir : de l'urbanisme aux finances, changer de position et de domaine de compétence pour « pouvoir agir »

Nommé adjoint aux finances, poste que le maire (alors adjoint à l'urbanisme) lui propose dès 2012. L'urbanisme ? Selon lui, ça aurait été compliqué de continuer à *faire la même chose* (de l'urbanisme) *dans un autre lieu* (la Mairie au lieu de l'agence) *avec un autre rôle* (celui d'élu au lieu de technicien) *en restant dans la même ville avec les mêmes acteurs qu'avant* (dont la plupart sont d'anciens collègues). Son affectation comme adjoint aux finances plutôt qu'à l'urbanisme lui permet de « *clarifier sa position »* vis-à-vis de ses partenaires et anciens collègues. Par ailleurs, la finance lui permet de « *renouer avec ses premiers amours »* d'autant que les questions économiques l'ont toujours intéressé et accompagné au fil des différentes études ou projets menés à l'agence.
La figure de « l'hybride »[341] ou du « marginal sécant »[342] entre sphère technique (expertise) et politique, entre savoir et pouvoir, est représentative d'une catégorie d'acteurs de la fabrique urbaine contemporaine. Les parcours individuels sont multiples et variés, les individus pouvant endosser les rôles d'experts ou d'élus de manière synchronique (par exemple, un consultant-enseignant-chercheur à la fois élu) ou diachronique (par exemple, un ex-directeur de cabinet devenu directeur d'agence d'urbanisme ou de SEM candidat aux élections municipales). Le changement de statut de technicien à élu peut poser des questions en terme de légitimité en raison de l'appartenance préalable de l'individu; ici celle d'ancien technicien à l'agence d'urbanisme. Autant le « *cumul de casquettes »* élu/ technicien peut être un atout (décryptage des jeux de rôles et du fonctionnement d'un milieu, expertise d'un domaine) ; autant il peut être un facteur limitant en terme de légitimité ou de reconnaissance ; l'individu étant trop en prise avec un milieu (rôle, posture, réputation) et donc *marqué* par une position préalable qui questionne sa légitimité à agir. Il est déjà « situé » dans un système d'acteurs comme technicien en agence d'urbanisme

[340] Crée le 19 septembre 2011 à Saint-Nazaire, Demain Saint-Nazaire est une association loi 1901 présidée par David Samzum qui se donne pour objet : « de rassembler les personnes soucieuses de l'avenir de Saint-Nazaire et intéressées par le débat collectif », « d'aller à la rencontre des acteurs locaux », « d'ouvrir un livre blanc sur l'avenir de Saint-Nazaire abordant les enjeux du développement durable ». Selon les statuts (article 2), cette association est « indépendante des partis politiques ». Ce think-tank se donne pour moyens "l'organisation de réunions internes ou de séminaires, la tenue de colloques ou de réunions publiques, la publication d'ouvrages ou de supports de communication".
[341] Cf. chapitre 5.1.3
[342] Cf. Chapitre 5.1.3

(hiérarchie, relations interpersonnelles, etc) ; position qu'il s'agit de remettre en jeu au moment du changement de rôle. Cette remise en jeu est plus ou moins problématique selon les positions ou rôles préalablement occupés par l'individu. Dans certains cas, il peut être ambigu de se retrouver en situation de diriger ou de « gouverner » d'anciens collègues ou interlocuteurs. Dans d'autres cas, au contraire, une position préalable (réputation) peut faire acte d'autorité et de légitimité à agir.

Dans le cas de cet ancien technicien devenu élu, la campagne municipale est un « *sas de transition qui s'inscrit* en *continuité »* de ses implications politiques préalables. Cette étape lui permet de parfaire ses connaissances et de diversifier ses expériences du fonctionnement du « *monde politique »*, en résonnance avec un savoir capitalisé à l'occasion de ses activités menées en tant que technicien à l'agence (au contact d'élus) et de ses implications politiques (plus particulièrement au sein de l'association « *Demain Saint-Nazaire »*). En charge de la communication de campagne, il se forme au contact de l'équipe de campagne à travers la production de documents, la préparation de réunions publiques, etc. Pendant six mois, il apprend à militer auprès d'un « noyau dur ». L'intensification de leurs interactions à travers la campagne municipale structure l'équipe et favorise l'interconnaissance des différents participants. ils sont *un « noyau dur »* à militer et se côtoyer à travers le porte à porte, les réunions. Cette période contribue à la structuration de l'équipe et favorise l'interconnaissance ; véritable sas pour passer de l'agir technique à l'agir politique.

Une « prise de fonction Rock and Roll » : entre déconvenue et acculturation accélérée

Sa prise de fonction d'adjoint « *Rock and roll* » lui fait réaliser que *« les technos auraient pu continuer à vivre sans les élus* ». Il découvre distance et lenteur qu'il attribue aux périodes de flottement pré et post-électoral où les techniciens sont *« en roue libre »*. Il a constamment l'impression de « *passer d'un sujet à un autre »* (de l'espace famille à la relation usagers en passant par de la finance pure et dure et des affaires de gros tuyaux en millions d'euros jusqu'à choisir des prestataires). Première réunion avec les services juridiques de la Ville et la CARENE, il se souvient du « *choc »* ressenti quand l'un des techniciens lui a demandé de « *valider »* la décision, témoin de son passage du rôle technique au rôle politique : dans le premier cas il s'agissait de « *présenter les choses de la meilleure façon pour qu'elles soient validées*, dans l'autre *d'écouter la présentation et de prendre une décision* tout en étant conscient que le discours du technicien est *bien emballé*. *Bien connaître la boutique et le fonctionnement des services* ». Avoir tenu le rôle de technicien lui permet d'appréhender l'institution et les rapports élus/techniciens. Par contre, il se sent moins alerte sur la maîtrise de certains sujets et le « métier » d'élu. Il apprend à prendre position, à prendre des décisions et à se taire quand il ne sait pas. Se *planter en réunion* ? Cela peut arriver, mais c'est rattrapable même si l'individu met en jeu sa réputation, la confiance.

Il assure plusieurs présidences internes à la CARENE comme la *Commission d'appel d'offres*, nommé vice-Président du Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire et il participe aux réunions mensuelles du Comité Stratégique avec les autres Présidents des EPCI du SCOT. Même s'il a déjà appréhendé l'échelle métropolitaine en travaillant à

l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, ces temps de rencontre sont de véritables espaces d'acculturation politique où il a parfois « *l'impression de débarquer ».* Identifier les individus, repérer les coalitions d'acteurs, leurs intérêts, se situer au « *bon niveau »* de discours, adopter la « *bonne posture »* sans commettre d'impair sont autant de dimensions qu'il entreprend d'intégrer et de maîtriser. Pendant cette phase de mise en place de *« réflexes et automatismes »*, il fait l'expérience de situations *« inconfortables »*. Comme par exemple lors d'un Comité stratégique du Pôle Métropolitain où le débat s'engage entre la maire de Nantes et un élu métropolitain sur un sujet dont il ne maîtrise pas les enjeux. Lorsque la maire de Nantes lui demande de *donner son avis*, en tant que représentant de la CARENE et élu PS, il ne sait comment se positionner, ne connaissant ni le véritable point de vue de la maire, ni les potentiels accords ou désaccords entre elle et le maire de Saint-Nazaire. Il « *pousse le tas de sable »* en rappelant « *l'importance de l'unanimité du groupe »* avant de prendre une décision et en proposant de se donner le temps d'un travail préalable sur le sujet.

La construction de la confiance : entre circuits-courts et courts-circuits, formel et informel, travail et hors-travail

Ce parcours illustre la manière dont la coprésence des acteurs, sur un temps long et un même territoire en travaillant sur des projets communs, contribue à forger des relations de confiance entre les différents acteurs, ici plus spécifiquement entre élus et techniciens. La confiance se construit sur le lieu de travail, par la répétition des rencontres, où les acteurs sont mis à l'épreuve à travers les projets et missions qu'ils conduisent. La confiance se forge également en dehors des temps travaillés et des scènes dites « formelles » : un déjeuner, une promenade en bateau, un repas entre collègues permettent aux acteurs de « sortir du cadre ». Les individus s'éprouvent alors dans leur pluralité. Cette variété des contextes d'interaction leur permet de se tester et de s'évaluer. *« Il est fiable, on peut lui faire confiance »*. La mise à l'épreuve des individus à travers différents contextes d'interaction (dont les situations de travail, différents projets, mais aussi des interactions hors-travail) leur permet de se tester mutuellement et participe de la construction de la confiance ; entre techniciens, mais aussi entre élus et techniciens. La confiance se construit dans la mise à l'épreuve de la pluralité des individus et dans différents espaces sociaux. Ainsi, l'élu et le technicien attablés autour d'un projet, se retrouvent dans une même association politique et pour des parties de pêche. Varier les contextes d'interaction est à la fois un moyen de « tester » l'individu, et de s'assurer sa loyauté ; et contribue à fabriquer un petit monde qui « se tient », via les rapports de dépendance qui s'instaurent entre individus. Ce parcours révèle que c'est à la fois la coprésence sur le temps long, la récurrence des interactions, la variation des contextes d'interaction (formel/ informel, professionnel/ personnel) qui permettent au technicien de se faire connaître et d'apprendre à connaître celui qui deviendra son partenaire pour briguer les municipales.

Les interactions entre acteurs, techniques et politiques, dans la sphère du hors travail, impacteraient le travail et les projets, notamment dans la prise de décision à l'occasion de projet ou démarche ; permettant d'influencer voire de dévier le cours de l'action en

la faveur de certains acteurs : *« c'est comme ça que sur l'étude X, le projet a finalement été déplacé sur le site de projet de Y (chef de projet). Alors que comme par hasard Y n'avait plus vraiment de projet sous le coude… »* (propos recueillis auprès d'un technicien de l'agence). Les métaphores du « circuit-court» (relation directe entre élus et techniciens) et du « court-circuit» (relation permettant de court-circuiter l'action en cours) utilisées par ce technicien permettent de qualifier les relations entre élus et techniciens. L'expression « courts-circuits » rendrait compte de « passages en force » d'une coalition élu-technicien sur un projet.

Pour lui, *c'est évident qu'il y a des interférences entre élus et techniciens,* entre public et privé, entre personnel et professionnel. Il estime que le projet *Ville-Ouest* n'aurait pas pu fonctionner aussi bien sans la relation développée avec l'adjoint à l'urbanisme. Pour lui, les « *courts-circuits »* existent et se feraient « *dans la transparence »*. Il estime que cette relation entre le chef de projet et l'élu est importante, la « *discussion franche* et la *confiance »*, seraient déterminantes pour l'avancement du projet. Il n'est pas question uniquement de politique, les relations sont plus complexes : *« Quel que soit le type de relation. Parce que là, il y avait le côté politique à côté… Mais c'est pas que le côté politique, moi, (l'adjoint X) m'amenait à la pêche, on ne parlait pas de politique, on allait à Belle-Ile, des choses comme ça… Et donc, on partageait d'autres choses et on ne partageait pas que ce côté politique ».* Se voir en dehors des temps travaillés, aller à la pêche, au restaurant, faire de la voile, sont autant d'occasions pour les acteurs, individus pluriels, de faire varier et de diversifier les contextes d'interconnaissance et d'établir une relation de confiance et de la mettre à l'épreuve.

Pour le technicien, gagner la confiance de l'élu ne signifie pas pour autant être soumis à un régime d'exception mais peut lui permettre de gagner en marge de manœuvre ou en latitude pour mener à bien ses projets. Il en va de même pour l'élu qui gagne la confiance des techniciens et parvient à les mobiliser/ enrôler autour d'une cause ou d'un projet. Certains techniciens expliquant qu'il leur est important de « *croire en l'élu* pour *mieux s'engager »* sur les projets.

La confiance, entre acteurs, « *se gagne* ou *se perd ».* Autant la relation de confiance entre élu et technicien se construit sur un temps long et est mise à l'épreuve « dans » et « hors » les temps travaillés, autant cette confiance semble reposer sur un équilibre fragile qui peut être rompu si l'une des parties commet un écart. Par exemple, le technicien qui n'est pas *fidèle (*ou *fiable)* à l'élu peut se voir destituer d'une mission ou, autre cas de figure, peut être amené à se *méfier* ou à *douter* de l'élu quand il se rend compte qu'il se contredit ou « navigue ». A ce propos, il semble intéressant de s'attarder sur les catégories indigènes de « *formel* » pour qualifier ces temps de travail planifiés comme les réunions, comités de pilotage et « *d'informel* » pour qualifier les temps de travail non planifiés. Informels, donc sans forme (au sens littéral) parce qu'ils recoupent des espaces temps différents et permettent l'entrecroisement de rôles. Quand le chef de projet parle du dernier comité de pilotage comme un « temps formel », il fait référence à un temps officiel, organisé et planifié qui formalise l'interaction entre les parties prenantes avec un ensemble de règles. Un temps de réunion avec un décorum (la salle de réunion), des codes (langage, des tenues vestimentaires et un ethos

spécifique), des rituels (ordre du jour, temps de parole, compte-rendu de fin de réunion) et une répartition des rôles entre les individus (le chef de projet, l'élu, l'aménageur, etc). Tandis que les « temps informels », informes ou sans forme, permettraient aux acteurs de s'affranchir de ces règles et seraient typifiés par un brouillage du décorum, des codes, rituels et de la répartition des rôles. L'informel serait caractérisé comme un espace temps spécifique où les individualités s'expriment dans leur pluralité, rendant possible le brouillage de frontière entre les sphères techniques et politiques ; ou du moins accentueraient la porosité entre travail et hors travail. L'emploi du duo formel/informel pour typifier une diversité de contextes d'interaction relève potentiellement d'une forme de fiction théorique.

Une mise en abîme peut être opérée avec la construction d'une relation de confiance entre enquêteur et enquêtés. Notamment dans le cas cité où c'est bien la relation de confiance établie tout au long de cette recherche, entre le chercheur et l'acteur, qui permet de documenter cet aspect de la fabrique urbaine ; et où l'immersion et le côtoiement des acteurs prennent tout leur sens.

2.3 D'un urbanisme de production à un urbanisme de management et de gestion : le responsable de pôle devenu directeur d'agence par intérim

De la géographie humaine à l'urbanisme de grande échelle : un parcours bureau d'études et agences d'urbanisme d'agglomération (Tours, Bordeaux et Saint-Nazaire)

Il s'oriente en géographie avec pour horizon les métiers de géographe, de chercheur ou encore d'enseignant. Intéressé par la géographie humaine, il s'oriente dès la licence en urbanisme. Originaire de Tours, il passe sa maîtrise de géographie sous la direction de Michel Lussault. Pour faire état de sa formation à l'urbanisme par l'enseignement supérieur et la recherche, puis par la pratique, il aime dire qu'il a été « *formé par des gars comme Lussault et Signol et déformé par des gens comme Cullier et Marieux »* et cite Pierre Signol *« la géographie mène à tout, il suffit d'en sortir ».* A l'occasion d'un DESS d'urbanisme opérationnel à Bordeaux, il se passionne pour la pratique du projet urbain à travers l'aménagement des quais et assiste à la transition Jacques Chaban-Delmas/Alain Juppé. Son stage de DESS à l'agence d'urbanisme de Tours, prolongé par un CDD le familiarise aux problématiques du développement économique, des projets de territoire et de PLU. Il intègre ensuite, pendant 2 ans, l'agence d'urbanisme de Bordeaux sur les thématiques de l'urbanisme commercial et de la mobilité à travers l'élaboration du PDU. Son contrat suivant, au sein du bureau d'études SCE à Nantes, lui offre l'occasion de « *faire ses armes dans le pragmatisme et l'efficacité »* voire de s'essayer au *« rôle de mercenaire ».* Il se spécialise, pendant trois ans, sur la grande échelle à travers la réalisation de SCOT, de projets de territoire et de PLU. Il poursuit par quatre années de CDI à l'agence d'urbanisme de Bordeaux sur les mêmes thématiques : la planification des grands territoires (SCOT, accompagnement de PLU communautaire, révision de PLU) et l'urbanisme commercial (développement économique, projet urbain sur les zones d'activités).

Accompagner la mutation des observatoires : de l'observation à l'analyse stratégique

Recruté à la l'ADDRN en 2007 pour *moderniser et pérenniser* la mission du *pôle Observatoires* et la mission planification territoriale, il intervient sur les questions d'animation et de *gestion au quotidien* des documents d'urbanisme réglementaire (le SCOT Nantes Saint-Nazaire et le schéma de secteur de la CARENE venant d'être approuvés) avec leur déclinaison sur les territoires et plus particulièrement les petites communes ; il passe « *de la production à la gestion »*. Son profil et sa culture des agences d'urbanisme se révèlent être de véritables atouts pour accompagner la transition de l'outil Délégation au Développement à celui d'agence d'urbanisme et « *mettre en place une nouvelle culture* de l'action ». Transition qui s'accompagne d'une évolution sémantique avec l'apparition de *mots barbares « programme partenarial »*, l'éviction de *mots tabous « prestation »/ « proximité avec les élus »/ « logique commerciale » ;* au profit de mots clés ou expressions nouvelles comme *« tisser des liens nouveaux avec les partenaires »,* etc.

La production des *Observatoire*s est essentiellement statistique avec une « *grande rigueur dans le traitement des données »*. Les études produites par les quatre chargés

d'études (habitat, économie, environnement et mobilité) sont plutôt factuelles, descriptives et peu problématisées. Le « *principal chantier »* consiste à faire évoluer les méthodes d'observation et d'étude avec pour objectif que les chargés d'études passent d'une « *gestion de base de données »* à une « *production d'études stratégiques »* : « d*écloisonner »* pour « *travailler de manière plus transversale »* au service des projets urbains et de la planification. Il s'agit surtout de rapprocher, dans une même structure, des individus qui n'ont pas forcément vocation à travailler ensemble. Une évolution s'engage, mais de manière inégale selon les individus et leur adhésion au processus de transformation.

L'arrivée d'un nouveau en octobre 2010 marque une « *évolution radicale* des *Observatoires »* avec une « *dissolution »* du pôle : les chargés d'études deviennent des chargés de mission au même titre que les autres chargés de mission de l'agence.

Accompagner le passage en agence d'urbanisme et développer le pôle planification

Le passage en agence d'urbanisme s'accompagne d'un changement d'échelle. L'agence participe notamment à l'élaboration du SCOT Nantes Saint-Nazaire aux côtés de l'AURAN qu'il qualifie de « *chantier fondateur »,* l'élaboration du schéma de secteur de la CARENE avec pour vocation de *fédérer les territoires*, l'évolution du projet *Ville-Port*. Ces éléments auraient participé de l'ambition de voir évoluer la DDRN en une *structure intercommunale* avec un élargissement des échelles d'observation et de réflexion. Des éléments plus récents comme le dossier Notre Dame des Landes, les travaux collaboratifs dans le cadre des Conférences Métropolitaines ou encore la Conférence de l'Ouest, sont autant d'exemples illustrant ce saut d'échelle et les tentatives de repositionnement de l'ADDRN.

Le changement de directeur ainsi que l'adhésion de nouveaux territoires partenaires à l'agence (comme les Communautés de Communes de Loire et Sillon et de Pontchâteau ou les travaux sur Paimboeuf) ouvrent la possibilité d'un repositionnement de l'outil agence à l'échelle de l'inter-intercommunale. A cette occasion l'équipe réinvestit la notion *d'interterritorialité* empruntée à Martin Vanier. Les techniciens élaborent un discours autour de la coopération politique entre territoires à travers les projets d'aménagement. Cette évolution serait le fruit de coopérations entre élus, le *principal feu vert* venant de Joël Batteux, un « *processus encore inimaginable il y a quelques années »*. Cet *élargissement des limites géographiques et du territoire d'interventio*n correspondrait à une nouvelle *« marque de fabrique »* de l'agence qui doit coexister avec une approche des pratiques du territoire au quotidien.

Le pôle Planification recrute une nouvelle chargée de mission pour diversifier la compétence réglementaire jusqu'alors consacrée aux documents d'urbanisme à la grande échelle (comme le SCOT ou le schéma de secteur de la CARENE), en déclinant une planification ancrée *dans les territoires* des communes (PLU, projets de territoire). L'idée étant également d'intervenir en relais de l'Etat auprès des communes disposant de moins d'aides ou de financements. L'agence diversifie son intervention auprès des « petites communes » de CAP Atlantique (Saint-Molf, Saint-Liphard, Assérac et le Pouliguen) dans le cadre de la révision de leurs PLU.

A travers ses missions, l'agence a progressivement été identifiée comme un acteur de la planification territoriale par ses partenaires. Elle a notamment été mandatée pour une mission d'audit des PLU de la CARENE comprenant l'organisation d'un séminaire, un accompagnement individualisé des élus pour les assister dans la formulation de leurs projets de territoire. Une Conférence des Méthodes a également été organisée entre CAP Atlantique et la CARENE en 2011 pour échanger sur les méthodes d'accompagnement des communes. L'agence a également été sollicitée par le Parc Régional Naturel (PNR) de Brière dans le cadre de la révision de sa Charte sur le volet architecture, urbanisme et paysage. Le *Pôle planification*, qu'il pilote se structure progressivement ; une chargée de mission est recrutée en 2011 pour renforcer l'équipe, puis un autre CDD vient compléter les effectifs fin 2014.

Elaborer et mettre en œuvre le programme partenarial, outil de gestion des projets : une « mission chapeau »

Fin du déjeuner de coordination dans la grande salle de réunion de l'agence. Le *responsable planif* vient de présenter le programme partenarial au maire de Saint-Nazaire et à ses adjoints. Il s'agit d'une réunion de préparation avant la prochaine assemblée générale et le vote du programme partenarial par les adhérents.
En aparté, l'adjoint à l'urbanisme fait remarquer aux techniciens « *que ce sont souvent les mêmes initiales que l'on retrouve en face des intitulés* ». En effet, seules les initiales des responsables ou coordinateurs de projets sont indiquées, les initiales des assistantes ou le centre de ressources n'apparaissent pas) et cela « *pose à s'interroger sur le collectif* : *est ce que ce sont les mêmes qui font tout ? Et si oui, que font les autres ?* ». L'élu reprend les techniciens sur leur manière de présenter les missions, au risque de laisser croire que certains travaillent plus que d'autres. Un technicien marmonne : « *il ne faut pas être dupe, on sait bien ce que ça veut dire… (sous entendu de mettre certaines initiales) ça permet surtout à certains de garder le monopole de certains projets* ». La mise en place d'outils spécifiques, comme le programme partenarial, participe de l'évolution des modes de travail et d'organisation. Ce qui impacte directement les activités de management et de pilotage. Cet outil correspond à une transposition de méthodes testées à l'occasion du pilotage des *Observatoires* ou du *Pôle Planification* ; méthodes qui auraient « *fait des petits* » à l'échelle de l'agence. Ce glissement d'une mission de management d'une équipe de l'agence à un management plus élargi se serait fait progressivement, par filiation de méthodes, effets rebonds et opportunités.
Le *programme partenarial* a pour objectif d'inventorier les différents projets, études et démarches portées par les différents pôles de l'agence (Etudes, Projets urbains, Planification, Prospective). Cet outil qualifié par son responsable de « *liste des courses* » prend la forme d'un tableau Excel permettant à l'ensemble des partenaires de visualiser, sur l'année, la répartition des projets par individu. En plus d'évaluer le temps passé pour chaque démarche, ce document permettrait de prioriser les actions les unes par rapport aux autres. Cet outil aurait pour fonction d'anticiper les marges de manœuvre au sein des différents pôles, afin de répondre à l'aléa, ou d'accepter un nouveau projet ou étude. Il s'agit également d'un support de discussion avec les partenaires existants ou

futurs qui permet de discuter de leurs attentes et de *faire la preuve* des activités de l'agence. Le programme partenarial est également utilisé pour dresser le bilan de l'activité de l'agence à l'occasion du Rapport d'Activités annuel. Ce partenariat est à la fois un outil de gestion et de contrôle des individus dont la fonction est d'organiser l'action collective, de prioriser les missions, d'orienter et de rendre visible l'action. Il sert également de support à la rédaction du rapport annuel d'activités.

D'un urbanisme de production à un urbanisme de gestion et de management

Ce technicien insiste sur la montée en charge des missions de management et de gestion depuis quelques années qui impacterait directement la conduite de l'action et des projets. Alors qu'au début de sa carrière, il travaille en « *mode sous marin* » à la production d'études et de diagnostics, il constate depuis une évolution vers un « *travail de contact* » et d'encadrement d'équipe et le pilotage de projet.

L'encadrement aussi bien en interne à l'agence qu'avec les partenaires extérieurs implique une « *concertation élargie à des tas de personnes différentes* ». Penser son travail par « tâches » plutôt que par « missions », l'inquiète : la proportion de temps passé à envoyer des mails et préparer des réunions est nettement supérieure au temps passé à produire des connaissances et des études.

Le management, c'est un terme dont il « *ne sait pas bien ce qu'il recouvre* », mais c'est celui qui lui semble le plus approprié pour qualifier l'évolution de ses modes de faire. Il n'attribue pas cette évolution à sa progression en terme de carrière mais à un phénomène plus général qui impacte la fabrique urbaine et l'action publique en général ; effet du *new public management*. Et en conséquence, les projets et aménagements du territoire sont impactés par ces nouveaux modes de faire. Le technicien constate une plus grande externalisation des missions auprès de bureaux d'études ou d'agences, impactées par la concurrence avec une réduction des budgets et du temps.

Trois figures de l'urbaniste : le « manager du quotidien et des petites affaires », le « développeur » et le « technicien-multitâche-adaptable »

Pour qualifier ses activités, ce technicien identifie trois rôles : celui du *manager du quotidien et des petites affaires,* celui du *développeur* et celui du *technicien multitâches adaptable*.

Le premier rôle concerne la *gestion des affaires courantes* et le pilotage d'équipes en interne. Par exemple, dans le cadre de sa fonction d'ex-responsable des Observatoires, il a eu l'occasion d'encadrer entre 6 à 8 personnes. Son travail consiste alors à *valider la production* de ses collègues sans *vraiment entrer dans le contenu des dossiers.* Il est plus *dans l'échange* avec les chargés d'études pour les aider *à donner corps et sens* aux démarches. Il a pour mission d'optimiser les outils et méthodes existantes, voire à en proposer de nouvelles.

Le rôle de *développeur* concerne la mise en œuvre de projets nouveaux ou innovants ; comme sur la mise en place du CBE (Comité Bassin Emploi) ou de l'activité de planification. Missions qui prennent du temps puisqu'il s'agit d'établir le dialogue et

l'échange avec les partenaires potentiels d'un projet et qui ne donnent pas toujours lieu à des résultats.
Il se qualifie de *technicien multitâches adaptable* aussi bien en contact direct avec la direction, comme dans le cadre du programme partenarial (cf. Infra), que de *personne ressource* sur des *sujets divers et variés* (méthode ou contenu) mobilisable par ses collègues pour apporter sa contribution à une équipe projet, comme à la demande des chefs de projets sur les problématiques de centre-ville ou de l'urbanisme commercial. Même si ce genre d'interaction oscille *entre « expertise professionnelle et café du commerce »*.

L'éthique du technicien : entre discours et pratique, entre « l'urbaniste d'agence » et « l'urbaniste de Cabinet »

Ses projets et missions sont fortement impactés par le contexte politique : l'élection et ses cycles comme horizons perpétuels. Pour continuer à agir, il a appris à adapter ses méthodes, voire son comportement, quitte à parfois « sortir les rames ». Quelle que soit la démarche, il ne peut systématiquement anticiper l'aléas, les blocages ou accélérations provoqués par les élus. Progressivement, il a appris à « faire-avec ». Prendre parti, il estime que ce n'est pas son rôle. Le commanditaire c'est l'élu, son rôle en tant que technicien c'est d'être à son service. En théorie, le technicien doit rester professionnel, aligné, suivre sa feuille de route. Il s'interroge souvent sur la bonne limite, jusqu'où doit-il être « au service de » ? Il se sent impacté par les élus et la proximité technicien/élus qui s'établit au fil des réunions, des rencontres, parfois au bistrot. Son idéal serait de compartimenter ce qui relève de l'activité professionnelle et de l'activité militante sur le territoire : apprendre à gérer les barrières. Il a partiellement résolu ce conflit d'intérêt en résidant hors du territoire nazairien. Ne pas voter ou résider « au cœur du dossier sensible », lui permet de ménager une certaine neutralité, c'est une forme de protection. En tant qu'urbaniste, le sens de l'éthique lui paraît indispensable notamment dans le rapport au politique, la posture à adopter. Il distingue deux types d'urbanistes : l'urbaniste d'agence sur le long terme, quelques soient les aléas politiques, et un urbaniste de cabinet, un mercenaire du court terme qui épouse « *corps et homme »* la cause politique.

3. Des « petites mains » au service des projets et de leurs représentations

3.1 Le travail interstitiel des assistantes, entre diversification et polyvalence

A/ L'assistante devenue gestionnaire du personnel

Elle intègre l'agence en 1993, aux *ex-Observatoires*, renommés depuis *Pôles thématiques*. Elle rit, elle est gênée, les entretiens, « *ce n'est pas dans ses habitudes* », à l'exception de celui de fin d'année avec le directeur. Elle s'enquiert de l'objectif de cet entretien, s'assure qu'il ne sera pas diffusé auprès de la direction ou des autres collègues. Elle va « *essayer de jouer le jeu* et *parler librement »*, même si ce n'est pas si simple, vu le contexte, les tensions en interne.

Evoluer en interne : de la fonction d'assistante à celle de gestionnaire du personnel

Les dix premières années, elle occupe successivement les postes d'assistante d'études et d'assistante d'accueil intervenant à la demande de ses collègues pour compléter les données manquantes, répondre au téléphone, reproduire les documents, un travail de « *petite main »* auquel elle s'est accoutumée, « *même si ce n'est pas toujours facile de jongler avec les lubies des uns et des autres »* et de s'adapter aux différentes manières de travailler. En charge de *la collecte des données statistiques*, elle remplit des tableaux à n'en plus finir, « *des chiffres et encore des chiffres, toujours des chiffres »*. Elle se « *forme sur le tas »*, auprès de ses collègues. Elle prend goût aux chiffres et intègre le centre de ressources, en partenariat avec la mairie. Les méthodes de travail évoluent, l'agence et la mairie se dotent de logiciels de traitement de données. Elle est plus particulièrement en charge de deux types de classements, l'un « *virtuel sur ordinateur »* à partir des logiciels « *Alexandrie » et « Kentika »* ; l'autre « *manuel, à l'ancienne »*. Son travail consiste plus particulièrement à entrer des ouvrages dans la banque de données.
Elle maintient son activité au centre de ressources jusqu'en 2006 avant d'être transférée à temps plein sur la gestion. Pour elle, ça fait du bien de changer pour ne pas sombrer dans la routine, mais aussi par rapport aux autres de l'agence, « *évoluer, montrer qu'on sait s'adapter, c'est quelque chose d'important ».* Elle est nommée responsable gestion du personnel, un intitulé de poste qui fait sa fierté, « *c'est pas rien d'être rentrée comme assistante et de finir responsable ! »* Pour la gestion du personnel, elle s'est aussi formée toute seule, et ça lui a demandé des efforts, « *quand on n'a pas fait les études pour, ça prend plus de temps, mais on y arrive ».* A partir de 2009, elle s'occupe des bulletins de salaire, au départ avec Excel à partir d'un « *tableau-croisé-dynamique, c'est du boulot »*, mais avec un peu d'entraînement elle a appris à maîtriser le logiciel, « *c'est incroyable le nombre de trucs qu'on peut faire avec! »*

Apprendre à « gérer le temps des autres » pour « rester dans les clous »

Depuis que l'agence a investi dans l'assistance en ligne Eurecia que « *les choses ont vraiment changé, c'est un véritable outil de gestion du temps ».* Le logiciel lui permet

d'évaluer le temps passé par activité et par individu. Avec l'informaticien elle a intégré le programme partenarial et ses différentes missions dans la plateforme ; ainsi chaque salarié peut renseigner le temps passé par mission et activité à la demi-journée près. Ca lui permet de savoir « *qui fait quoi et combien de temps il y passe* ». Elle explique que certains « *bidouillent* », remplissent leur tableau un peu « *à la louche* » et que « *deux ou trois ne jouent pas du tout le jeu* ». Pour elle, ça permet de compter *si untel passe trop de temps sur telle étude*, de *contrôler* les congés et RTT : le logiciel l'informe automatiquement si untel n'a pas pris assez de congés ou un autre a épuisé ses RTT. Même si elle garde la main pour valider les demandes de congés des uns des autres et qu'il y a toujours possibilité de *« négocier à la marge »*.

L'outil de gestion synthétise les jours travaillés par projet et individu. En un clic, elle peut vérifier si le programme partenarial est respecté et si l'équipe « *est dans les clous* ». L'outil lui permet également « *d'imprimer des camemberts* », témoins du temps passé par étude ou par mission, outil d'évaluation et de comparaison du personnel. Toutes les missions n'y sont pas valorisées de la même manière, uniquement les projets du programme partenarial y sont cités*, « alors comment valoriser le fait de donner un coup de main à untel ou untel en informel ? ».*

Son rôle « c'est la gestion du temps et pas celle des contenus » ; déconnexion qu'elle déplore. L'autre jour on lui a demandé de trouver une formation au développement durable pour les chargés de mission. N'y *connaissant pas grand chose*, elle a fait une recherche par mots clés : la liste ne correspondait pas aux attentes de ses collègues. Cette déconnexion entre gestionnaires et praticiens ou entre administratifs et praticiens, n'est pas spécifique à l'agence d'urbanisme et interroge plus largement les effets du new public management sur la conduite de l'action.

En fonction des projets, démarches, et études menés, l'équipe de l'agence se combine et se recombine. Cette configuration à géométrie variable est en partie inventoriée sur le tableur Excel relatif au programme partenarial et relayé via les fiches projets. Le programme partenarial renvoie aux chefs de projet en responsabilité des missions, tandis que les fiches projets détaillent la mission ainsi que les personnes impliquées. Pour autant, ces supports écrits ne font ni état de l'exhaustivité du réseau d'acteurs déployé en interne et de ses recompositions, ni des formes de régulation que cela implique pour assurer la conduite de l'ensemble des projets, avec la même équipe et de manière concomitante. Ainsi, la question du *qui fait quoi* dans l'agence est une problématique fréquemment posée au sein de l'agence et qui dépasse une simple obsession d'enquêteur.

Ses « autres » rôles et missions : le « travail fourre-tout », la « gestion des petits problèmes », « se retrouver en première ligne » et « faire le tampon »

A la question « *quelles sont tes autres missions* ? » Elle répond spontanément : « *tout ce qui est logistique, c'est moi ! »* Elle a même préparé une liste, « *tu vas voir c'est un peu fourre-tout »*, en amont de notre entretien pour *« ne rien oublier »,* et énumère: les ports d'affranchissement, les photocopies, le contrôle et l'enregistrement des factures, l'attribution des quotas, libeller les chèques, gérer le fonctionnement des bureaux et du

matériel et le suivi des subventions ; « *c'est pas la partie la plus intéressante mais ça se fait* ! »

Elle est impliquée dans le Comité Méthode et le Plan formation dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation), même si ce n'est pas toujours évident de repérer les formations qui correspondent aux besoins des collègues du fait qu'elle est en partie déconnectée des contenus. Même si c'est là qu'elle se sent le mieux, parce que plus directement en contact d'autres collègues et pas uniquement les « *administratifs-entre-guillemets »*. Elle a également participé au « Comité sols et peintures *»* à l'occasion du rafraîchissement de l'agence. En dehors des collaborateurs de l'agence, elle a quelques contacts « *avec l'extérieur »*, systématiquement par téléphone ou par mails. Elle communique surtout avec les services financiers partenaires, les cabinets comptables, les mutuelles, les organismes sociaux et les entreprises.

Son statut de gestionnaire du personnel implique qu'elle soit « *à l'écoute de ses collègues »*, des petits problèmes aux cas plus lourds, en passant parfois par la gestion des conflits. Un rôle plus ou moins difficile à tenir, d'autant que, là non-plus, elle n'a pas suivi de formation. Elle a récemment tenu le rôle de médiatrice et arbitré un conflit de voisinage entre deux collègues.

Il lui arrive aussi de « *faire le tampon »* entre la direction et ses collègues. Elle évoque la « *période difficile »* à l'arrivée du nouveau directeur, le contexte politique, les départs mouvementés de collègues, l'arrivée de nouvelles recrues. « *Tout ça, c'est du stress »*, qui l'impacte directement, elle s'est parfois « *retrouvée en première ligne »* sans avoir vraiment les moyens de « *prendre de la distance, pas si simple de tenir bon*». Elle raconte *« détenir des informations confidentielles »* qu'elle ne doit pas divulguer à ses collègues, ce qui n'est pas toujours confortable ; ça arrive même que certains la chahutent un peu le midi ou passent par son bureau pour essayer d'obtenir des informations. Elle cite l'exemple d'un projet très controversé qui a suscité la démission d'un membre du conseil d'administration, et où elle a été questionnée par certains collègues. Elle évoque aussi la période pré-électorale, et la posture délicate à tenir alors que le directeur fait campagne pour les municipales.

B/ L'assistante devenue assistante de Direction

Originaire de la région Parisienne, elle débute sa carrière comme secrétaire auprès de banques, puis enchaîne quelques missions en intérim. Elle suit ensuite son compagnon originaire de la région Nazairienne et intègre la DDRN en 2006 comme assistante, en remplacement d'un congé de maternité.

Moins d'assistantes et plus de chefs de projet : « prendre ses marques », « prendre le relais » et « faire avec la montée en charge des missions »

Fin 2005, elle remplace d'abord l'assistante des deux chefs de projet, *Ville-Port* et *Ville-Gare*, avant de devenir assistante de direction et assistante du chef de projet *Ville-Ouest*. Ce dernier, en plus des tâches plus administratives, lui confie des missions très concrètes, parfois « *sur le terrain »*. Elle participe ainsi à des réunions publiques, anime la page internet de la ville de Saint-Nazaire et y relate les évolutions du projet. Cette

implication lui permet d'appréhender plus concrètement le fonctionnement d'un projet urbain en assistant à différents temps et en rencontrant les acteurs.
A mesure qu'elle « *prend ses marques* » et s'acculture aux mécanismes du projet urbain, plusieurs assistantes quittent l'agence sans être remplacées. Elle « *prend leur relais* » et doit délaisser certaines activités. Son activité se concentre davantage sur les tâches administratives et elle perd le lien avec le terrain. Suite au départ d'une première assistante, elle récupère trois personnes, puis trois autres au départ de la deuxième. Comme elle l'explique, « *qui dit nouveau chef de projet, dit aussi nouveau carnet d'adresses, nouveaux partenaires et nouveaux modes de fonctionnement* ». D'autant que les projets n'en sont pas forcément au même stade d'évolution, si certains sont dans l'action, d'autres sont plus dans des phases de creux ou de latence – et une phase de creux ou d'arrêt du projet, ne signifie pas forcément moins de travail pour l'assistante, bien au contraire, c'est dans ces moments-là qu'il s'agit de relancer, de planifier des réunions, etc. Une assistante est pourtant recrutée pour la seconder, mais elle part rapidement en congé de maternité sans être remplacée. A son retour, elle est transférée aux Observatoires (ex-Pôles thématiques) pour assister les chargés d'études alors surchargés.
Elle s'accommode de cette montée en charge progressive et devient l'assistante de l'ensemble du pôle projet urbain (*Ville-Port*, *Ville-Ouest*, *Ville-Gare* et Moulin du Pé*)*, soit huit personnes en plus de la direction.

Accompagner les chefs de projet : entre pauses et intensification, une activité régulée par les temps du projet

Les changements de direction successifs et le passage en agence d'urbanisme en 2007 impactent directement les assistantes. Le territoire d'intervention de l'agence s'élargit, les demandes sont plus nombreuses et de nouvelles personnes sont recrutées. L'évolution de sa charge de travail dépend aussi bien des départs et arrivées de collègues que du stade d'avancement des projets. Elle alterne entre des phases d'intensification et de pauses qui lui permettent de réguler ses activités et son implication sur les projets. Par exemple, dans le cadre du projet urbain *Ville-Ouest*, « *c'est beaucoup plus tranquille* » depuis que le projet est en phase de validation*;* c'est à dire qu'elle a moins de mails, de coups de téléphone et de plannings à gérer.
Pour les projets urbains, elle s'occupe du montage de réunions, de la gestion des plannings et des déplacements, de l'élaboration, de la relecture et de l'envoi de documents, et du standard-accueil. Derrière chaque personne qu'elle assiste, « *il y a en fait un pôle, avec tous les partenaires autour* ». Pour assister le directeur, les tâches sont finalement assez proches, c'est le contenu qui diffère un peu.
« *courrier-arrivée* »/« *courrier-départ* », chaque assistante gère le courrier des personnes avec qui elle travaille.

La polyvalence des assistantes : entre organisation collective et « petits arrangements »

Comme les autres assistantes, elle a « *appris à devenir polyvalente ».* Ca tient au fait qu'elles sont peu nombreuses et que dès que l'une d'entre-elles s'absente, les autres doivent être en capacité de la remplacer. « *La difficulté, parfois, c'est de s'y retrouver* ! *C'est de l'adaptation, surtout à force que les choses passent de main en main »* ; d'autant que chacune à sa propre organisation. Elle « *prend le pli »*, *s'accoutume aux « petites habitudes des uns et des autres »* et se *« laisse guider »* par les différents responsables.
Lorsqu'elle monte une réunion, par *« souci d'efficacité »*, elle se réfère aux assistantes plutôt qu'aux chefs de projet. Par téléphone, mais aussi par mail « *ce qui est plus pratique plus les réunions à monter sont nombreuses »* : la trace écrite laissée par le mail comme repère. Les *« autres personnes »*, elle commence à les connaître, que ce soit par téléphone ou « *à force de les voir quand elles viennent aux réunions* » ; son bureau vitré est situé à proximité de la salle de réunion, dans le « *carré-assistantes »*. Les assistantes des autres services, elle les connaît uniquement par la voix, parfois depuis des années, « *c'est un travail de sédentaire »*.
Entre assistantes elles communiquent beaucoup. Destinataires d'un mail du directeur pour la formation, elles se répartissent les tâches et décident du « *qui fait quoi »*. Elles s'arrangent entre elles, s'appellent mais se déplacent rarement en raison de la tenue du standard et de l'accueil.

C/ L'assistante devenue assistante d'études

Suite à un BEP secrétariat, elle décroche un bac technologique puis intègre un DUT techniques de commercialisation à l'IUT de Saint-Nazaire. Elle débute par un CDD d'un an comme assistante commerciale dans une entreprise d'emballage à Guérande. Elle travaille ensuite pour Décathlon puis enchaîne les CDD « *sans période de creux »*. Elle exerce aussi comme secrétaire commerciale pendant 6 ans dans une entreprise à Malville. Résidant à Guérande, elle cherche à se rapprocher de son domicile et occupe pendant trois ans un poste d'assistante Ressources Humaines au Leclerc de Guérande. Payée au SMIC, avec beaucoup de responsabilités et des horaires décalés, elle saute sur l'occasion dès qu'un membre de sa famille, en poste à l'agence, l'informe qu'une place d'assistante s'y libère. Elle est recrutée en 2008 pour remplacer deux assistantes.

Du « poste fantôme » d'assistante aux Observatoires

Quelques mois après son arrivée, elle « *n'est pas occupée à 100% »*, a l'impression de « *n'avoir rien à faire »* et d'occuper un « *poste fantôme »*. Dans ses anciens boulots, elle a « *pris l'habitude de travailler à fond »*, ici, elle ne travaille pas plus d'une heure par jour. Les seules choses à faire, ce sont les photocopies ou le montage de réunions.
Les quatre chefs de projet qu'elle assiste sont autonomes et font rarement appel à elle : « *par exemple, pour les Powerpoint, chacun faisait son truc de son côté, moi j'avais rien à faire »*. Au retour de son congé de maternité, on lui propose d'élargir ses missions et d'assister les observatoires. Elle travaille alors pour cinq personnes : le responsable et

les quatre chargés d'études en environnement, économie, habitat et mobilité. « *Vous travaillez sur quoi, vous avez besoin de quoi ? ».* Le responsable identifie les besoins des chargés d'études et lui délègue certaines tâches: « *Tiens, ça, tu peux le faire »*. Il s'agit principalement de « *faire de la recherche documentaire »* et « *d'assister les chargés d'études sur leurs enquêtes »*.

« Basculer des Observatoires au Centre de ressources »

En 2009, suite au changement de direction, « *hop ça a éclaté »*, les règles du jeu et l'organigramme évoluent. Sans responsable pour la diriger, elle traverse une « *période de creux »*, avec « *rien de spécial à faire »*. L'organisation de l'agence se structure et elle est transférée au *Centre de ressources* pour assister la responsable, sur le traitement des données. Missionnée sur *Données Phares formation*, une publication de l'agence, son travail consiste à « *compléter la base de données formation*, et à *regarder les évolutions ».* Ce qu'elle fait plus précisément ? « *C'est pas facile à expliquer »*. Pour le Données Phares Santé, par exemple, elle est missionnée pour réaliser une base de données sur les médecins nazairiens qu'elle localisent à partir des pages jaunes. Une fois la base de données, c'est à dire le tableur Excel constitué, elle le transfère à la cartographe qui géo-localise les emplacements des médecins sur un plan de la ville. A quoi ça sert concrètement ? « *C'est pas facile à expliquer »*, c'est pour l'étude menée par une collègue qu'elle assiste. Elle « *répond à la demande, sans se poser trop de questions ».*

Entre « demandes formelles et informelles » : « faire avec le flou » ou « travailler sans travailler vraiment » pour les pôles thématiques

Nouvel organigramme, elle apparaît sous l'intitulé assistante des pôles thématiques, même si dans les faits elle ne les assiste « *pas vraiment parce qu'ils n'en ont pas besoin »*. Elle aide ponctuellement le chargé de mission économie pour monter des réunions ou la chargée de mission habitat pour préparer le Club Immobilier, elle envoie aussi des invitations. Ses missions lui ont toujours semblé « *un peu floues »* et peine à expliquer son rôle. Elle distingue « *demandes formelles » et « demandes informelles »*. La première catégorie concernerait les tâches prévues ou validées par la responsable du Centre de ressources (comme pour les *Données Phares* par exemple), tandis que la seconde concernerait les demandes n'ayant pas encore été validées par sa responsable (comme par exemple la demande de la chargée de mission environnement pour sa participation à l'enquête sur les médecins). Elle « *garde les demandes sous le coude »* pour ensuite les faire valider. Le fait de passer par la responsable avant de répondre à une demande lui permet de « *réguler ses missions »*. La manière dont elle présente les demandes à sa responsable ainsi que les relations entre les demandeurs et la responsable du centre de ressources influent sur la hiérarchisation/ priorisation des missions. Ainsi, il arrive qu'elle interrompe son travail pour répondre à une requête ponctuelle validée par sa responsable si celle-ci a un caractère d'urgence ; par exemple pour de la mise en forme de données : « *quand ce type de demande arrive, j'arrête ce que je suis en train de faire et je le fais tout de suite »*. Même si l'organigramme indique

qu'elle est assistante des pôles thématiques, il lui arrive parfois de « *prendre le relais* » des autres assistantes quand elles sont en congés pour monter des réunions pour le directeur. Elle assure aussi le standard en fonction d'un roulement préétabli entre assistantes.

Depuis l'arrivée d'une nouvelle chargée de mission à l'agence, elle a « *l'impression de servir à quelques chose* et *se sent valorisée* ». Elle se sent « *plus qu'assistante* », a l'impression de « *découvrir plein de choses* », s'est « *fait embarquée sur le terrain* », a réalisé des enquêtes par questionnaire « *en direct avec les gens* », a même « *géré une petite équipe* » recrutée spécialement pour réaliser les questionnaires. Elle a enfin « *l'impression d'être dans le concret, que ça ne sert pas à rien* ». Elle n'est plus seulement sur un morceau de la chaîne, sans connaître les tenants et aboutissants d'une étude ; cette fois-ci, elle se sent « *au cœur des choses, et valorisée* ».

3.2 L'outil informatique et la gestion des données à l'épreuve du collectif

Statisticienne, après un DESS, elle réalise des enquêtes de satisfaction pour un bureau d'études nantais. Quand elle postule à l'agence, « *l'urbanisme (elle) n'y connaît rien, et même si (elle est) nazairienne, l'agence, elle n'a jamais entendu parler* ». Elle débute comme chargée d'études au *Centre de ressources* pour une période de six mois pour « *décongestionner l'intégration de données* ». Sa mission consiste à mettre en place des « *monographies automatiques* » dans le cadre d'une enquête sur l'occupation du parc social nazairien pour Silène, le bailleur social, « *intégrer des données et réaliser des enquêtes-loyers* ».

Le circuit des données, un travail d'équipe : entre passage de relais, procédures et conflits de temporalités

A mesure que le Centre de ressources se structure, elle voit ses missions évoluer, notamment à travers les deux publications de l'agence : *les Données Phares* et *les Vues d'Estuaire* où elle travaille en permanence avec la cartographe et l'infographiste. Le travail se réparti entre elle et son assistante : elles « *s'occupent des données*, *les traitent et les intègrent* ». Tandis que la cartographe les « *représente* » via des cartes et l'infographiste les « *met en page* » : « *un passage de relais permanent* ».

En tant que statisticienne, elle se qualifie de « *désintégratrice de données* ». Pourquoi ce terme ? Parce qu'elle reçoit plusieurs types de fichiers sous différentes formats : des fichiers gratuits directement téléchargés sur le site de l'INSEE ou d'autres, payants, reçus via les notaires. Une fois les données « *récoltées* », elle les « *enregistre* » sur le système d'information de l'agence qui est sous *ORACLE* (un système spécifique permettant de gérer les bases de données). Puis, elle met à disposition des chargés d'études, via Excel, « *des bases de données réarrangées* » afin qu'ils les analysent. Les données collectées concernent différentes thématiques comme les revenus, la délinquance ou l'habitat. La collecte les « *données répétitives* » nécessite une mise à jour annuelle pour actualiser les bases, comme l'intégration des données INSEE sur la population.

Si un chargé d'études a besoin de « *données spécifiques* », c'est à lui de contacter directement l'organisme concerné afin qu'il les lui transmette. Ces données sont ensuite « *centralisées* » à l'agence, c'est à dire, regroupées sur le même serveur. Par exemple, pour réaliser la *Carte du bruit*, les chargés d'études ont besoin de multiples données sur les différents secteurs de Saint-Nazaire et sa façade littorale. Ils récupèrent d'abord ces données par l'intermédiaire de bureaux d'études, puis les « *retravaillent* » pour « *les rendre exploitables* ». L'agence est tenue par des actes de convention et d'engagement avec les fournisseurs de « *données brutes* », qui obligent la statisticienne à retravailler les données avant de les mettre à disposition pour ne pas concurrencer les fournisseurs. C'est pourquoi, l'agence n'a pas l'autorisation de fournir des données brutes à d'autres partenaires comme les bureaux d'études ou d'autres organismes.

La statisticienne rédige toutes les procédures, notamment pour expliquer à ses collègues « *comment intégrer des données* ». Même si dans les faits, la méthode de travail n'a jamais vraiment évolué « *parce que ça fonctionne bien comme ça*. *Ca ne passerait pas forcément en iSO9001, mais une autre personne qui connaît un peu*

l'intégration de données pourrait tout reprendre facilement ! ». Elle tient un « *journal d'événements »* pour conserver une mémoire du travail mené d'une année à l'autre. Elle y consigne les principaux changements, repère les erreurs et inventorie les « *données manquantes* ». Elle s'y réfère et le complète lorsqu'elle intègre de nouvelles données.
L'un de ses objectifs est « *d'optimiser »* sa manière de travailler, « *seule, mais aussi avec les autres collègu*es », du Centre de ressources et des autres services. Selon elle, « *une organisation plus performante »* des données permettrait à la cartographe de « *piocher directement dedans »* en fonction des cartes ou schémas à réaliser, « *mais en pratique, la principale difficulté, c'est la durée de migration des données et les décalages de temps occasionnés ! ».*
En plus de l'intégration des données, elle « *assure l'interface »* avec le service informatique. Par exemple, si quelqu'un rencontre un problème informatique à l'agence, elle le « *dépanne »* et passe le relais au service informatique en cas d'échec.

Entre individualisation et collectivisation des données

Déjeuner dans la cuisine de l'agence, pour la chargée de mission il y a deux cas de figure : « *les individualistes »*, qui conservent les données sur leur serveur personnel, voire leur disque dur externe et « *les collectivistes »*, qui mettent les données à disposition de tous via le serveur partagé. En bureau d'études, le premier cas de figure serait *« intolérable, alors qu'ici, c'est toléré »*. La petite équipe attablée désapprouve les « *comportements individualistes »* qui vont à l'encontre d'une capitalisation du travail et des connaissances produites sur le territoire. La cartographe donne l'exemple des stagiaires ou d'une chargée de mission partis, de l'agence avec « *toutes leurs données sous le bras* ». Le problème, c'est que « *quand la personne part, c'est tout son travail qui part avec elle !* ». Un technicien évoque « *la guerre des Y* », une période où les chefs de projet 1, 2 et 3 mettaient leurs documents sur un serveur partagé dans le cadre de leurs projets communs, en bloquant l'accès aux chefs de projets 4, 5 et 6. Depuis la scission entre 5 et 6, 5 garde tous les documents relatifs à ses projets sur son « U » (ou dossier personnel) afin d'en limiter l'accès aux autres.
Fin de la pause, un chargé de mission qualifie le Centre de ressources de « *tour d'ivoire* » ou «*d' Etat dans l'Etat* ». Jeune chargé de mission, architecte de formation, il a traversé des épisodes conflictuels avec ses collègues du Centre de ressources. L'objet récurrent de ces crispations : l'accès aux données, l'installation de logiciels de représentation graphique sur les ordinateurs (type suite adobe) ou encore la réalisation de cartographies. L'autre point d'achoppement est relatif à la commande et l'utilisation du matériel : appareils photos, ordinateurs, etc. En conséquence, il copie toutes ses données sur un disque dur externe personnel, « *au cas où…* ». Au cas où les données disparaîtraient, au cas où il quitte l'agence (afin de continuer à disposer de ses données), mais aussi parce qu'il « *ne peut pas laisser certains fichiers classés confidentiels sur le serveur »*. Pourquoi confidentiels ? Parce qu'ils traitent de sujets sensibles ou des études dont il ne peut « *encore rien me dire*, *mais quand ça sortira, on en entendra parler ! »* En cette période pré-électorale, il confie avoir « *de bonnes raisons de se méfier ».*

A l'épreuve de la « migration des données » : ce que la gestion individuelle et collective des données informatiques révèle des modes de faire et des pratiques en agence d'urbanisme

Transversale à tous les services de l'agence, la « *migration des données sur le serveur* » consiste au transfert de l'ensemble des données informatiques stockées sur les ordinateurs individuels vers un serveur commun. La migration des données est exécutée dans le cadre du *Projet d'agence* (nouveau mode de management et d'organisation de l'ADDRN) mis en place par le nouveau directeur ; projet non-consenti par l'ensemble des collaborateurs et qui fait l'objet de blocages. Son témoignage est révélateur des modes de faire individuels et collectifs et permet de décrypter les rapports de pouvoir (voire de domination) à l'œuvre au sein du collectif.

La migration des données a débuté depuis une semaine quand elle entre dans la cuisine. Je l'interroge : *Alors cette migration de données ?* Elle rétorque : « *tu aurais dû venir avec moi ça m'aiderait peut-être à comprendre et à déchiffrer ce qui se joue ! ».* Elle explique avoir passé une partie des séances « *à devoir dédramatiser »* et « *répondre aux angoisses »* de ses collègues : « *tu te rends compte, ils ont peur qu'on leur pique leurs documents, et en interne, c'est ça le pire ! ».* Les craintes sont relatives au fait que chacun puisse avoir accès à « *l'intimité du travail des autres »*, via le serveur commun, que les dossiers soient déplacés ou modifiés ou encore qu'il y ait des « *fuites d'information »,* comme certains semblent l'avoir signalé à la direction par le passé. « *Mais qu'est ce qu'il peuvent avoir de si important à nous cacher, on n'est pas la CIA tout de même ! »* lance une autre collègue. Elles expriment leur incompréhension face à la quasi-paranoïa qui s'empare de certains collègues qui ont copié leurs données sur leurs disques durs externes personnels.

L'informatique et les données dématérialisées ayant remplacé les dossiers papiers ; donner accès à l'ensemble du groupe à « ses » données, reviendrait littéralement « *à donner accès à son bureau, placards, dossiers et carnets compris! »* ironise-t-elle. Les réactions suscitées par la migration des données sont révélatrices du rapport à la propriété du travail entretenu par les salariés. Donner accès à ses données via le serveur commun, c'est exposer sa manière de travailler, donner à voir le travail en train de se faire, c'est s'exposer au contrôle (des autres et de la direction) et perdre la liberté d'autoréguler l'avancement de ses travaux. Pour ceux qui militent pour une mise en commun, c'est une occasion de revisiter la notion de propriété tandis que pour les autres, la situation exacerbe la crainte de la mise en concurrence – certains argumentant sur la « *nécessaire confidentialité »* de certains dossiers, en contexte électoral. Par ailleurs, tandis que certains chargés de mission ou chefs de projet envisagent cette migration comme une opportunité d'accéder à l'ensemble des données du *Centre de ressources* (données, cartographies, documents de mise en page, etc), la cartographe et l'infographiste craignent de se voir dépossédées de leurs rôles et fonctions.

De retour d'une « *séance migration »*, *« bouh, mes collègues me détestent… »* exulte-t-elle en feignant les pleurs : «*Ils n'en n'ont rien à faire ! tu* te *rends-compte, X lisait le*

journal pendant que je travaillais avec lui… je lui dis « je te dérange »… Après, il lit ses mails (elle mime son collègue consultant ses mails sur son téléphone portable) et puis ensuite Y rentre, ils se mettent à parler comme ça tous les deux… Je vous dérange ? je leur dis. Et puis finalement, ils partent tous les deux se fumer une cigarette ». La passivité de ses collègues la bouscule et elle s'indigne que « son *travail leur semble dû »*. S'agit-il d'une violence symbolique qui renvoie plus largement aux représentations des acteurs sur les tâches et statuts, hiérarchisant les missions, valorisant ou dévalorisant telle ou telle action ? Où serait-ce la manifestation d'une résistance (par le dédain, le désintérêt) à l'application du *Projet d'agence,* projet non-consenti par l'ensemble des salariés, et dont la migration des données est l'une des applications ; et dont elle se retrouve l'agent-exécutant – et donc potentiellement une cible aux contestations ? Les effets de cette « *migration* » révèlent également les différents degrés d'importance accordés par les individus aux tâches ou missions selon leur niveau d'implication ou de responsabilité à conduire la tâche ; et interroge plus particulièrement les conditions de l'adhésion individuelle et collective à un projet, selon qu'il est choisi ou subi et selon les intérêts de différentes parties prenantes.

« Seule contre tous », ou du moins contre une bonne partie de ses collègues, c'est ce qu'elle exprime pour rendre compte de son expérience de la « migration des données », et ajoute en soupirant : *« il m'aurait fallu un bon apéro vendredi soir »*. Si cette situation et l'agacement/découragement qu'elle exprime peuvent sembler anecdotiques, ils sont néanmoins symptomatiques d'un phénomène récurrent observable au sein de l'agence qui se produit dès lors qu'un individu reçoit une injonction de la direction (ou d'un supérieur hiérarchique) « à faire ou à agir », au prétexte de son statut, rôle ou position et qui va à l'encontre des modes de faire, convictions ou valeurs du groupe. C'est par exemple le cas de l'urbaniste recruté pour piloter une équipe qui a pris des habitudes d'autogestion avant son arrivée et qui lui résiste. Le plus souvent, de part sa position hiérarchique ou parce qu'il risque de se voir destituer de ses missions, l'individu concerné n'est pas en capacité de contester l'injonction, notamment parce qu'il ne trouve pas de relais ou de soutien auprès de ses collègues. La répétition de ces situations et leur accumulation ont pour effet de produire des clivages au sein du groupe, l'individu concerné pouvant être perçu comme un exécutant de la direction, qualifié « d'*emmerdeur »* ou *« de traître ».* Si ce type de situations déstabilisantes pour l'individu, et qui participent d'une remise en question de sa capacité à faire et agir (dans le cas présent : *ai-je bien fait ? A quoi ça sert au final ? Je n'ai pas le droit à l'erreur parce qu'il y a la Ville et la CARENE derrière…),* ces situations sont surtout la traduction d'un mode de fonctionnement du milieu professionnel.

Le rôle de responsable du Centre de ressources : s'acculturer au milieu de l'urbanisme, accompagner son équipe et « faire de la veille » pour mieux anticiper

Interrogée sur son rôle de responsable du Centre de ressources (depuis 2010), elle répond qu'il s'agit « *surtout d'échanger avec une petite équipe de quatre personnes s'il y a des soucis, le plus souvent c'est d'ordre technique. C'est plus de l'accompagnement que de l'arbitrage ».* Elle constate que le *Centre de ressources* travaille plus avec « *ceux des pôles thématiques »* de l'agence, notamment sur les publications, et assez peu avec « *ceux du projet urbain »*. Pour elle, « *le projet urbain ça reste un peu une boîte noire »,* et les projets urbains nazairiens sont déjà bien avancés alors que l'intégration de données concerne plus la phase amont de diagnostic. Ce sont les « *réunions collectives »* qui lui ont permis de « *comprendre tout ça*, *ça permet de voir les autres, les réflexions qu'ils ont, de voir un peu leur réalité de tous les jours »* qui est différente de la sienne, qui « *est le plus souvent devant un ordinateur à jongler avec des données »*.

L'adhésion de nouveaux partenaires et territoires à l'agence a des répercussions sur le plan de charge du Centre de ressources, car il l'implique « *d'intégrer de nouvelles données ».* Pour elle, il s'agit de mettre en place de nouveaux partenariats avec les services des territoires concernés, ce qui est chronophage : « *avec la CARENE, les historiques sont longs donc c'est plus facile de traiter les évolutions sur le temps long , à l'inverse dès qu'on travaille sur un nouveau territoire, tout est à faire ».*

L'activité de veille et les échanges avec d'autres services, hors agence, sont une dimension très importante qui permet à la statisticienne d'être en contact régulier avec ses homologues des services informatiques de la CARENE et de CAP Atlantique, « *je travaille même plus avec eux qu'avec certains de l'agence »*.

Depuis 2010, elle participe au *club FNAU « recensement »* environ trois fois par an et y rencontre des collègues d'autres agences : une manière de « *se maintenir à flot sur les méthodes »*. Elle y apprend notamment « *des techniques et des combines pour aller chercher des données, ça permet aussi de se tenir informé des différentes conventions qui ont été signées avec tel ou tel organisme pour accéder aux données ».* Un forum sur le site de la FNAU ce qui lui permet de poser des questions quand elle en a besoin et de suivre l'actualité. A chaque fois, elle essaie de faire un retour à son équipe en interne par mail ou à l'oral. Elle a également suivi *l'Observatoire AURES* avec la *SEM Pays de la Loire*, ce qui lui donne des clés pour comprendre l'évolution des données, grâce à un atelier prospective. Elle suit ce groupe parce que l'ancien responsable du *Centre de ressources* y travaille. Elle suit aussi des formations, par exemple les mobilités à partir des données du recensement, ou encore les réunions organisées par l'INSEE sur Nantes.

L'urbanisme, c'est un monde qu'elle a progressivement appris à découvrir : les années passent, elle a l'impression de continuer à apprendre de nouvelles choses, sur l'urbanisme et tout ça, mais au final, l'intriguant ça serait peut être l'urbanisme lui-même, mais bon, elle s'est « *bien intégrée* » s'amuse-t-elle.

SIG et aménagement du territoire : enjeux de définition

En aménagement du territoire, les SIG sont définis comme « *des outils d'observation des territoires et d'analyse spatiale (…) combinant des informations géographiques et statistiques permettant un suivi cartographié et quantifié des dynamiques territoriales* » (1). Selon le centre informatique de l'université de Lausanne, le SIG est une « *hybridation entre les logiciels de gestion de base de données, de dessin vectoriel et de traitement d'image*» qui permet, par exemple de produire des cartographies combinant des données thématiques et statistiques sur des fonds de plans d'images aériennes ou satellitaires. Le SIG est donc autant un outil de diagnostic (permettant d'inventorier des données et de les spatialiser) que de projection ou de prospective (pour tester des tendances ou des scénarios). Les données sont organisées par « couches » superposées qui correspondent à des calques papiers. A chaque couche, représentée par un code couleur, correspond un type d'information ou une thématique (ex : réseaux). L'utilisateur du SIG peut sélectionner les couches ou calques en fonction des données qu'il veut faire apparaître en fonction de la cartographie thématique qu'il souhaite produire. Il peut également renseigner le SIG en complétant, ajoutant des couches ou des informations sur les couches existantes. Ces couches se superposent sur un fond de carte (une vue aérienne) dont il est possible de faire varier l'échelle.

(1)Olivier Walser, Laurent Thévoz, Bernard Debarbieux[et al.], *Les SIG au service du développement territorial*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2011, 318 p.

Le SIG et les agences d'urbanisme d'agglomération : planifier avec le numérique ?

Le numéro de *Traits d'agences* d'hiver 2012 intitulé « les agences d'urbanisme 2.0 » ainsi que le numéro n°394 de la revue Urbanisme sur le thème « Villes numériques, villes intelligentes ? » en attestent, la question du numérique agite le milieu des professionnels de l'urbanisme et requestionne directement leurs pratiques.

Outil faisant l'objet d'une utilisation croissante dans « l'écriture du devenir des territoires », Pierre Lavergne animateur du club géomatique de la FNAU en 2012 relate la « *capacité assez fascinante (du SIG) à modéliser toutes les données possibles et imaginables, à décortiquer un territoire dans tous les sens, le tout en faisant gagner un temps fou » tout en restant vigilant sur les « limites de l'outil* » (Trait d'agence hiver 2012, p15). L'outil SIG ouvre un champ des possibles en terme de représentation graphique des territoires et est présenté comme un outil transversal à toutes les missions des agences : l'observation et l'étude (diagnostic, relevé, analyse de données, évaluation des politiques publiques), la planification territoriale (élaboration de document de planification comme le SCOT ou les PLU) et les projets urbains (concertation numérique, e-participation).

Par ailleurs, l'outil SIG couplé à la 3D ouvrent des perspectives qui impliquent une adaptation des agences et donc des individus qui y travaillent à ces nouveaux outils, défi soulevé en 2012 par Vincent Feltesse alors Président de la FNAU.

3.3 La carte et ses territoires, entre lutte des places et conflits de représentation

Entre études et projets, méthode et « bidouille » : représenter graphiquement un/des territoire(s)

Après une licence professionnelle spécialisée en SIG[343] (Système d'Information Géographique), elle enchaîne deux courts CDD, l'un dans une collectivité territoriale du Pays des Vallées de Saintonge et l'autre pour Gaz de France à Nantes. Elle est recrutée à la DDRN en juin 2006 comme *technicienne SIG* au *Centre de ressource*s pour la réalisation des cartographies. Dès son arrivée, elle constate que « *chacun bidouille un peu de son côté sur les cartes »* sans qu'il n'existe de « *méthode commune »*. Recrutée pour assister le responsable du Centre de ressources sur la production cartographique et le SIG, elle débute par le schéma de secteur de la CARENE et produit les cartes du PADD et du DOG.

Elle réalise aussi de nombreuses cartes statistiques pour les chargés de mission des pôles thématiques (habitat, mobilité, environnement, mobilité). Pour dessiner, elle travaille principalement avec Illustrator et avec Géo-concept pour le SIG (un logiciel commun avec la CARENE et CAP Atlantique).

Elle travaille en trinôme avec la statisticienne (responsable du Centre de ressources) et l'infographiste. La statisticienne lui prépare les données qu'elle transpose sur des fonds de plans, par exemple sous la forme de gradients colorés pour la démographie. Les cartes sont ensuite reprises par l'infographiste qui les intègre aux publications comme les *Données Phare*s ou sur le site internet de l'agence. Le serveur informatique leur permet d'échanger les données et les cartographies, chacune d'entre elles *« sait où aller piocher et comment les cartes sont rangées, pour les petites tâches, c'est pratique ! ».* Cette organisation leur permet de pallier les absences de l'une ou l'autre. Mais attention, chacune son domaine de compétence et d'expertise, « *on n'est pas interchangeable ! »*, témoin de la défense des précarrés et de l'enjeu revendiqué par certains techniciens de définir les rôles et places de chacun au sein de l'agence.

[343] Le mythe fondateur du SIG attribue les origines de l'outil à un médecin qui, en 1854 aurait cartographié, à l'occasion d'une épidémie de choléra, la localisation des malades et des points d'eau afin d'identifier les foyers de contamination. Trois grandes périodes d'évolution du SIG ont été identifiées: la première (fin des années 50, milieu des années 70) correspond aux débuts de l'informatique avec l'émergence des premières cartographies automatiques. Milieu des années 70 – milieu des années 80, l'outil se diffuse dans les organismes d'Etat (cadastre, topographie, armée, etc) et depuis les années 80 l'outil s'est considérablement développé (jusqu'à sa diffusion d'applications SIG sur internet dans les années 90) et banalisé (GPS, calcul d'itinéraires…) et diffusé (logiciels libres ou coopératifs). Les domaines d'application des SIG s'étend à une multitude de disciplines scientifiques allant de la géographie à la biologie en passant par l'archéologie et la santé ou encore la météorologie. Cf. M.F. Goodchild, D Rhind et D.J Maguire, *Geographical Information Systems : Principles and Applications*, New York, Longman, 1991.

La production cartographique à la demande : produire en direct ou via des intermédiaires

Elle explique que « *continuer à faire son métier correctement* » implique de s'adapter, et de se conformer aux demandes formulées par ses collègues qui évoluent symétriquement au renouvellement des modes de représentation. Les publications dans les revues spécialisées, les exposés à l'occasion des rencontres nationales de la FNAU, les travaux menés par d'autres agences, mais aussi les modes de représentation importés par les consultants, les stagiaires et nouvelles recrues sont autant d'éléments qui influencent la demande des collègues en matière de représentation graphique et cartographique. Les modes de représentation circulent entre collègues, untel a vu telle manière de faire une carte dans un bouquin, un autre a vu la présentation de telle agence à la FNAU, et pour la cartographe qui « reste bien souvent le nez devant l'écran », ce n'est pas toujours évident de « *se tenir au courant, faire de la veille ou du benchmarking* », d'autant que ses collègues ne pensent pas nécessairement à la tenir informée.

La représentation graphique occupant une place prépondérante à l'agence, autant pour les supports de présentation que pour les publications, la cartographe doit adapter ses supports : « s'adapter pour rester dans le coup ». Il s'agit aussi de faire la preuve de ses compétences graphiques pour contrer la tentation d'externalisation de la fonction ou la « prise de pouvoir » de jeunes collègues parfois plus performants graphiquement. La formation continue lui permet d'actualiser ses compétences et de suivre l'évolution des outils et logiciels. A la demande d'une collègue, elle se forme à la 3D pour diversifier les modes de représentation du projet urbain, passant du plan à la maquette numérique.

Quand un collègue a besoin d'une carte, il y a souvent deux cas de figure : ceux qui anticipent et ceux qui sont dans l'urgence. Ces deux types de situation permettent à la cartographe de réguler son activité, en jonglant avec les délais. Pour s'organiser, elle a élaboré une fiche « demande de cartographie » où les demandeurs sont invités à inscrire l'échéance, le sujet de la carte et l'usage qu'ils pensent en faire, *« parce qu'on ne fait pas la carte de la même manière et au même format suivant qu'elle est destinée à un Powerpoint ou à une publication. Ce qui pose souvent problème parce que les gens réutilisent les cartes sans y penser, du coup c'est tout pixélisé »*. Ces fiches lui permettent de classer les demandes par ordre de priorité, *« même si dans les faits, ça ne fonctionne pas vraiment cette histoire de fiche, c'est pour la forme »*. Le principal problème qu'elle rencontre dans l'organisation de son temps, c'est que ses collègues n'ont pas conscience de l'ensemble des demandes qui lui sont formulées ou du travail que la réalisation d'une carte peut représenter *« ils ont souvent l'impression qu'il suffit de trois clics, alors qu'il me faut parfois plusieurs heures ».*

Il arrive que certains anticipent beaucoup de cartes pour une étude, et que finalement elle n'ait pas besoin d'en produire. Parfois c'est l'inverse, on lui dit qu'elle n'aura rien à faire et finalement elle doit produire beaucoup. Impossible de se faire un programme sur une année, elle anticipe sur 2 mois tout au plus. Le tout c'est de s'adapter, de jongler avec les demandes. Ces situations lui demandent de s'ajuster en permanence. Elle doit

parfois s'interrompre dans une action pour répondre à une urgence. L'organisation s'est faite au fur et à mesure, elle a créé des dossiers à la personne, plutôt qu'au sujet ou au projet. Elle s'y retrouve mieux, pour l'infographiste aussi c'est plus simple. Quand il s'agit d'un gros dossier, comme par exemple la Conférence métropolitaine, elle crée un dossier spécifique et elle met toutes les cartes dedans. Dans certains dossiers c'est un peu le bazar. Quand les gens quittent l'agence, elle conserve les dossiers. Par exemple, X travaillait sur la gare, maintenant, c'est elle qui l'a remplacé, mais elle a deux dossiers. Elle a essayé de créer un dossier « projet urbain » avec des sous dossiers pour *Ville-Ouest*, *Ville-Port*, *Ville-Gare*, Le *Plan Vélo*.

Reprendre les cartographies d'un collègue pour les retravailler, ça lui est arrivé plusieurs fois et c'est particulièrement difficile notamment parce que l'utilisation des logiciels de dessin n'est pas normalisée et reste spécifique à chacun. Sur *Photoshop* par exemple, les individus ne s'organisent pas tous de la même manière ; certains « *utilisent des calques, d'autres font des groupes, d'autres encore bidouillent ».* Elle évoque les jeunes chargés de missions dont certains ne lui ont jamais rien demandé et font les cartes seuls. C'est pas forcément la bonne méthode, mais elle ne peut pas se permettre de lui demander ses cartes. Le problème, c'est qu'il y a beaucoup de CDD et qu'une fois que les gens partent on ne retrouve plus leurs documents : le travail est perdu. Elle a remarqué que certaines personnes récupèrent ses cartes sans le lui demander dans *l'Echange Télé* (espace collaboratif de travail sur le serveur auquel tous les collaborateurs ont accès). Elle fait état d'une situation conflictuelle avec un jeune chargé de mission autour de la question de la représentation et de l'usage des logiciels de cartographie. Il travaille directement sur ordinateur à partir des mêmes logiciels qu'elle et ne produit pas de brouillons sur calque. Il a demandé d'avoir un accès direct au SIG pour être plus autonome dans son travail. Elle estime qu'elle ne peut se permettre de lui laisser accès à tout au risque qu'il pourrait « *scratcher des données »*. Elle évoque un problème de licence : l'agence ne dispose que d'une licence, ce qui limite l'installation du logiciel sur un seul poste. Ils ont pris rendez-vous à la CARENE pour essayer de clarifier la situation et répondre au mieux aux besoins du chargé de mission. Elle espère qu'à l'issue de la réunion la répartition des tâches entre elle et lui sera résolue.

Conflits de représentation (graphique) : entre incompatibilité et approximation, l'exemple du comité méthode

Grande salle de réunion : *« On ne sait même plus quel est le dernier plan qui est le bon ! »* s'exclame une chef de projet, « *ça fait un moment qu'on essaie de mettre au point un outil qui nous permettent d'avoir une vision de l'ensemble des projets, mais sans succès »*, complète un autre architecte. Le débat s'engage autour des décalages temporels en urbanisme, entre délais de mise à jour du cadastre, l'incompatibilité des formats fournis par les maîtres d'œuvre et la difficulté de l'agence, en tant qu'acteur collectif, à « *se faire livrer les choses en temps et en heure*, *sans avoir besoin de demander à la Ville ou à la CARENE ; dans d'autres agences ils ont un service dédié pour ça* ! ». Ils en ont marre de faire de « l'*à peu près »*, de travailler sur des *documents « erronés, incomplets, c'est pas pro*, *c'est quand même problématique dans l'élaboration pour le pilotage du projet et son suivi »*. Le directeur s'enquiert des solutions à apporter. Selon les chefs de projet, « *les seuls documents fiables sont les relevés de géomètres, mais c'est hors de prix ! ».* Ils évoquent le *plan de recollement* des projets urbains qui avait été initié par une stagiaire à l'époque, s'étonnent de la « *non capitalisation du document »*. La cartographe rappelle que la stagiaire est « *partie avec les documents*, que *le fichier est trop lourd, inexploitable, que techniquement c'est impossible »*.
Et la cartographe dans tout ça ? Son implication sur les études thématiques, les projets urbains ou la planification varie en fonction des dossiers, besoins et demandes de ses collègues. Même si la commande de départ est celle de « représenter le territoire », les échelles de temps et d'espaces varient d'une mission à une autre. De plus, la manière de représenter n'est pas la même selon que les collaborateurs la sollicitent dans une phase de diagnostic (production de fonds de plans, lissage de données brutes…) ou dans une phase de restitution/ communication du projet. Dans le premier cas, la carte est plus un support d'aide à la conception, tandis que dans l'autre il s'agit plus d'un support de valorisation des projets dans le but de les communiquer ou des les adjoindre à un support oral ou écrit à destination d'un public, le plus souvent constitué d'élus et de techniciens.

La cartographe distingue trois types d'usages de la cartographie par ses collègues qui impactent directement son travail. Le premier, *la cartographie comme outil d'analyse et de réflexion*, concerne ceux qui ont besoin de la carte pour produire leurs études. Le second, *la cartographie comme outil d'illustration*, correspond à ceux qui recourent à la carte pour illustrer leurs études et qui font appel à elle en toute fin de leur travail pour illustrer leur présentation. Le troisième, *outil d'analyse et illustration*, combine les deux précédents.

De l'inventaire au plan guide en passant par le schéma global : l'insoluble question de la représentation des projets urbains et de leurs évolutions

L'implication de la cartographe sur les projets urbains concerne surtout la production de schémas. La principale difficulté réside dans le niveau de précision qui lui est demandé à cette échelle. Les chefs de projet lui commandent des plans masses détaillés, une échelle de travail qu'elle qualifie de « non-compatible au SIG ». De même que la compatibilité des formats informatiques pose question à la cartographe : les plans fournis par les équipes de maîtrise d'œuvre urbaine ne permettant pas systématiquement d'être exploités sous SIG. Elle est régulièrement confrontée à des « limites techniques « (incompatibilité de logiciel, manque de licence) qu'il n'est pas évident de faire comprendre à ses collègues sans qu'ils ne remettent en cause ses compétences.

L'élaboration d'un plan guide à l'échelle de Saint-Nazaire réalisé à partir du cadastre dont l'objectif était de recenser l'ensemble des projets à l'échelle de la ville est un épisode qui illustre cette problématique. Une fois l'inventaire constitué et modélisé, elle rencontre des difficultés pour exploiter le document : « *un fichier trop lourd pour être exporté, difficile à mettre à jour, une vraie mission impossible »*. Face aux relances successives de ses collègues pour utiliser le document, elle capitule, freinée par l'outil informatique. L'absence de solution technique s'impose face au besoin des chefs de projets de disposer d'un plan guide, état des lieux précis de l'avancement des différents projets, avec des niveaux de lecture aux différentes échelles, permettant de « faire des zooms » de l'échelle urbaine, à celle du bâtiment en passant par l'ilot. Elle essaie d'apporter des réponses en produisant des documents à des échelles intermédiaires, mais ceux-ci restent encore lacunaires : « *impossible de tout représenter convenablement, c'est un vrai casse-tête ! »*.

Par exemple, dans le cadre du projet de centre commercial le *Ruban Bleu*, une chef de projet lui demande de tenir à jour une représentation du plan masse du bâtiment ; commande qu'elle juge irréalisable du fait des évolutions du projet entre l'état initial et l'état livré et de la diversité des acteurs impliqués dans le projet entre la Ville, la CARENE et les architectes. Autant de personnes ressources à contacter pour avoir les dernières mises à jour du projet. Cette problématique est transversale à l'ensemble des projets : le document capable de représenter les échelles temporelles et spatiales d'un même territoire et de ses projets s'apparente à la quête du Graal pour les urbanistes. La transposition de modes de faire, comme pour le SCOT de Grenoble ne suffit pas… La modélisation idéale amuse certains techniciens pour qui rien ne vaut mieux qu'un rouleau de calque, un bon feutre et le sens de l'observation pour projeter le territoire. Il décrient la surenchère technique et alertent sur le risque de perdre le sens des projets : « *qui dit performance technique, ne dit pas nécessairement performance urbanistique ! »*

Le numérique est présenté comme un outil « *d'aide à la* décision et de communication *des projets »* via la modélisation et la représentation qui permettent de rendre visible les évolutions du territoire de la phase de diagnostic à celle du projet en passant par une dimension plus prospective. L'informatique est également présentée comme un outil pour les agences elles-mêmes comme la mise en place d'une plateforme collaborative

par les trois agences d'urbanisme de Lorraine inspirée des modèles de GéoBretagne ou du portail OpenData de la CUB (Bordeaux) partant du constat de l'enjeu de *l'inter-territorialité* (sur les questions de l'interSCOT par exemple) et du besoin d'une mise en commun de données. C'est également le cas des portails de documentation mis en place pour « valoriser la veille et les publications des agences » comme le « Club doc » de la FNAU ou le portail de veille thématique de l'agence d'Urbanisme du Pays de Brest (ADEUPa) via "Scoop.it", une plateforme de sélection et de partage de contenus.

« La cartographie c'est un métier, ça ne s'improvise pas ! »

Grande salle de réunion, de l'agence, un point cartographie est inscrit à l'ordre du jour du comité méthode. A la demande du directeur, la cartographe doit réaliser une cartothèque afin de mettre en ligne et en libre accès les cartographies produites par l'agence: « *l'idée, c'est que tout le monde puisse avoir accès aux cartes, aussi bien ceux de l'agence pour leurs présentations que pour les gens de l'extérieur* ». Deux types de productions cartographiques sont identifiés: les « cartes basiques et administratives » comme celles représentant le périmètre d'action de l'agence et les « cartes plus complexes et thématiques » produites à la demande de ses collègues.

La cartographe partage les dysfonctionnements dans la production des cartes. Le constat est le suivant : de nombreuses cartes sont produites en dehors du Centre de ressources, *« sans unité de conception, ce qui les rend inexploitables pour figurer dans les documents de communication officiels »*. Les quatre principaux défauts identifiés concernent la qualité des cartes (ex : gestion de la résolution), le géo-référencement (qui ne permet pas d'ajouter les informations sur le SIG), la mise en page (ex : nord, échelle graphique, logo agence, sources) et l'utilisation du logiciel Illustrator (ex : nommer les calques, limiter les liens, exporter les documents, gérer le format papier et les couleurs d'impression). elle rappelle qu'un bon nombre de cartes existent déjà et que *« certains passent parfois deux jours à dessiner des choses disponibles en trois clics ». « Dans l'urgence, ça nous arrive de faire des trucs un peu dégueulasses ! »* reconnaît-t-il. Pilote du comité Méthode, il déplore que tout le monde ne connaisse pas l'ensemble des productions cartographiques et explique que les chefs de projet ou chargés de mission ne sont pas toujours en capacité d'anticiper leurs besoins en cartographies, notamment pour les présentations : *« certaines décisions se prennent à la dernière minute et les délais sont ensuite trop courts pour solliciter (la cartographe)».*

Pour la chef du projet *Ville-Port*, *« faire et refaire, ça entre dans le processus de projet »*. Elle exprime le besoin de griffonner, à la main pour certains, sur l'ordinateur pour d'autres pour « *penser et entrer dans le projet* », se l'approprier ; qu'il lui faut *« plusieurs brouillons et essais avant de pouvoir passer à la production et au document final, si tant est qu'un projet se termine un jour »*. Pour le chef de projet, les débats autour de la cartographie renverraient à un problème plus général d'organisation au sein de l'agence, notamment du fait qu'il n'existe plus d'espace de partage de l'information et d'explicitation du « qui fait quoi »; d'autant que la plupart des individus

travailleraient en autonomie. Un autre chef de projet ironise sur le fait que c'est bien souvent la lecture du rapport d'activités annuel qui lui permet de découvrir les choses faites par ses collègues ; c'est à dire, une fois les missions terminées. Une autre rétorque, c'est à chacun d'aller voir ce que font les autres et se renseigner, le serveur commun lui paraît être un outil performant pour pallier à ce manque de temps collectifs.

Murmures dans l'assemblée, le débat s'emballe autour du thème du *serveur commun* et de ce que chacun y met ou pas. Des reproches fusent à l'encontre de ceux qui conservent les données sur leur disque-dur externe personnel et qui « *ne la joue pas collectif* ». Ce à quoi les interpellés rétorquent que tous les documents ne peuvent être mis tels quels sur le serveur, notamment parce qu'ils peuvent « *avoir la nécessité de les planquer* ». Le ton monte, les sourcils se soulèvent, « *c'est pas classé secret-défense, faut pas être parano !* ». Ce débat fait écho à des discussions préalables en petit groupe notamment au sujet d'une étude qui avait disparu du serveur parce qu'elle avait été déplacée par un collaborateur sur son disque externe personnel.
Un chef de projet recadre le débat, *« on s'écarte du sujet de la carto ! »* et la discussion reprend sur des aspects plus techniques comme l'enjeu que le Centre de ressources, informe sur les documents à disposition, accompagne les collaborateurs dans la réalisation de cartes (en donnant des conseils d'utilisation d'Illustrator). Les réactions fusent: *« la cartographie, c'est un métier, ça ne s'improvise pas ! Il ne faut pas piquer le boulot des autres, c'est le travail de la cartographe ! ».* On entre dans le vif de la crispation, la répartition des tâches au sein de l'agence et la superposition des compétences. Deux chefs de projet contre-argumentent en insistant sur le fait qu'il ne s'agit pas de déposséder la cartographe de ses compétences ou de la mettre en concurrence avec d'autres, mais bien de s'adapter à une évolution des pratiques professionnelles et du rapport à la représentation.

La production cartographique, un espace de luttes ? Entre effet de génération, choc des cultures professionnelles et avènement du marketing territorial

Pour typifier ses modes d'intervention et d'implication auprès de ses collègues, la cartographe marque une distinction entre étude/planification et projet urbain : le travail serait « *plus carré, plus statistique, basé sur les chiffres et les bases de données »* lorsqu'il s'agit de travailler avec sur les études urbaines et la planification ; tandis que pour les projets urbains, « *c'est plus compliqué, plus au cas par cas »*.
Tout « *dépendrait de son interlocuteur »,* de celui ou celle qui porte le projet ou l'étude, notamment dans son rapport à la représentation en fonction de sa culture professionnelle, de ses usages et de sa maîtrise de l'outil informatique. Cela dépend également de la relation de travail et des manières de faire établies entre la cartographe et ses collègues, qui nécessitent des ajustements et arrangements réciproques. Elle a, par exemple, eu l'habitude de collaborer avec un ancien chef de projet travaillant essentiellement à la main, sur calque. A terme, leur *« tandem* était *bien rodé »* : elle lui préparait les fonds de plan à l'échelle sur lesquels il travaillait à la main avant qu'elle ne reporte les dessins et schémas au propre via Illustrator. A l'inverse, elle évoque un autre

chef de projet dont elle n'a *jamais « vu ce qu'il faisait concrètement* et dont elle ne sait s'il *bidouille sur des plans ou s'il travaille à partir de documents produits par des agences d'architecture ou des bureaux d'études »*.
Ce constat témoigne d'une évolution des modes de faire et de travailler de la part des chefs de projet, notamment parmi la génération des trentenaires, diplômés des écoles d'architecture, ou des instituts d'urbanisme qui ont pris l'habitude de travailler directement sur l'ordinateur sans forcément passer par la main, et qui produisent eux-mêmes leurs cartes et présentations. Ce renouvellement fait l'objet de crispations au sein de l'agence, et de conflits qui sous-tendent une lutte des places du fait d'un recoupement de compétences entre individus. D'une part, la cartographe a des difficultés à trouver sa place et sa légitimité vis à vis de ces chargés de mission ou chef de projet « autosuffisants » (au sens qui se débrouillent par eux-mêmes) dont la maîtrise des outils permet de s'affranchir des délais de production cartographique habituels et de promouvoir une autonomie dans la gestion du temps de travail (plus besoin de s'y prendre plusieurs jours à l'avance pour demander une carte). D'autre part, cette nouvelle génération de praticiens revendique l'accès et l'usage de l'outil informatique (à travers la négociation de l'installation de licences sur leurs ordinateurs comme la suite adobe) qui est leur médium d'expression, outil de formalisation mais aussi de conceptualisation et de formulation de la pensée.

Ces conflits, que ce soit autour de la négociation d'installation de logiciels sur l'ordinateur d'untel ou de l'accès à telle ou telle base de données, autour de l'informatique et de ses usages pose directement la question de la répartition des rôles, missions et compétences au sein de l'agence ; le déploiement de l'outil informatique vient redéfinir les places individuelles et la légitimité des acteurs selon qu'ils possèdent uniquement des savoir-faire techniques (technique au sens de l'objet et de l'exécution de tâche) ou qu'ils sont en capacité de combiner des savoir-faire techniques et des savoirs plus théoriques ; cette maîtrise élargit le degré de liberté de ces acteurs, leur permet de réguler leur travail et de gagner en autonomie.
Les luttes ou conflits occasionnés par l'évolution des usages et les incompréhensions entre individus autour de l'outil informatique sont révélatrices d'une évolution, voire d'une révolution dans le champ de l'aménagement du territoire, qui correspond à un tournant communicationnel qui impacte la fabrique urbaine. La représentation et la communication ont en effet pris de plus en plus d'importance, les cartes et supports visuels accompagnant de plus en plus des discours techniques et politiques. La médiatisation des grands projets urbains, les revues spécialisées, les blogs ou site internet ont largement accompagné ce tournant qui a des répercussions sur le milieu professionnel de l'urbanisme. La montée en puissance de la communication (si on compare le volume des revues de presse), accompagne l'émergence du marketing territorial qui induit une plus grande attention portée à la communication des projets et à la production de récits de projets. De même que la *pensée Powerpoint* a pleinement investi les espaces de réunions, devenant le mode de communication et de restitution des projets et études par excellence.

Ce tournant communicationnel doublé d'un renouvellement générationnel, avec l'arrivée de nouveaux chargés de mission maîtrisant les outils informatiques, induit des repositionnements de la part de l'ensemble des techniciens selon qu'ils en possèdent ou non les codes. Ainsi observe-t-on les jeunes chargés de mission produire des visuels (cartographies, schémas) et des Powerpoint à destination des plus anciens. La classe d'âge intermédiaire « *bidouillant* » des présentations, en autodidactes. Par ailleurs, le nombre d'ordinateurs de l'agence disposant de licences pour les logiciels de représentation graphique étant limité la plupart des stagiaires travaillent sur leurs ordinateurs personnels. Ce qui pose problème en terme de capitalisation des productions (incompatibilité des formats, impossibilité de retravailler sur les études produites).
Ce renouvellement des pratiques via les outils numériques est à prendre au sérieux, notamment par ce que les conflits ou blocages révèlent sur les évolutions d'un milieu professionnel, ses modes de fonctionnement et ses réagencements.

Entre relais locaux, régionaux et nationaux : les « bonnes pratiques » en circulation

Si elle passe l'essentiel de son temps de travail à l'agence, elle rencontre, deux ou trois fois par an, ses homologues en charge du SIG de la CARENE. Ces rencontres permettent aux techniciens des deux services de *« faire circuler l'information tout en se donnant de bons conseils, de mieux savoir qui bosse sur quoi »*. Ces échanges leur permettent également de réguler l'activité et d'éviter les doublons : *« c'est déjà arrivé qu'une même personne demande aux deux services de faire exactement la même chose, c'est en discutant entre nous qu'on s'en est rendu compte »* raconte-t-elle.
Une rencontre annuelle avec les intercommunalités partenaires est également organisée pour « *l'échange et la mise à jour des données » ça permet de mettre un visage sur les noms, de se tenir au courant des dernières méthodes, avec qui bossent les uns et les autres* ».
Elle n'a jamais eu l'occasion de travailler directement avec son homologue de l'agence d'urbanisme de Nantes. Elle a pourtant eu l'occasion de produire des cartes pour eux, notamment pour le SCOT, mais sans interaction directe, c'est toujours le responsable planif de l'agence qui lui transfère les demandes. Puis elle produit les cartes, sans jamais participer aux échanges. Au titre de cartographe de l'ADDRN, elle participe aux réunions SIG organisées par le Conseil Régional, récemment sur les thèmes de l'IGN, les nouvelles données et nouvelles applications disponibles. Pour elle, ces temps d'interaction sont précieux, outre le fait qu'ils lui permettent de *« prendre l'air, c'est un excellent moyen de se mettre à jour* ».
Si elle a eu l'occasion de participer aux rencontres organisées par la FNAU et les clubs FNAU, elle se sent bien plus concernée par celles organisées par le Conseil Général, parce « *qu'elles sont plus concrètes, plus sur le court terme et directement appliquées au territoire sur lequel (elle) travaille* ».
« En informatique, tout va vite, les logiciels changent, de nouvelles versions sortent, si tu ne te formes pas un minimum, tu te retrouves vite dépassé, la formation c'est un bon moyen de te remettre à niveau», expliquent la cartographe et l'infographiste. Elle

évoque l'une des dernières formations qu'elle a suivie sur les liens entre bases de données et cartographie, « *une piqûre de rappel qui ne fait pas de mal*. » A la demande du directeur, toutes deux suivront bientôt une formation sur Sketchup suite, un logiciel de modélisation 3D, *« pour rester dans le coup et faire comme les autres agences, mais aussi pour faire des modèles 3D pour les collègues qui en ont besoin »*. Se maintenir au même niveau que les partenaires, sur le plan informatique, permet de continuer à « en être » et faire partie du jeu, la maîtrise de l'outil confèrera aussi de la légitimité auprès des collègues et partenaires extérieurs. Sketchup, c'est un logiciel dont elle a déjà installé une version gratuite sur son ordinateur personnel. Elle a tout de même demandé à participer à la formation, parce que si elle utilise le logiciel à l'agence, elle veut le faire *professionnellement et sans bidouille, apprendre à maîtriser les astuces* et plus spécifiquement la comptabilité de format entre les différents logiciels.

4. Des interprètes au service du territoire et de « l'aide à la décision »

> « Aujourd'hui, il s'agit de penser et de faire la ville dans un contexte de transformation permanente par rapport à des besoins sociaux de plus en plus divers et avec des horizons temporels aléatoires. Si la complexité du monde et des sociétés a été identifiée comme une cause à cette évolution, la conséquence pratique en est l'incertitude généralisée. Cette incertitude qui rend si difficile la construction de l'action sur les villes, interroge les chercheurs du domaine urbain qui s'efforcent d'en donner aujourd'hui un cadre d'interprétation ».[344]

L'observation participante permet de révéler une activité centrale des techniciens de l'agence, sans pour autant qu'elle soit nommée, rendue visible ou qualifiée. Il s'agit de l'activité d'interprétation qui se décline sous différentes formes, explicitées ci-après à travers quatre figures : "l'interprète-diagnosticien", "l'interprète-enquêteur", "l'interprète-traducteur", "l'interprète-comédien". On reprend la définition d'interprétation de Francis Farrugia dans son ouvrage « L'interprétation sociologique. Les auteurs, les théories, les débats » :

> *« Ce terme d'interprétation est compris au sens le plus large de donation de sens, de dévoilement de signification, de transposition et de traduction d'un système dans un autre, à des fins d'élucidation, de production et de maîtrise de sens. L'interprétation est opération individuelle et collective à la fois ; elle s'exerce d'abord à l'égard de ce que l'on nomme "la réalité". Cette dernière est en premier lieu entendue comme le donné ordinaire, comme ce qui se présente au regard de l'observateur dans son immédiateté et son identité certaine».* [345]

Absente des fiches missions et rapports d'activités, l'interprétation est pourtant une activité centrale pour les techniciens, qu'il s'agisse d'interpréter la demande d'un collègue, la commande d'un élu, d'interpréter un site de projet pour en dégager les différents enjeux, d'interpréter les injonctions à produire "de la ville durable" ou à "faire de la participation", l'interprétation est omniprésente ; allant jusque dans l'interprétation de rôles différenciés selon que le technicien s'adresse à un consultant, un élu ou un habitant, jusque dans la manière dont il présente et représente un projet ou une étude. On pourrait reprocher à cette figure d'interprète son caractère performatif, et pourtant, elle semble pertinente pour qualifier une part du travail, jusqu'alors invisible. La ficelle de "l'interprétation" apparaît au détour d'une discussion avec l'un des techniciens de l'agence qui dit : *« c'est quand même drôle, tu passes ton temps à essayer de comprendre comment on travaille, alors que nous on passe notre temps à essayer de comprendre ce qu'on doit faire et ensuite à l'expliquer aux autres ».*

[344] Alain Bourdin, Robert Prost, Marie-Pierre Lefeuvre[et al.], *Les règles du jeu urbain. Entre droit et confiance*, Descartes et Cie, 2006, p22.
[345] Francis Farrugia, *L'interprétation sociologique. Les auteurs, les théories, les débats*, éd. L'Harmattan, Paris, 2006.

Cette phrase, en apparence anodine, me lance sur le piste de « l'interprétation » comme activité majeure de l'urbanisme parce qu'elle rend tout à coup visible ce que j'observe depuis des mois à l'agence, sans parvenir à le nommer : les discussions entre collègues à analyser le contexte politique et les jeux d'acteurs, les réunions successives où les parties prenantes passent du temps à définir leurs rôles, la manière dont les techniciens "font avec" l'incertitude et le flou, agissent dans un monde incertain[346], avec pour mission d'en aménager les contours, etc. Cette activité d'interprétation semble revêtir différentes formes et traverser les différentes missions, sans répondre à une notion de hiérarchie. Les techniciens seraient alors des producteurs de cadres d'interprétation au service du politique (et même de la société civile) ; cadres d'interprétation qu'ils façonnent à partir d'outils et d'instruments spécifiques.

4.1 Interpréter la commande, *l'interprète-diagnosticien*

L'interprétation de la commande tient un rôle important au sein de l'agence d'urbanisme. Les différentes missions inscrites au programme partenarial sont rediscutées chaque année et font l'objet d'une redéfinition systématique avec leurs commanditaires. Pour les techniciens, c'est alors l'occasion de spécifier leurs rôles, les délais, les outils et les moyens mis en œuvre pour la définition de l'étude. Comme l'indique le directeur de l'agence:

> *« La commande est toujours un peu floue et tient souvent sur une ligne dans le programme partenarial. L'étape suivante, c'est de bien définir les choses, ce que veulent les élus et la commune. Et là, on joue vraiment un rôle d'accompagnement. C'est autant nous que eux qui définissons les contenus de la mission. C'est une sorte d'alchimie parfois complexe entre ce que les élus ont dans la tête, et ce que l'on est en mesure de leur apporter en fonction de nos compétences ».* (extrait d'entretien directeur de l'ADDRN)

La définition des rôles et règles du jeu est un préalable à chaque mission. Un technicien de l'agence compare cette étape à une *« visite chez le médecin »* où *« le territoire c'est le patient et nous on doit poser notre diagnostic »*. Pendant cette phase, le technicien joue un rôle d'interprète des différents « signes » : demande des élus, pré-enquête sur le territoire pour spécifier la mission, ... Il tire partie de ses expériences antérieures ou réalisées sur d'autres territoires pour « calibrer » la mission.

> *« Les règles du jeu sur le "qui fait quoi", c'est important d'en parler dès le début avec les élus, sinon, tu te retrouves à faire des trucs qui n'étaient pas prévus (…) il y a aussi une méconnaissance de ce qu'on fait en tant qu'agence, c'est important de faire de la pédagogie là-dessus ».* (extrait d'entretien technicien ADDRN)

[346] Yannick Barthe, Michel Callon et Pierre Lascoumes, *Agir dans un monde incertain, Essai sur la démocratie technique*, Editions du Seuil, 2001, 358p p.

L'exemple de la révision de la charte «architecture et paysage » pour le PNR de Brière : échange de mails entre le directeur et une chargée de mission planification

En janvier 2010, le Parc Naturel Régional de Brière fait appel à l'agence pour l'assister dans la rédaction de la charte du Parc, volet « architecture et urbanisme ». L'échange de mails qui suit, entre le directeur et une chargée de mission illustre bien la question de la définition des rôles et des missions en amont d'un projet ou d'une étude.

> **De :** Le directeur
> **Envoyé :** vendredi 6 janvier 2012 10:39
> **À :** La chargée de mission
> **Objet :** TR : Suite de la réunion / parc de Brière
> *Comme suite à ma réunion avec le directeur du Parc avant les fêtes, je propose de répondre positivement à son souhait qu'on organise une réunion autour de la nouvelle charte du parc de Brière sur la question de l'urbanisme.*
> *Le déroulé pourrait en être le suivant:*
> *- le Parc présente le volet urbanisme de sa Charte, ses premières intentions*
> *- l'Etat indique quelles sont ses exigences en la matière afin de renouveler le label "Parc Régional"*
> *- l'ADDRN évoque le travail conduit auprès des communes (CARENE/Cap) et les points de vigilance à partager*
> *- les collectivités s'expriment sur leur Scot respectif et comment elles sont "raccord" avec les intentions exprimées par l'Etat ou envisagent de l'être*
> *A l'issue de la réunion, une volonté commune pourra s'exprimer, ou pas, de travailler sur le sujet.*
> *Pour en discuter*
>
> **De :** La chargée de mission
> **Envoyé :** mercredi 11 janvier 2012 16:36
> **À :** Le directeur
> **Objet :** RE : Suite de la réunion / parc de Brière
> *Je viens d'envoyer un message à X (PNR) pour en discuter avec elle avant de calibrer au mieux la réunion (participants et contenus), je pense qu'elle pourra me décoder certaines choses pour éviter des chausse-trappes. elle sera là demain, j'essaie de la joindre avant la fin de semaine.*
> *Je sais que les échéances sont serrées, néanmoins, le montage d'une telle réunion implique :*
> *- une clarification du rôle de l'agence (animateur? si c'est le cas, il y a un travail de préparation qui ne s'improvise pas: connaissance du contenu de l'avant-projet de charte et des points d'achoppement et de friction avec les 3 Scot/SDS, ce qui n'est pas rien)*
> *- un objectif clair à donner à cette réunion: préparer quelle échéance ? porter une proposition devant des élus? Engager un travail supra communal d'analyse et de proposition par l'agence pour rectifier le tir? (si oui, quid du Bureau d'études missionné par le Parc pour travailler sur la charte? dont je ne sais pas si sa mission est achevée ou non...)*
> *A ce stade, il y a encore trop d'inconnues pour monter une réunion, je ne souhaite pas me retrouver dans une situation plus qu'inconfortable parce que je n'aurai pas toutes les clés de lecture. Qu'en penses-tu ?*

Si l'interprétation de la commande et la définition des rôles et des règles du jeu reposent sur un équilibre fragile et doivent être réaffirmés tout au long de la mission, le flou qui réside autour de l'interprétation offre une marge de manœuvre au technicien dans l'exercice de ses missions. La définition des rôles et des modalités d'intervention de l'agence, en amont d'un projet ou d'une étude permet aux acteurs de réguler l'action.

4.2 « Faire parler » les lieux, *l'interprète-enquêteur*

Pour qualifier la pratique des urbanistes, on peut emprunter au concept développé par Bruno Latour qu'il nomme « les sept travaux des chercheurs »[347] à partir de ses enquêtes ethnographiques de laboratoire et d'anthropologie des sciences et techniques. Les sept principes énoncés sont les suivants : "mobiliser", "aplatir", "varier l'échelle", "recombiner et superposer les traces", "incorporer l'inscription dans le texte", "arpenter le territoire". Principes peu ou prou transposables à la pratique urbanistique ; et plus particulièrement les cinq derniers.
L'urbaniste d'agence est un producteur de territoire, qui part à la rencontre d'un lieu, d'une commune, sous l'appellation de « site de projet » :

> *« Partir sur le terrain, c'est à chaque fois une nouvelle rencontre. C'est toujours un peu pareil, mais à la fois différent. Un peu pareil parce que tu as ta manière de faire que tu transposes et puis que certains contextes se ressemblent. Mais toujours différent parce que chaque site est spécifique, t'as une ambiance, une histoire… La découverte du site, ça passe généralement par la rencontre avec le maire, tu discutes et puis souvent tu visites, avec les élus (…) la visite ça permet de prendre la mesure du site, sa taille, comment il est foutu. Ça dépend de l'échelle à laquelle on te demande de bosser. Mais généralement on a tendance à toujours aller voir plus large que la question qui nous est posée ».* (extrait de discussion enregistrée avec un technicien de l'ADDRN)

L'arpentage du territoire, à travers l'immersion dans le site, l'observation et le relevé prend différentes formes : de la visite de type "parcours commenté" en présence d'acteurs ou d'élus, à l'arpentage en duo où solo ; à la visite collective et thématique s'il s'agit d'un projet urbain. Selon les configurations d'acteurs en présence et les phases du projet, "faire du terrain" peut prendre différentes formes :

> *« Généralement, c'est plutôt appareil photo. T'as aussi la carto pour le relevé, tu t'imprimes une vue aérienne ou tu demandes à la cortographe de te sortir le cadastre de la commune, ça permet d'annoter et de repérer. (…) le carnet ? oui, ça arrive pour prendre des notes ou le cahier. Après ça dépend ce que t'as besoin de repérer, t'as le diagnostic global et des fois c'est plus ciblé. Par exemple sur la question du stationnement tu peux te retrouver à compter le nombre de places de parking dans le centre bourg, et*

[347] Bruno Latour, *Les « vues » de l'esprit. Une introduction à l'anthropologie des sciences et des techniques*, in : Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, sociologie de la traduction *op. cit.*

> *bah là t'as pas le choix tu y vas et tu comptes ».* (extrait de discussion enregistrée avec un technicien de l'ADDRN)

La première rencontre avec le commanditaire s'accompagne généralement d'une demi-journée de terrain. Cet arpentage du territoire permet à l'équipe de « *vérifier en allant voir* ». Une analyse plus approfondie à partir de données statistiques viendra par la suite compléter les premiers éléments de diagnostic. Chaque réunion « en commune » est aussi l'occasion d'aller vérifier les éléments de diagnostic ou de projet directement sur site. Avec le temps, les techniciens apprennent à calibrer leurs modes d'intervention et à optimiser leurs temps d'observation (en couplant une réunion avec un temps d'arpentage par exemple) et d'exploitation des données.
La rencontre physique avec le lieu paraît incontournable. Elle permet aux urbanistes de « prendre la mesure du site », de « jauger le territoire ». Cette approche sensible du site permet de « collecter des données » de différentes natures qui sont par la suite classées et inventoriées par thématiques : le paysage, l'habitat, la mobilité, les équipements, les déplacements… Méthode qui permettrait de « vérifier que rien n'a été oublié ».
« Faire parler le lieu », c'est aussi remplacer l'expérience du terrain par une ou des images. C'est par le texte ou le dessin que l'urbaniste transforme l'expérience du site en documents iconographiques : schéma, croquis, cartographie, prise de note. Ces images constituent un matériau de première main qui permet aux techniciens de nourrir un diagnostic, de penser, mais aussi de communiquer le projet auprès des collègues ou des commanditaires. Ainsi d'un schéma ou d'une carte griffonnée sur un papier calque donné à la cartographe pour qu'elle la « mette au propre » pour une présentation qui sera ensuite restituée dans un Powerpoint à destination des élus et annexée au compte-rendu de la présentation du projet en cours, remis à la commune puis validé par l'ensemble des partenaires.

L'exemple du projet de territoire pour la commune de Bouvron

> Visite de la commune. Départ de la mairie, rue Louis Guihot, coup d'œil sous un porche, arrêt au croisement entre la N171 et la D16. Le maire commente : la mairie qui était auparavant à côté de l'église, la place qui accueillait le marché (déplacé plus bas), qui était plus vivante avant, qui a été refaite par son prédécesseur : « *on nous a dit, tu n'as qu'à la refaire, cette place est moche… Mais on ne pouvait pas refaire tout de suite un projet qui vient d'être fait, on va nous reprocher de jeter l'argent par les fenêtres* ». Le maire en tête, nous et l'aménageur, les adjoints ferment la marche.
> « *Notre Bourg est moche* », lance adjoint à l'urbanisme. Il précise qu'il n'est pas du coin et que c'est plus facile peut-être de parler comme ça de la ville.
> Devant la façade de la place de l'Abbé Corbillé, « *et vous, vous en pensez quoi de ça ? A première vue* ? », L'adjointe précise qu'il est indiqué dans le PLU que la façade a une « valeur identitaire ». Echanges de regards. L'aménageur et l'urbaniste esquivent. Jeu de clés, l'adjoint ne parvient pas à ouvrir la porte. On passe finalement par le portail vert, rue de Serrant. Le bâtiment qui longe la rue

est en béton, un ancien lieu de stockage. « un plancher béton très épais » répète le maire. Un cœur d'ilôt « fait de bric et de broc ». Le maire commente, l'adjoint ouvre les portes, on suit. Le petit escalier, la dalle d'ardoise d'un seul tenant, l'écusson dont on ne connaît pas la signification, les escaliers étroits, les demi-niveaux, la chambre de bonne, le séchoir, la fenêtre par laquelle on peut voir l'église et sa statue sculptée par X, très connu dans la région, le bar au comptoir massif et à la caisse enregistreuse ouverte… « Qu'est ce que cela vous inspire ? »
Rue de l'Eglise, le maire indique le *huit à huit* : « *un endroit pas pratique pour les camions de livraison qui nous défoncent le petit mur et sont obligés de traverser la place – pas assez d'espace pour effectuer les retournements…* ». Il a été question de le relocaliser, mais le projet n'a pas donné de suite. Face au *huit à huit*, le magasin fermier « vente directe ou circuit court »… On coupe pour rejoindre la rue Guihot en longeant la mairie. Arrêt devant la façade de l'hôtel particulier « *dont la construction a du être interrompue, c'est quand même bizarre qu'il n'y ait qu'un balcon vous ne trouvez pas ?* » On fait le tour de la place, arrêt sur la Minoterie. Maison des jeunes, maison des vieux, périscolaire…
La nouvelle place du marché et ses aménagements : bancs et arbres. Selon l'adjointe, une étude a été menée sur la place pour l'ouvrir de l'autre côté de la Minoterie. A plusieurs reprises, les élus font référence à « leur» architecte-conseil.
Retour à la mairie. Le maire fait un point déjeuner, 11h30, trop tôt pour y aller. Il nous propose de repasser par la mairie pour « *faire un point sur le déroulement et la suite des opérations* ». Salle du conseil, avec mon collègue nous revenons sur la définition de notre mission et rappelons succinctement le rôle de l'agence d'urbanisme, ses missions et les différentes phases composant une étude urbaine : *l'analyse, le diagnostic urbain, la formulation d'orientations et de préconisations, la proposition d'une stratégie, la programmation urbaine.*
L'élu insiste sur le fait de bien définir le/ les rôles de chacun des acteurs, dire où les missions s'arrêtent, les engagements qui incombent à chacun et notamment la « jonction entre les deux missions », celle de l'architecte et celle de l'aménageur. L'aménageur pointe la nécessité de désigner un « *pilote global* » du projet, « *un chef d'orchestre* » ajoute le maire. L'aménageur propose de « *coordonner l'ensemble des actions* », exprime sa capacité à « *fédérer un nombre de compétences important* ». Il se définit comme un « *assembleur dans la conduite de projet* » et insiste : « *il s'agit de bien définir le champ du possible et de l'impossible »*
Un premier rendez-vous est fixé entre l'aménageur et l'agence afin d'élaborer une « note méthodologique » décrivant les différentes phases techniques, leur déroulement et les acteurs impliqués (compétences…). Cette note sera soumise au maire. Echange de cartes de visite et d'adresses mail. Nous demandons à ce que la mairie nous fasse parvenir toutes les études et documents ayant attrait à cette étude. Nous demandons s'il existe une modélisation de la déviation de la RN. L'adjoint prend note. Départ. (extrait du journal de terrain, P.Ouvrard, 2012)

Arpentage de la commune de Bouvron, visite de l'école de Pontchâteau, excursion de Lavau-sur-Loire en compagnie du maire, la "rencontre" avec le territoire étudié passe toujours par une phase d'immersion et de découverte du site par la marche, l'observation et le relevé. Arpenter permet aux techniciens de prendre la mesure de l'espace et de ses ambiances. Le parcours est commenté par un élu ou des adjoints qui le plus souvent définissent le premier itinéraire. Un retour en salle (à la mairie) permet de rediscuter des différents enjeux de la mission : redéfinir les rôles, vérifier la problématique, lister les premières hypothèses ou pistes de réflexion. L'arpentage du site par l'équipe technico-politique permet aux acteurs de partager une expérience commune, pour ensuite se « raconter la même histoire », produire une fiction sur le mode projet, qui par la suite est susceptible de se réaliser. La visite et les prélèvements qui l'accompagnent (photographies, notes, croquis) permettent de contextualiser l'étude et d'incarner les grandes lignes du développement. Les prélèvelements ainsi recueillis seront ensuite remobilisés pour administrer la preuve, documenter le récit.
C'est par la visite que les urbanistes découvrent le site. Si dans un premier temps elle est accompagnée et commentée, dans un second temps le binôme revient, appareil photo et cartographie en main, pour relever et effectuer un diagnostic. Il s'agit d'arpenter le périmètre, on repère ce qui est exploré via google map, on emprunte toutes les petites rues, on teste les passages possibles. A la Chapelle-Launay, les deux architectes-urbanistes inventorient les potentiels de renouvellement en reportant les ilôts délaissés sur une carte, les pieds dans l'herbe ils se hissent pour vérifier « l'état de la parcelle » par-dessus un muret ; à Ponchâteau, on visite une école avec la DGS, rencontre avec le directeur qui commente l'état de la salle de classe délabrée et le sol glissant de la cour les jours de pluie ; à Bouvron on monte en haut du clocher pour prendre de la hauteur et photographier « dans son ensemble » l'ilôt racheté par la mairie. L'un photographie, l'autre consigne et dessine. De retour à l'agence, les photographies seront classées dans un dossier, le relevé sera retravaillé puis « mis au propre ».

L'arpentage, c'est aussi faire voir et voir ensemble, une expérience collective, par l'immersion, vérifier des hypothèses avec les élus qui ne se repèrent pas de la même manière en plan. C'est aussi une expérience collective à laquelle les acteurs peuvent ensuite se référer au cours d'une réunion où l'on s'assure que l'on a «bien vu la même chose ». Faire voir à l'élu, permet au technicien de l'acculturer au projet, ainsi d'une visite d'un groupe scolaire organisée à l'intention de l'équipe municipale pendant une étude de programmation afin qu'ils « se fassent une idée » de ce qui peut être réalisé.
« Marcher le site » permet de le commenter, de découvrir ensemble. Tout en observant, les urbanistes décrivent, font référence à d'autres territoires et sites de projet, en écho aux paysages traversés. L'expérience permet de définir ensemble ce que l'on est en train de voir. Marcher, observer, et surtout commenter ce que l'on voit, ce que l'on ressent : le son de la cloche, le bruit des moteurs de camions qui traversent le centre bourg, « ce serait pas si mal ce projet de déviation », on note les ombres portées, l'orientation du bâtiment. Et surtout, on projette, on imagine des scénarios de développement. Et si… L'expérience corporelle se traduit par les postures. Les interprètes enquêteurs touchent

le mur, se baissent pour vérifier la hauteur d'un trottoir, comptent leurs pas, s'aggrippent pour voir plus loin. Comme l'explique Laurent Matthey :

> *« Ainsi, l'art de faire parler le site mobilise le corps du faiseur de ville et le territoire, une doctrine et une mètis, un art de la ruse. Mais pour faire sens, l'exégète doit être capable de construire une intrigue parallèle à la grande intrigue qu'il doit suivre. C'est alors qu'il apparaît plutôt comme un romancier ou un storyteller (un raconteur d'histoires) (…) Mais dans ce travail d'arpentage, de saisie par le corps des caractéristiques du site ; ce travail de commentaire de ce qu'on peut y lire ; ce travail d'interprétation de signes annonciateurs d'un futur possible ; ce travail encore de mise en récit d'une grande histoire du lieu ; dans ce travail ample et complexe, ce qui apparaît enfin, c'est une figure très ancienne des sciences, qui, transitives, aspirent à une action vers l'extériorité : celle du diagnosticien »*[348].

En binôme, les modes de faire, d'observer et de relever se confrontent : la *percée visuelle*, le *grand paysage*, la *continuité des cheminements*, le *patrimoine ordinaire* ; les obsessions ne sont pas les même selon que l'on est architecte et géographe. Le travail en binôme permet de se compléter, ainsi du duo architecte/ géographe pour la programmation urbaine d'un groupe scolaire où le géographe se concentre sur les projections démographiques et les effectifs scolaires, tandis que l'architecte assure le diagnostic du bâtiment.

C'est aussi dans l'action que les urbanistes interprètent le site, repèrent et collectionnent les indices qui leur permettront de construire un discours et un projet, par assemblages successifs. L'itération entre le temps du terrain, et le travail à la table (au bureau à l'agence ou sur un carnet ou une nappe de papier au café) permet de faire varier les contextes et les temps d'observation. Cette pratique varie d'un chargé de mission à l'autre, selon les outils dont il dispose, mais aussi en fonction de sa formation initiale, certains dessinent, d'autres photographient. Une fois les données collectées, il s'agit de les assembler, de synthétiser l'hétérogène, traduire l'expérience en images et concepts.

[348] Laurent Matthey, *op. cit.*

4.3 Traduire l'expérience en images et en concepts*, l'interprète-traducteur*

Les urbanistes sont des producteurs de cadres d'interprétation du territoire à destination des commanditaires. « Faire parler le site » ou le territoire, c'est avant tout être en mesure de produire des cadres d'interprétation partageables avec un collectif d'acteurs élargi, ce qui soulève à la fois des enjeux de visualisation et de médiation.

Les visualisations, écrites et graphiques, sont autant des documents de travail pour les techniciens que des supports de médiation des projets. Plusieurs étapes de transformation sont nécessaires pour passer de la « phase terrain » à la « phase projet ». Ces étapes s'apparentent aux temps de la traduction décrits par les sociologues de la traduction : l'exploration (qui s'apparente à la phase de terrain), le confinement en laboratoire (qui correspond au retour à l'agence, au travail des données) et le retour au grand monde (la restitution aux commanditaires ou aux collègues). Le temps de projet, s'apparenterait à une succession de traduction et de boucles :

> *« Tu prends un projet de territoire comme sur Paimboeuf, ça prend des mois, voire des années. Le territoire, tu le découvres au fur et à mesure. Ça se fait vraiment sur un temps long en fait. C'est des allers-retours entre du diagnostic et la confrontation avec les élus. Il y a des temps de validation bien sûr, mais c'est pas parce que c'est validé que tu ne retournes pas sur le terrain. En gros tu complètes les données qui te manquent, tu poses de nouvelles questions (…) il y a aussi les autres données disons les stat' et tout ça que tu peux avoir via l'agence et ça permet d'argumenter le projet que tu construis. C'est ça en fait, c'est une construction, t'as pas d'un côté l'agence et de l'autre la commune, tu fais ensemble et tu discutes (…) Oui les plans et les « rendus », appelons les comme ça, les phases intermédiaires, et bien les documents, ça sert à se mettre d'accord, avec les élus, ça permet de visualiser le projet et les intentions (…) t'arrives pas avec une méthode toute faite, ça veut pas dire que t'as pas de méthode, mais ça veut dire que tu t'adaptes au site »* (extrait d'une discussion enregistrée avec un technicien de l'ADDRN)

Une fois les données collectées, à l'occasion de l'arpentage, des entretiens avec les élus ou « personnes ressources », et l'édition de données statistiques (qui varie selon le sujet traité : croissance démographique, effectifs scolaires, etc), les techniciens « croisent les données », phase qui s'apparenterait à la « synthèse de l'hétérogène » décrite par Latour. L'urbaniste « recombine les traces » prélevées pour produire ce qu'il qualifie, dans un premier temps, de diagnostic, qui se meut ensuite en projet. Une attention particulière est portée aux supports de présentation et d'animation de réunions à destination des commanditaires ; le plus souvent des élus, et parfois des membres de la société civile en fonction des projets, par exemple des parents d'élèves et instituteurs dans le cadre de la programmation d'un groupe scolaire. Cette attention portée à la forme et à la présentation du discours aurait un fort enjeu pédagogique : les questions posées par la planification n'étant pas toujours évidentes à communiquer. Ainsi,

l'équipe s'interroge régulièrement sur les modes de représentation, la manière la plus appropriée de faire passer les messages. Les techniciens se documentent en "allant voir ailleurs", les manières de faire des autres agences, et s'inspirent des "bonnes pratiques". L'interprète-enquêteur se meut en interprète-traducteur qui, après avoir arpenté le site, fait "varier les échelles", "recombine et surperpose les traces", "incorpore les inscriptions dans le texte". Ce texte prend différentes formes (présentation Powerpoint, compte-rendu, article, etc) et est accompagné de pièces graphiques (croquis, schémas, photographies, cartographies, etc). Les écritures du projet sont mulltiples ; le projet comme palimpseste. L'urbaniste se fait alors auteur, mais aussi interprête-traducteur. Il mobilise différents langages graphiques, iconographiques pour traduire le projet et l'adapter aux publics.

> *« Conceptualiser… et puis faire émerger un truc qui se tient et paraît cohérent, c'est le gros du travail. Ca prend du temps et des discussions, soi même et avec les autres, avec les élus aussi. Et puis t'as plusieurs étapes c'est sûr, tu présentes pas la même chose quand tu commences un projet que quand c'est en cours ou que tu le communiques à la fin. Et tout ça, c'est… différencié. Les supports (…) les outils aussi si c'est plutôt photo, plan… la maquette ? non c'est plus vraiment utilisé, à part la maquette 3D ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)

> *«Notre rôle c'est produire un truc qui parle à tout le monde. Enfin à tout le monde… Disons déjà entre nous les technos et puis pour les élus… Et les autres partenaires. C'est s'assurer que tout le monde ait compris ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)

A la manière d'un interprète qui traduit un discours dans une autre langue, le technicien tient un rôle de traducteur entre les différentes parties prenantes du projet et doit s'assurer de sa bonne compréhension de la part de tous ses membres. Ce que les acteurs qualifient de « produire des représentations communes ». Cette production de représentation passe par différent médias que sont la production iconographique, mais aussi le langage (cf. chapitre 5 « les langages de l'urbaniste »).

Rendre intelligible au « grand monde » le projet ou l'étude comprend plusieurs temps de traduction, à travers une production documentaire et graphique qui donne à voir et à comprendre le projet. Orienter le regard, traduire les observations, les données qualitatives et quantitatives, tester ses idées auprès de ses pairs pour ensuite les proposer à un public d'initiés ou de profanes. L'itération et la répétition sont les deux motifs que l'on peut retenir pour rendre compte de cette activité qui consiste à confronter un discours à un public. Le diagnostic ne s'effectue pas en chambre mais bien dans l'intéraction avec les commanditaires, à l'occasion de réunions publiques, comme par exemple dans le cas d'une programmation de groupe scolaire où les scénarios sont testés auprès des élus, enseignants et parents d'élèves.

Les médiations socio-techniques incarnées par le plan, la cartographie, le support Powerpoint, le post-it, les statistiques sont des supports d'interactions, de discussions et

de débats entre les différentes parties prenantes. Les techniciens fabriquent les outils, les testent et les implémentent d'un projet à l'autre. La "boîte à outils" du technicien se complète à mesure de l'expérience qu'il engrange, des modèles et références qu'ils croise, teste, hybride. Il s'agit de produire des connaissances sur un territoire à partir de connaissances déjà établies qu'il convient de réagencer de manière à produire un récit et raconter la bonne histoire pour faire advenir le projet. Ce savoir-faire relève d'un recyclage et d'une hybridation permanente de formes et de traces. Ordonner et classer l'hétérogène, réduire la complexité et synthétiser pour produire du sens. "Faire sens", "mettre en intrigue" permettent d'inscrire le projet dans une trame narrative pour le justifier en l'inscrivant dans dans un contexte, un processus ; permettant aux acteurs de « ficeler » leurs discours. Cette trame narrative est ensuite mise à l'épreuve, testée et complétée.

4.4 Restituer l'expérience, raconter une histoire, *l'interprète-acteur*

Dans un article consacré à la pratique du projet par les paysagistes[349], Laurent Matthey recourt à différentes figures pour décrire l'activité de projet: « le chaman », « l'herméneute », « l'exégète », « le romancier », « le diagnosticien » et « l'animateur-conteur ». Figures qu'incarnent successivement les urbanistes de l'agence tandis qu'ils élaborent un projet de territoire ou une étude pour une commune, voire même quand il s'agit d'un projet urbain.

> *« Quand tu fais du projet, c'est du diagnostic, c'est sûr, faut savoir quoi regarder, mais surtout comment le regarder, mais aussi comment le faire voir et le faire comprendre. Et pour ça, t'as deux choses ce que tu dessines, comment tu le rends visible et puis ce que tu racontes, comment tu présentes les choses. Je dirais que ça peut se résumer à ça le projet ».* (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN)

La figure de *l'interprète-comédien* (au sens de l'interprétation d'un rôle et d'un discours) permet d'expliciter l'activité qui consiste à restituer les projets à un public. Le technicien comme avatar de l'institution et des élus qu'il représente est tantôt metteur en scène, tantôt acteur-comédien. Le ton de la voix, la gestuelle, les répétitions successives, la mise en place du décorum avant la réunion, pour la présentation, sont autant d'éléments qui participent de la mise en scène de l'action et des projets présentés. Parmi les techniciens de l'agence, c'est le chef de projet qui incarne le mieux cette figure.

> *« C'est un peu comme jouer un rôle. Il y a des trucs parfois tu n'y crois pas vraiment mais il faut bien les faire passer, il faut s'en convaincre. (…) ça demande de l'entraînement, au début t'es obligé de pas mal répéter ce que tu vas dire, te repasser le film dans la tête avant la réunion et après ça devient presque naturel. (…) C'est clair certains sont plus à l'aise que d'autres, les gens*

[349] *Ibidem*.

> *charismatiques, ceux qui ont la voix qui porte et qui arrivent à captiver le public. (…) Par contre moi j'ai toujours un peu le trac avant les réunions importantes, c'est le truc qui passe pas ».*
> (extrait d'entretien avec un technicien de l'ADDRN).

A la manière de comédiens qui montent une pièce, les techniciens de l'agence répètent leurs présentations en amont des séances. Qu'il s'agisse d'une intervention individuelle dans le cadre d'un déjeuner de coordination, d'une présentation en duo où les équipiers se répartissent le temps de parole ou de l'animation d'une réunion avec plusieurs acteurs, les temps de répétition précèdent ceux de la véritable représentation. Ces temps préparatoires sont autant d'occasions de lisser le discours, d'en ôter les scories, de « *nettoyer le Powerpoint »* de ses éventuelles « *coquilles »*, de vérifier la *cohérence* et la fluidité de la présentation, d'anticiper les éventuelles questions. Les conseillers sont les collègues ou le directeur : à deux devant l'écran dans le bureau, texte à la main que l'on gribouille, ou à plusieurs là où aura lieu la réunion, en reproduisant les conditions, le plan de table, etc... C'est l'occasion de s'assurer de ce qui va être dit et de quelle manière, avec quels mots, quels supports, quels gestes – on vérifie autant le fond (contenu) que la forme (mise en scène, logistique). L'ordre du jour permet de cadrer la présentation ou la séance. Certaines séances sont plus ou moins rodées, d'autres plus exceptionnelles, voire expérimentales et demandent une plus ample organisation ou maîtrise. Il y a ceux qui préparent le discours et ceux qui préparent le décorum, l'agencement, les micros, l'ordinateur…

L'exemple de la « séance de répétition » de la Conférence de l'Ouest au Cinéville de Saint-Nazaire

> *La salle de cinéma est plongée dans l'obscurité. L'ouvreuse entre et sort tantôt avec des cartons, tantôt avec des rallonges électriques. Au pied de l'écran, Technicien 1 et Technicien 2 discutent autour d'une feuille de papier. Technicien 3 et Technicien 4, légèrement en retrait découvrent la salle et se préparent au filage de leur présentation orale. Je suis assise au premier rang.*
> Techncien 1 *(à l'attention Technicien 2)*_ fait voir le plan fait par le directeur…
> *Technicien lui tend le document qu'elle éclaire avec son téléphone portable*
> Techncien 2_ … il a mis l'écran là… Et souhaite mettre les 6 fauteuils des présidents devant…
> Technicien 3 (soupire)_ ça va encore être un truc comme à la messe avec le curé au centre. Et les enfants de cœurs, ce sera nous (il désigne son collègue). Bon plus sérieusement, qui manie l'ordinateur ? Celui qui parle ? C'est plus simple non ?
> Technicien 4 (inquiet)_ surtout que j'ai plus de 200 slides à faire passer…
> *L'ouvreuse entre, talkie-walkie à la main, grésillements*
> L'ouvreuse_ Mathieu, tu me reçois *? (échanges avec son collègue, vérification des retours, 1-2, 1-2…)*
> *Pendant ce temps, discussion entre Technicen 1 et Technicien 3 sur l'utilité ou non d'avoir un écran de retour pour les présidents installés sur l'estrade afin*

> *qu'ils puissent « suivre la présentation sans se tordre le cou ». Technicien 2 ironise « y a qu'à mettre une estrade tournante ! ». Technicien 3 interroge sur le type de micros : fixes ou mobiles ?*
> L'ouvreuse *(commence à mettre en place l'ordinateur)*_ Vous préférez mettre l'ordinateur près du pupitre ? Pour information, l'installation de la salle aura lieu le matin même parce que la veille il y a des séances…
> Technicien 1_ Il va falloir qu'on s'organise… Qui s'occupe de l'installation ? Moi je serai déjà à l'accueil avec les autres *(elle fait référence aux assistantes)*
> Technicien3_ Oui et être là dès 7h30 ou 8h en cas d'imprévu..
> Techncien 2 (*s'adresse à l'ouvreuse*)_ Faut-il qu'on amène un ordinateur de l'agence ? Est ce qu'Office 2010 est installé sur celui-ci, sinon ça risque de ne pas marcher…
> *Sur le grand écran diffusion d'un extrait du film produit par la paysagiste*
> Technicien 3_ Entre le film et les autres présentations, il faut s'assurer que la taille de l'image restera bien la même…
> *La discussion se poursuit autour de l'absence du directeur à la répétition « C'est à l'arrache »/ « On ne sait pas qui passe et quand »/ « Il n'y a pas de pilote dans l'avion »/ « Au final, c'est nous (les techniciens) qui seront exposés le jour J et pas lui… »*.

L'interprétation revêt ainsi plusieurs formes depuis l'interprétation d'un rôle par l'urbaniste en fonction des publics en présence qui adapte son discours et sa gestuelle au contexte d'énonciation; jusque dans l'interprétation comme activité projectuelle (interprétation du contexte, de la commande, des données collectées, d'un territoire, etc.) et de production d'un discours "pour" et "sur" l'action. Activité qui induit différentes étapes de traduction de la part des acteurs et qui met en jeu leur réflexivité. L'interprétation concerne également le contexte et les jeux d'acteurs, dont le décryptage et l'analyse permettent aux individus d'apprêter l'action, entre tactique et stratégie. L'interprétation du contexte déterminerait également la capacité à agir des acteurs, qui tantôt se conforment, tantôt jouent avec les codes et injonctions pour façonner démarches et projets ; déployant une agilité à "faire avec" l'incertitude. Les figures de "l'interprète-diagnosticien", "l'interprète-enquêteur", "l'interprète-traducteur" et "l'interprète-comédien" ont permis de qualifier cette activité d'interprétation et ses différentes déclinaisons.

5. Des praticiens réflexifs

> *« Dans les pratiques où fleurit le pluralisme des paradigmes (comme le service social, la psychiatrie ou l'urbanisme), il n'existe donc pas de contexte clairement structuré pour l'utilisation d'une technique. Les praticiens, pour résoudre des situations conflictuelles, sortent alors du modèle de la science appliquée pour s'atteler à une recherche visant à nommer et reconstruire un problème pour créer les conditions adéquates de leur compétence technique »*[350].

5.1 Une agence en quête de "*prise de recul*"

Au moment de mon embauche à l'agence d'urbanisme, le directeur insiste sur le fait qu'accueillir une doctorante CIFRE est une occasion pour l'équipe de prendre de la distance vis à vis de sa manière de travailler et d'agir au quotidien. Il déplore plus particulièrement un manque de temps pour "prendre du recul" vis à vis des actions en cours et modes de faire. Ce besoin revendiqué par la direction suscite ma curiosité, d'autant qu'à mesure de ma socialisation au sein de l'agence, je suis frappée par la réflexivité accrue de mes collègues qui viennent régulièrement dans mon bureau pour m'expliquer le fonctionnement de l'agence, me raconter les jeux d'acteurs, me faire des retours sur la conduite de leurs missions. Tandis que j'acquiers de l'expérience et suis amenée à travailler sur des projets ou études, je suis encore plus marquée par la manière dont ils préparent et débriefent les réunions, affûtent leurs arguments, se remettent en question pour tenter de poser les "bonnes questions", apporter de "bonnes réponses", utiliser les "bons mots" et les "bons concepts", mieux présenter les projets, etc. J'assiste à de nombreux temps collectifs qui prennent la forme de réunions (comités méthode, préparation des déjeuners de coordination, préparation d'une conférence de presse) ou d'échanges plus informels entre collègues (candidature d'une collègue à l'OPQU, échanges de notes entre techniciens concernant les évolutions possibles de l'agence à l'issue des élections, échanges de mails critiquant la manière de conduire des missions, etc). En suivant l'équipe pendant les pauses repas, en partageant l'habitacle de la voiture avec un collègue avant et après une réunion, je prends part à leurs incessantes discussions sur le travail, leurs doutes, leurs remises en question, leurs analyses du contexte politique, etc; une sorte de maïeutique permanente qui accompagne la conduite des différentes missions. Au détour des entretiens, à l'occasion de l'intervention d'un collègue à une rencontre de la FNAU, de la lecture d'un article rédigé par un collègue dans une revue locale ou d'une publication collective sur la métropole Nantes Saint-Nazaire, je suis également saisie par la capacité de mes collègues à produire un discours, à la fois "pour" l'action et "sur" l'action. De multiples scènes comme les rencontres nationales de la FNAU, les clubs FNAU, des comités de réflexion sur les méthodes et projets organisés par l'agence, l'organisation de séminaires à destination des élus, sont autant d'occasions pour les techniciens de présenter leurs

[350] Carine Dierckx, « Réflexivité et épistémologie des pratiques : Enjeux pour la construction et la « résolution » des problèmes sociaux en travail social. Une discussion de D.A. Schön et de J. Dewey », éd. 6° congrès de l'AIFRIS.

travaux et méthodes de travail, de les mettre en perspective, de les critiquer ou de les confronter à la production d'autres.

Le cumul de ces situations, qui atteste de la posture réflexive fréquemment adoptée par les techniciens en agence, contraste avec le besoin de "prise de recul" formulé par le directeur à l'occasion de mon recrutement et fréquemment réitéré pendant mon contrat, tandis qu'il me demande de formuler un point de vue critique sur ce qui vient d'être dit ou sollicite mon analyse sur telle ou telle situation. Ces interpellations répétées de la part du directeur, à l'égard de ma "capacité réflexive", me paraissent de plus en plus incongrues et déplacées vis à vis de mes collègues. Ce malaise provoqué par la dissonance entre la quête de réflexivité de la part de la direction, alors qu'elle est déjà présente chez mes collègues, m'amène à m'intéresser à la figure du praticien réflexif qui permet d'apporter un autre éclairage aux conditions d'exercice en agence d'urbanisme.

5.2 Le tournant réflexif et la théorie du *praticien-réflexif*

La théorie du "praticien réflexif" a été développée par D.A Schön[351], fondateur d'une nouvelle épistémologie des pratiques professionnelles, selon laquelle les savoirs professionnels se construisent par l'action, et par la réflexion "dans" et "sur" l'action :

> *«Le tournant réflexif (1990) est une sorte de révolution. Le problème d'élaborer une épistémologie de l'agir professionnel est pris à rebours. A la question : « qu'est-ce que les praticiens ont besoin de savoir ? » Ma réponse préférée consiste à attirer l'attention sur le savoir dont ils font (preuve) dans leur agir professionnel (…) le souci principal du narrateur est non seulement de découvrir, mais d'aider les praticiens à découvrir ce qu'ils savent déjà et la manière dont ils utilisent ce savoir»*[352].

Dans son ouvrage publié en 1983 « *The reflexive practioner. How professionals think in action* »[353], Schön récuse la logique applicationniste et considère les professionnels comme des "praticiens réflexifs" ;

> *« c'est à dire des praticiens capables de délibérer sur leurs propres pratiques, de les objectiver, de les partager, de les améliorer et d'introduire des innovations susceptibles d'accroître leur efficacité »*[354].

[351] Par la suite, la conception du « praticien-qui-réfléchit-sa-pratique » donnera lieu à de nombreux travaux de recherche dans le champ des sciences de l'éducation et sera mobilisé dans le champ de l'aménagement du territoire par Laurent Devisme et Marc Dumont : Laurent Devisme, « Le praticien réflexif et le théoricien activiste », *Urbanisme*, vol. 372, 2010, p. 41-43. Laurent Devisme et Marc Dumont, « L'éthologue et le tenure track », *les Annales de la recherche urbaine*, vol. 104, 2008, p. 7−17., 7-17

[352] D. A. Schön, *Le Tournant réflexif. Pratiques éducatives et études de cas*, Les éditions, Montréal, 1996, p23-24.

[353] Notons que pour produire cette étude, Schön se concentre sur cinq professions: l'architecture, l'urbanisme, le génie, la gestion et la psycholothérapie. Donald Schon, *The reflective practitioner. how professionals think in action*, Basic Books, 1983.

[354] Institut National de Recherche Pédagogique, « Le praticien réflexif. Diffusion d'un modèle de formation », *Recherche et formation*, n°36, 2001.

Cette théorie s'inspire des travaux pragmatistes de John Dewey relatifs à la théorie de l'enquête comme expérimentation[355].

La réflexivité peut se définir comme *« un mécanisme par lequel le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance »*[356] où l'acteur *« se regarde agir comme dans un miroir et cherche à comprendre comment il s'y prend, et parfois pourquoi il fait ce qu'il fait, éventuellement contre son gré »*[357]. Schön différencie la réflexion "dans" l'action et la réflexion "sur" l'action ; la première s'élaborant au cours de l'action (le "temps de l'action en cours"[358]) tandis que la seconde a posteriori (le "temps de l'après-coup"[359]). Notons que pour Gérard Koening, la réflexivité mise en œuvre par les praticiens est *« une condition de l'apprentissage organisationnel, permettant à chaque organisation d'acquérir des compétences »*[360].

Schön élabore le modèle du "praticien réflexif" en critique à celui de l'expert. Selon lui *:*

> *« Dans le monde concret, les problèmes n'arrivent pas tout déterminés dans les mains du praticien : ils sont construits à partir de matériaux tirés des situations problématiques, intrigantes, embarrassantes, incertaines, mal définies »*[361].

Dans le cas des techniciens de l'agence cette dimension est exacerbée par le fait qu'ils participent à la définition de leurs missions, à la fabrication des cas qu'ils étudient et à l'élaboration de méthodes pour répondre aux questions qu'ils ont eux-mêmes posés. C'est d'ailleurs en façonnant leurs outils, en formalisant une carte, en médiatisant une démarche ou en communiquant sur un projet qu'ils développent une réflexion sur leur pratique. C'est en sélectionnant et réalisant les cartes, les graphes et les textes qui accompagnent son Powerpoint de présentation d'un projet de territoire à destination d'élus que le technicien produit à la fois un savoir sur le territoire étudié, mais aussi sur la manière de traduire et présenter son travail à des élus ; même si ces savoirs ne sont pas clairement explicités. La pratique en agence d'urbanisme n'est pas un domaine où s'appliquent à la lettre des théories ou des modèles, mais un lieu de production et d'expérimentation où s'inventent et se fabriquent des connaissances. C'est par le bricolage, l'interaction et l'itération que son testés et produits des savoirs et savoir-faire ; qui dépendent des compétences réflexives[362] développées par les acteurs :

---

[355] John Dewey, *Logique : la théorie de l'enquête*, PUF, Paris, 1993.

[356] Sandrine Rui, « Réflexivité », in *Les 100 mots de la sociologie, Paugam Serge (dir.)*, Presses un, Paris, 2010, p.21.

[357] Philippe Perrenoud, « Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation », *Analyse de pratiques et attitude réflexive en formation, Reims, CRDP de Champagne-Ardenne*, 2002, p.3.

[358] *Ibidem*.

[359] *Ibidem.*

[360] Gérard Koenig, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion, Paris, Lavoisier*, vol. 160, 2006, p. 299.

[361] Carine Dierckx, « Réflexivité et épistémologie des pratiques : Enjeux pour la construction et la « résolution » des problèmes sociaux en travail social. Une discussion de D.A. Schön et de J. Dewey », éd. 6° congrès de l'AIFRIS, 2015.

[362] Albarello, dans le cadre de ses travaux sur le praticien-chercheur identifie les compétences qui caractérisent la pratique réflexive: "La prise de recul", "l'identification d'un cadre conceptuel", "la problématisation", "se mettre en position d'écoute", "la capacité à observer", "le « savoir » analyser", "la capacité à interpréter". Luc Albarello, *Devenir praticien-chercheur*, éd. De Boeck, Bruxelles, 2004.

> *« Ces compétences réflexives reposent sur la mobilisation et la combinaison de ressources diverses parmi lesquelles des savoirs théoriques ou d'expériences, des procédures, des instruments de lecture de la pratique et/ou d'observation du réel, des démarches plus ou moins formalisées de questionnement puis d'interprétation, des connaissances métacognitives, des intuitions ou encore autrui »*[363].

C'est à la fois par une "posture" et une "pratique" réflexives que les professionnels développent ce que Schön qualifie « *d'habitus*[364] *de réflexion sur la pratique* » ; habitus qui semble caractériser la "classe aménagiste" et les techniciens en agence d'urbanisme.

5.3 Des pratiques et postures réflexives pour agir en contexte incertain : réflexivité, interprétation et anticipation

> *« Aujourd'hui se dessine ainsi une mutation majeure de la pensée aménagiste en ce qui concerne la façon d'aborder les conséquences de l'action. Comme il apparaît vain de vouloir maîtriser a priori les conséquences de l'action, autant concevoir des approches qui permettent de planifier en tenant compte de leur aspect non intentionnel. L'adaptation, comme réponse à l'incertitude posée par le changement climatique, s'inscrit dans cette mutation de la pensée aménagiste : passer d'un pilotage a priori à un pilotage par les conséquences»*[365].

Dans un article consacré aux pratiques réflexives en aménagement[366] en réponse à l'incertitude[367], Vincent Berdoulay et Olivier Soubeyran interrogent la manière de penser le rapport entre l'aménagement du territoire et l'incertitude ; notamment depuis la remise en cause du modèle de la planification rationnelle des années 50 et ses désillusions de la certitude. Cette mise en doute les invite à associer deux courants de recherche : le pragmatisme à travers ses cadrages et mise en question des fondements disciplinaires de l'aménagement[368], et l'épistémologie pratique à travers les travaux portant sur les professionnels dans l'action, et plus particulièrement les "praticiens réflexifs"[369] (où pour l'urbaniste l'incertitude est à la fois un "milieu" et une "ressource" pour l'action) et de « praticien délibératif »[370] (qui explicite le rôle de l'improvisation en

[363] Bernard Wentzel, « Le praticien réflexif : entre recherche, formation et compétences professionnelles », *Actes de la Recherche*, vol. 8, 2010, p. 15-35.
[364] La définition de l'habitus y trouve toute sa cohérence dans une théorie des champs puisque « *la relation entre l'habitus et le champ est d'abord une relation de conditionnement: le champ structure l'habitus qui est le produit de l'incorporation de la nécessité immanente de ce champ ou d'un ensemble de champs plus ou moins concordants* » Pierre Bourdieu, *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Le Seuil, Paris, 1992, p.102.
[365] Vincent Berdoulay, Olivier Soubeyran, « Pratiques réflexives en aménagement pour une adaptation aux changements environnementaux », *L'Espace géographique*, vol. 41, 2012, p. 169-180.
[366] *Ibidem*.
[367] La manière de penser le rapport pratique de l'aménagement et incertitude, notamment en réponse à la désillusion de la certitude qui traverse la pensée aménagiste a précédemment été étudiée par Olivier Soubeyran et Yves Chalas (2009)
[368] Eclairés par l'épistémologie pragmatiste à partir des années 80, à l'initiative des chercheurs américains Charles Hoch (1984), Karen Chistensen (1985) et Hilda Blanco (1985).
[369] Donald Schon, *op. cit.*
[370] J Forester, *The Deliberative Practitioner. Encouraging Participatory Planning Processes*, éd. MIT Press, . Cambridge (Massachusett), 1999, 306 p.

urbanisme). Cette combinaison apporte un éclairage pragmatiste "sur" l'action ; on pensera notamment aux travaux de d'Isaac Joseph et Daniel Céfaï[371] ou encore de Jean Jeannot sur les métiers flous[372]. Par ailleurs, les travaux de Marie-Hélène Bacqué et Marion Gauthier[373] démontrent le besoin, pour les professionnels de l'urbanisme, de s'interroger sur leurs pratiques et de développer une approche réflexive en raison des critiques émises à l'égard de l'expertise urbaine et territoriale. Ces deux chercheurs observent une prise de conscience, de la part des professionnels

Vincent Berdoulay et Olivier Soubeyran distinguent trois types de pratiques réflexives allant d'une pratique très peu réflexive (ou "pratique faible") basées sur *« une forme d'adaptation qui renforce la pensée planificatrice centrée sur l'élimination de la surprise et sur l'avenir en plan »*[374], à un *« pilotage par les conséquences »* (ou "pratique sélective") qui consiste à ce « *mouvoir dans un environnement incertain en acceptant le fait d'être dépassé par les conséquences non intentionnelles de son action. Il s'agirait d'une adaptation qui d'une certaine façon rendrait compte de situations d'action dans lesquelles nous ne savons pas ce que nous faisons, et qui cependant pourrait s'inscrire dans une discipline de l'action. La pratique réflexive se chargerait désormais du risque de sa propre inconséquence »*[375]. La troisième, qualifiée de "pratique réflexive intermédiaire", accompagne la manière de conduire l'action en contexte d'incertitude, renvoyant aux travaux d'Olivier Soubeyran sur l'improvisation musicale[376] : *« Elle est aussi un modèle de communication, voire une éthique de l'action, basée sur l'écoute, l'attention au détail et à l'inattendu, la vigilance, le respect, la solidarité, l'expérience. »*

[371] Daniel Cefaï et Isaac Joseph, *L'Héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme*, éd. La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, coll. « Société et territoire », 2002, 405 p.
[372] G Jeannot, *op. cit.*
[373] Marie-Hélène Bacqué et Mario Gauthier, « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein» », *Participations*, vol. 1, 2011, p. 36-66.
[374] Les auteurs font ici référence à Massé et Gaudin,
[375] Les auteurs font ici référence à François Ascher.
[376] Olivier Soubeyran, *Pensée aménagiste et improvisation. L'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste*, Broché, 2015.

POLITIQUE. Un audit est lancé par le maire sur l'Agence d'urbanisme

Pas de pilote dans l'agence

Pour le maire, la structure a souffert des choix de son ex-directeur qui a tenté de se présenter aux élections.



David Samzun reproche à Nicolas Terrassier, ex-directeur, « d'avoir politisé l'Agence pendant la campagne des élections municipales ». Archives PO

C'est le bordel dans cette maison ». Le maire de Saint-Nazaire, David Samzun, ne saurait être plus clair quand il qualifie la situation à l'ADDRN, Agence d'urbanisme de la région nazairienne, qu'il préside. Cette agence qui emploie une vingtaine de personnes, rassemble des intercommunalités pour lesquelles elle travaille sur leurs projets de développement.

« L'agence est en souffrance, le personnel est en souffrance »

Fin 2013, son ancien directeur, Nicolas Terrassier, s'était lancé dans la campagne électorale des municipales à Saint-Nazaire.
Pour être plus libre, il avait démissionné de son poste, mais seulement après avoir annoncé sa candidature. Il n'avait pas eu assez de soutiens, ou trop d'oppositions, pour aller jusqu'au bout de sa candidature. « *L'agence s'est politisée à cause de Terrassier. Aujourd'hui, elle est en souffrance, le personnel est en souffrance* ». Pour le maire, ces employés « *ont été pris en otage par le choix du directeur* ».
À son arrivée aux commandes de la Ville et de l'agence, David Samzun a donc commandé un audit sur cet établissement. Ce qui ne remet pas en cause son existence. L'agence a d'ailleurs un directeur par intérim, « *qui a hérité de cette situation. Mais elle n'est plus pilotée depuis longtemps* », déplore David Samzun.

M.C.

Ville de Saint-Nazaire - Archives municipales/Ressources documentaires -Reproduction interdite.

Figure 83. source : Presse Océan 16/01/2015

5.4 Quand la réflexivité ne suffit plus : des individus en crise(s)

> *« Finalement, la souffrance inhérente aux conflits de valeurs est plus qu'un problème personnel. Les conflits de valeurs sont inhérents à la vie organisationnelle, et même dans certains cas à la mission même de l'organisation ou aux tâches qu'on y exécute. La souffrance qui en découle peut avoir divers impacts organisationnels, particulièrement sur la qualité du travail et des relations interpersonnelles »*[377].

Il est des situations, au cœur de l'enquête ou tout contre ses bords, dont le chercheur ne sait que faire. Elles l'embarrassent et l'interrogent sur les limites de l'enquête de terrain, jusqu'où il convient d'aller, ce qu'il convient de restituer. Ce sont ces moments critiques où la réflexivité ne suffit, ni au chercheur, ni aux acteurs pour trouver le ressort de s'en extirper. « *Des individus en crises ?* » comme titre cette sous partie, la crise dont il est question est tout autant traversée par les techniciens de l'agence que par la chercheure. Je me suis longuement demandée s'il fallait y consacrer une partie et quelle place lui accorder dans la thèse, la manière de traiter le sujet, et surtout sous quel intitulé faire apparaître ces observations : "souffrance au travail" ? "Conflits de valeurs» ? "Conditions d'exercice limites" ? Nous avons, à plusieurs reprises, débattu avec quelques collègues, mais aussi avec mes directeurs de thèse sur les raisons de documenter cet aspect de la fabrique urbaine dans la thèse : est-ce que ça relève vraiment de la fabrique urbaine ? Cela ne relèverait-il pas plus de la sociologie du travail ?

J'ai réouvert quelques ouvrages de sociologie du travail, Christophe Dejours et ses célèbres « *Travail et usure mentale* » et « *Souffrance en France* »[378], mes premières lectures de sociologie et qui sans doute ont orienté mon regard. Les travaux d'Alain Ehrenberg sur *l'individu incertain*[379] ont été éclairant. Ce sociologue émet l'hypothèse selon laquelle nos sociétés sont de plus en plus confrontées à un phénomène d'effritement des frontières entre public et privé ; phénomène qu'il attribue au basculement suivant :

> *« D'une détermination par le passé, à laquelle il était devenu possible d'échapper grâce au progrès de la protection sociale et à la croissance économique, à une indétermination par l'avenir, qui reporte sur l'individu des responsabilités relevant auparavant de l'action publique ».*

Montée de l'individualisme, culte de la performance, Ehrenberg attribue la souffrance au travail des individus à ces deux phénomènes.

Confrontée, à plusieurs reprises, à des moments de ruptures et de "craquage" de mes collègues-techniciens à l'agence, comment ne pas en faire abstraction ? Que nous révèlent ces situations? De quoi sont-elles le nom ou le symptôme ? Les effets d'un modèle managérial qui induit le basculement d'un urbanisme de production à un

[377] Diane Girard, « Conflits de valeurs et souffrance au travail », *Éthique publique*, décembre 2009, p. 129-138.
[378] Christophe Dejours, *Travail et usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1980, 1993. Christophe Dejours, *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998, 2009, 237 p.
[379] Alain Ehrenberg, *L'individu incertain*, Mesnil sur Estrée, Editions Calmann Lévy, 1996, 351 p.

urbanisme de management et de gestion, voire un urbanisme entrepreneurial ? Effets d'une discordance des temps et d'injonctions contradictoires entre technique et politique ? Impossibilité pour les individus de "faire avec" : la pression, l'impression d'inutilité, d'incapacité à vraiment agir ? Changement générationnel où les "anciens" pensant au début de leur carrière pouvoir agir, changer les choses sont aujourd'hui pétris de désillusions ? Et où les "jeunes" hésitent entre "quitter le navire", *CV-toujours-sous-le-coude*, ou se conformer ? Effets d'un nouvel esprit de l'urbanisme ?...

Convaincue de l'intérêt de restituer ces situations parce qu'elles renseignent sur la fabrique urbaine et auraient des répercussions directes sur la pratique de l'urbanisme et la manière de conduire les projets ; j'opte pour une restitution sous la forme du récit d'enquête à partir de trois extraits choisis. Le parti-pris est de faire place à la description pour laisser parler le terrain : « *Le "ras le bol" du technicien* », « *Demain la chargée de mission n'ira pas au travail et l'enquêtrice se demande si elle peut l'écrire dans sa thèse* » et « *Dans les agences il faut la vivre la crise* ».

Récit d'enquête 1. Le "ras le bol" du technicien

Jeune chargé de mission, il en a souvent eu *« ras le bol de l'agence et de ses personnages* ». Il n'a jamais compris ceux qui y travaillent depuis des années. Absence de choix ? Absence d'opportunité ? Commodité ? Parce que la vie les a rattrapés avec ses contraintes, ses dettes et ses compromis ?
Sans son « *amour pour Saint-Nazaire* », sa « *passion pour le boulot* » et la « *connivence avec certains collègues* », il aurait eu de quoi « *se barrer depuis longtemps !* ». Ils se sont soutenus avec un chef de projet, en attendant que le vent tourne, en se concentrant sur leurs projets. Ils ont « *agit en mode free lance , en faisant abstraction du camp adverse et des ventres mous non politisés entre les deux* ». Le vent du temps long à tourné, ceux qui n'avaient pas pris parti se sont « *rangés du côté du pouvoir* », d'autres sont « *sortis du placard* », d'autres ont « *fait profil bas* », d'autres encore ont quitté l'agence.
Il a conscience qu'il est plus simple de prendre position, quand on est chef de projet « avec un statut et une reconnaissance », que lorsque l'on « *fait de la prestation de service pour ses collègues* ». Les premiers bénéficieraient d'une plus grande capacité à agir, alors que les seconds devraient se contenter de subir. Ce propos est cependant à nuancer. Certes, les marges de manœuvre et de liberté dans le travail ne sont pas les mêmes suivant la position occupée, les "grands" de l'agence (chef de projet) pouvant plus facilement s'opposer à la direction que les "petits" (une secrétaire ou un non cadre). Cependant, les petits possèdent d'autres ressorts d'action ; ainsi, certains chefs de projet auraient la capacité de se placer volontairement en marge d'un projet ou d'une démarche qui va à l'encontre de leurs convictions individuelles et politiques. Un ensemble de "petits arrangements" leur permettrait de contourner l'injonction à participer. Certains, par exemple, planifient une autre réunion sur le même créneau que celle prévue, ou alors font acte de présence en réunion et minimisent leur implication (peu, voire pas, de prise de parole). Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les chefs de projets ne sont pas forcément dépendants des projets en cours ou inscrits au

programme partenarial et disposent, si besoin, d'une capacité à activer leurs réseaux extérieurs pour se faire passer commande sur une étude ou une mission ; ce qui peut permettre d'éviter la "placardisation" ou la marginalisation. Une marginalisation subie ou choisie dépendrait directement du capital social de l'individu (proximité avec des individus influents), de sa réputation dans le milieu d'interconnaissance et de son inscription dans un ou des réseaux d'acteurs influents ; certains deviendraient ainsi des "*intouchables*".

Récit d'enquête 2. Demain la chargée de mission n'ira pas au travail, et l'enquêtrice se demande si elle peut l'écrire dans sa thèse

> *«L'accusation de relativisme ou d'auto contradiction n'est forte que pour ceux qui croient que c'est affaiblir la vérité que d'en faire une construction ou un récit. Pour nous qui ne cherchons que les matériaux de cette construction et la nature de ces récits, nous nous considérons à égalité avec ceux que nous étudions. Ils racontent, nous racontons ; ils éprouvent, nous éprouvons ; ils construisent, nous construisons. Les différences viendront plus tard »*[380].

Comment faire pour rendre compte de la souffrance au travail ? Des doutes et des difficultés traversées par les techniciens de l'agence ? Quelles sont les limites de l'enquête de terrain ? Jusqu'où et comment l'enquêteur peut-il restituer ce qui lui est donné à voir et à entendre ? C'est ce que tente de restituer ce texte. La forme narrative est privilégiée avec l'emploi du "je" et du "elle" (et deux couleurs noir pour le "je" et gris pour le "elle") pour distinguer l'enquêtrice de l'enquêté. Ce qui, au départ aurait pu relever d'un hors-champ ou d'un "bord" de la recherche est finalement révélateur des conditions d'exercice en agence d'urbanisme et plus largement un marqueur de ce nouvel esprit de l'urbanisme.

A son domicile, elle s'effondre au cours du repas. Trop de pression, pas assez de reconnaissance dans son travail. La distinction permanente entre le projet urbain et la planif', ça la pèse. Elle a perdu le sens. De ses missions, des projets menés, tout ça *c'est du blabla*. Le concret, il est dans les petites communes, là où il n'y a pas de moyen. Là où au moins, elle a l'impression de servir à quelque chose. Le stress dans la conduite de réunion, l'incertitude face à l'audit en cours, la dispersion dans les tâches... elle en a perdu le sommeil. Devoir gérer une multitude de projets en même temps, animer plusieurs réunions importantes par semaine, elle n'en peut plus. Elle se sent périmée par rapport aux jeunes collègues plus frais. Périmée parce qu'on lui a trop pressé le citron. En ce moment, elle pleure dans son bureau tous les midis, a des idées noires et cette sensation atroce qu'elle va mourir au bureau. Et moi, passée pour récupérer des dossiers, je suis restée manger. Attablée, je l'écoute pleurer, dans le grand trois pièces en face de la gare. Son compagnon a filé en cuisine pour la laisser me raconter, ça fait plusieurs soirs que c'est comme ça, il ne sait plus quoi faire, ne parvient pas à la

[380] Bruno Latour et Steve Woolgar, *op. cit, p28.*

raisonner. Je l'écoute et je ne peux m'empêcher de penser à la tentative de suicide d'un collègue, et ça m'inquiète. Plus tard, en recomposant le texte à partir de mes notes jetées le soir même dans mon carnet, je pense à cet autre collaborateur parti en dépression depuis plusieurs mois, avec interdiction de communiquer avec ceux de l'agence, c'est ce que les autres m'ont dit. Je repense aussi aux récits du burn-out et des pleurs du matin dans le train, aux petits cachets et à l'alcool que consomment certains. Et je me demande si cette souffrance est la conséquence d'un univers de travail, comme décrit dans la « *Loi du marché* », le film de Stéphane Brizé, ou si la violence est plus générale.

Elle se sent dévalorisée, a peur de perdre sa place, de se retrouver en compétition avec ses collègues. Le directeur lui a reproché d'être faible. Il lui a calée une réunion alors qu'elle n'est pas prête et qu'elle a d'autres projets sur le feu. Elle éclate en sanglots, elle lui a pourtant dit que ce n'était pas gérable ! Mais maintenant c'est trop tard, elle va devoir y aller et se ridiculiser… Elle ne peut quand même pas annuler une réunion avec autant de personnes importantes qui se déplacent exprès ? Elle me demande ce que j'en pense et je n'ai pas de réponse. J'y étais pourtant, je sais comment ça fonctionne. Mais je ne sais plus ce qu'il faut dire ou ne pas dire, faire ou ne pas faire. Ca se mélange dans ma tête. Et puis, au moment de l'écrire, en passant des notes à l'écran, je me demande si j'ai le droit de le faire, si quelque part, je ne suis pas en train de la trahir. De la mettre à nu. Je me demande si je vais conserver ce texte dans la thèse. Comment va-t-elle le prendre si elle le lit ? Et les autres, ceux de l'agence, et des autres services ? Vas-tu lui nuire ? Alors j'opte pour le "elle" et "je", l'effet miroir – une tentative de mise à nu symétrique entre l'enquêté et enquêteur, même si dans l'instant de l'interaction, il n'est plus question d'enquête. Elle me demande ce qu'il faut faire, et je lui conseille de ne pas aller bosser le lendemain, pas dans cet état. Que vont-ils penser si elle annule ? Va-t-elle perdre leur confiance ? Ils vont la prendre pour une nulle, une incompétente… Je lui réponds qu'elle n'est pas obligée de préciser le motif de son arrêt et qu'elle pourrait très bien avoir une gastro. Je me sens bête de donner ce genre de conseil. En l'écrivant, ça produit une drôle de mise en abîme, en fait, je la dénonce. C'est pas éthique. En même temps, je pressens une importance à restituer cette situation. Je fais le pari que ça révèle des choses sur le fonctionnement d'un milieu professionnel, ses dérives et la souffrance qu'il peut provoquer à une échelle individuelle. Et que ça apporte des éléments d'ordre plus méthodologique sur le déroulement de l'enquête. A travers le malaise que je ressens, en raison du télescopage des identités que je me "trimballe" en tant que chercheur devenue indigène sur son terrain. Où dans cette situation précise je joue un autre rôle, celui de l'amie, de la confidente. A force d'avoir fabriqué le « cas nazairien » en essayant d'y intégrer les différentes positions de mes collègues, je n'arrive plus à savoir ce qu'il faut dire, à trouver ma place. Je me sens noyée, empêtrée entre de l'individuel et du collectif, du personnel et du professionnel. Je ressens un malaise, par ce que me livre la situation. Je me demande où s'arrête mon terrain. Je me concentre et la rassure en lui disant que ça arrive de craquer, surtout quand on est sous pression. Je perds mes mots parce que la situation mêle trop d'intimité. A chaud, impossible de mettre de la distance, l'intersubjectivité et l'empathie sont trop fortes. Je

ne peux plus me cacher derrière mon rôle de chercheur et "mettre des plombes à tournicoter une réponse dans ma tête". Elle parle du stress qui monte dès que le directeur entre dans son bureau. Elle n'en peut plus, il passe tous les jours. Elle a l'impression qu'on l'oblige à faire des choses absurdes comme analyser 150 réponses à un appel d'offre pour un poste alors qu'au final, c'est une collègue déjà en CDD qui est recrutée. Du temps perdu, à faire les choses sérieusement pour rien. Elle raconte les heures passées à analyser les réponses, faire des typologies, classer les offres et écrire des notes. Elle dit aussi que ça aurait été plus facile si elle avait été un mec, parce qu'en tant que femme, elle paraît « faible ». Je ne sais plus ce que je lui dis, je ne l'ai pas noté dans mon carnet. Mais je me souviens d'avoir eu cette discussion à plusieurs reprises avec d'autres collègues sur la question du genre, et sur la question des « faibles ». Ce rapport faibles/forts et de lutte des places vire à l'obsession et je me dis qu'il va falloir relire Boltanski et De Gaulejac. Son compagnon me raccompagne en voiture, j'ai raté le dernier tram. Je rentre chez moi et je crache des phrases sur mon carnet, pour me soulager et garder une trace. Le lendemain, elle n'est pas allée au travail et j'ai mis plusieurs mois à trouver une place à ce texte dans ma thèse. J'ai retapé mes notes à l'ordinateur et laissé le fichier de côté. J'ai trimballé le morceau de texte, pas encore monté et je l'ai copié-collé de fichier en fichier, toujours en fin de texte. Et puis je me suis résolue à l'écrire vraiment, et même à lui lire. Elle trouve ça important qu'on écrive là-dessus, la « souffrance au travail », même si elle n'aime pas le mot. C'est important, parce que c'est un truc tabou, mais qui existe vraiment. C'est une chose qui compte vraiment, qui impacte le travail et les différents projets. Même si ça dit des choses sur le monde du travail en général, ça montre aussi que le milieu de l'urbanisme n'est pas épargné, et pour elle, ça compte.

Récit d'enquête 3. « Dans les agences, il faut la vivre la crise ! » : le technicien à l'épreuve du politique ou le départ en retraite anticipée du chef de projet

> *« L'appréciation du réel se traduit ainsi parfois en émotions, qui actualisent l'histoire incorporée de chacun-e, traversent certaines interactions en situation d'enquête et dont la résonance intime peut être une ressource heuristique pour interpréter certains matériaux et objectiver les rapports sociaux dans lesquels sont pris les enquêtés »*[381].

Mai 2014, Capitainerie ou grande salle de réunion de l'ADDRN (Agence pour le Développement Durable de la Région Nazairienne). Première intervention du nouveau maire de Saint-Nazaire (élu en mars 2014, ancien Adjoint à l'urbanisme) à l'agence, suite à sa prise de fonction en tant que Président de l'ADDRN. Les collaborateurs sont attablés, l'ambiance est très différente des réunions habituelles. Je n'enregistre pas, les conditions ne sont pas propices. Le texte qui suit est une restitution du discours de David Samzum à partir de mes notes. Ses expressions ont été conservées.

[381] Delphine Naudier et Maud Simonet, *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La Découverte, 2011, p14.

« La Maison (ADDRN) *ne va pas bien. Elle a complètement dérayé. Ces derniers mois, elle n'a pas joué son rôle d'agence d'Urba au service du territoire, aussi bien en ce qui concerne le fonctionnement que le positionnement* (il fait référence à la période pré-électorale)*. Depuis l'ère Terrassier* (l'ancien directeur de l'agence qui a démissionné quelques mois plus tôt pour se présenter aux élections municipales)*, il y a eu des positionnements peu déontologiques de la part de certains collaborateurs, et ce, selon les maires de la CARENE* (Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire)*. L'un d'eux aurait même demandé : « c'est quoi ce mélange des genres ?* » (Le ton est dur, digne d'un sermon fait aux mauvais élèves, dans la salle les visages sont muets, les regards fuyants, pas de prise de note)*. Il va falloir que chacun reprenne son rôle et sa place entre la Ville et la CARENE. C'est pourquoi un accord a été passé entre les 10 maires et les 6 vice-Présidents pour faire un audit, un état des lieux, pour revoir les missions, l'organisation et les modes de financement de l'agence. Cet audit est une commande de la CARENE en raison de la fin de la convention avec l'agence prévue le 30 juin 2014. Un renouvellement est prévu dans les 6 mois, après livraison de l'audit, il faudra s'adapter. D'ici là, les collaborateurs de l'agence ne devront pas prendre contact avec les élus, tout doit passer par le directeur* (la direction de l'agence est assurée en intérim par un ancien chef de projet depuis la démission de l'ancien directeur)*, idem pour les services de la Ville et de la CARENE. D'ici là, les collaborateurs devront s'en tenir au Contrat Partenarial* (le programme partenarial est un document qui inventorie l'ensemble des missions de l'ADDRN. Il est révisé chaque année à l'occasion du conseil d'administration) *et y répondre. On ne peut pas être un coup ici et un coup là-bas ; la déontologie de toutes les Maisons* (Ville/CARENE/ADDRN) *doit être respectée, tout comme la qualité de l'expertise. La municipalité fonctionnera différemment, avec un Comité Exécutif constitué de X* (adjoint aux finances, ancien chef du projet *Ville-Ouest* à l'ADDRN)*, Y* (adjointe à l'urbanisme) *et Z. Des Bureaux Municipaux auront lieu tous les lundis matins avec les adjoints. Les Comités de Pilotage fonctionneront toujours. L'objectif de ce mandat est de revenir à des fonctionnements classiques, ouverts, transparents* (il insiste sur les mots) *et que l'agence joue son rôle d'agence* (scandé, autoritaire)*. Des projets sont déjà dans les cartons comme le Front de Mer, l'Usine Elévatoire, Moulin du Pé. On revient dans les tuyaux. Il n'y aura plus de tuyau Y dans le processus de décision* (il fait référence à l'existence d'un « court-circuitage » de certains projets par des élus techniciens et élus. Il reproche implicitement à certains techniciens d'avoir directement sollicité l'ancien maire pour certains projets. La remarque est ciblée. Son regard se déplace sur l'assemblée)*. Côté Agglo, des réunions auront lieu tous les 15 jours. Il y aura un parallélisme exact des formes entre les différentes instances. Le Conseil Communautaire connaîtra des modifications dans l'organisation des Commissions. Les Bureaux des maires et des Présidents seront sur le même râteau. La déontologie devra avoir lieu à tous les étages pour faire cesser les rumeurs* (en référence aux rumeurs qui ont accompagnées la démission de l'ancien directeur de l'ADDRN)*. L'engagement personnel restera personnel, après 19h30 on fait ce qu'on veut, avant, on est au travail. Les écarts doivent cesser. L'agence garde un rôle déterminant dans le développement de Saint-Nazaire, pour rapprocher les territoires. Elle doit garder une crédibilité. Les*

collectivités rencontrent toutes des difficultés de financement. L'audit sera mené de manière pragmatique, sans a priori, les choses seront regardées en face. L'objectif est d'aller vite, parce que la souffrance est réelle et que c'est compliqué en interne. Il en va de la responsabilité de la nouvelle équipe de remettre l'agence sur pied au plus vite, c'est important qu'elle soit rapidement en ordre de marche. L'Audit permettra d'établir un constat et de proposer une nouvelle construction. Le projet sera construit, avec une agence qui tourne pendant 6 ans avec de la loyauté. Cela implique une réorganisation ; il faut prendre le temps de le faire bien, une bonne fois pour toute. Un cadre commun et partagé permettra de repartir ensemble, de re-crédibiliser l'agence. Les choses doivent être dites, ce qui n'a pas été le cas depuis longtemps. Tout ceci doit permettre de remettre l'agence sur de bons rails ».

Dans mon bureau, après le discours du maire

Le texte qui suit est rédigé à partir des notes de terrain. Les propos d'un chef de projet, technicien de l'agence depuis 1990, y sont restitués, ses expressions ont été conservées.

« *Dans les agences, il faut la vivre la crise !* » Il entre dans mon bureau, referme la porte derrière lui et commente. Pour lui, le discours qui vient d'être prononcé illustre bien la posture politique et le rôle que se donne le nouveau maire. Il estime que les critiques émises par le maire à l'encontre d'anciennes pratiques sont très sévères et sa manière de cibler certains collègues déstabilisante. Pour lui, le coup de théâtre qui vient de se jouer, démontre une fois de plus qu'il y a des « gagnants » et des « perdants ». Que les « gagnants d'hier » sont les « perdants d'aujourd'hui ». Qu'on n'occupe le trône que temporairement : « *Le roi est mort, (ses valets aussi), Vive le (nouveau) roi (et ses nouveaux valets)* ».

Il appartient à l'équipe de l'ancien maire. Il précise : *« un staff bien appuyé politiquement qui avançait ; ils ont eu leur heure de gloire, maintenant, place aux autres* ». Pour lui, la période 2008-2014 « *c'est le mandat de trop* ». Il ajoute que « *les petits camarades qui sont aujourd'hui au pouvoir ont participé de cet effritement et en profitent aujourd'hui* ». « *Cloisonner les sphères techniques et politiques* », ça lui paraît absurde, c'est de la théorie : les principes de neutralité et d'objectivité sont inatteignables : *« on n'arrête pas de faire de la politique entre 8h et 19h* ». Il raconte que les *think-tank* ont toujours existé, *« il y a toujours eu des techniciens qui ont collaboré de manière informelle avec les élus* ». La nouvelle équipe ne peut pas leur reprocher ce genre de pratiques, ils y ont aussi contribué, « *c'est de l'hypocrisie* ». Les vainqueurs et les vaincus seraient aussi bien des acteurs individuels que collectifs, il évoque la position de force de la CARENE, de part ses compétences, par rapport à l'agence : « *quand il y a trois enfants, il y en a toujours un qui se prend un coup sur le nez !* »

Il se pose des questions sur la capacité de résilience de l'institution. Pour lui, derrière tout ça, « il y a de l'humain », de l'humain en perte de sens, de l'humain balloté entre les temps politiques, les alternances de direction, les audits et les réorganisations managériales successives. De l'humain qui doit en permanence s'adapter. Pour lui, cette perte de sens cohabite avec une perte de contenu ; à sans cesse réorganiser l'action,

aurait-on fini par oublier de se demander à partir de quoi on forge un projet ? Il se demande s'il va aller jusqu'au bout[382], s'il va finir le projet dans lequel il est engagé. Ne ferait-il pas *« mieux de partir en retraite anticipée et de lâcher tout ça ? »* De la résignation dans la voix. Ca lui parait désespérant, aussi bien pour les projets que pour les hommes et les femmes qui y ont participé. Finalement, ça sert à quoi tout ça ? Tout ce temps passé ? Tout cet investissement personnel ? A porter des projets ? Il conclut: **«** *Au moins toi, tu auras vu, tu sauras quand tu mettras les pieds ailleurs !* **»**

Il a sans doute raison, j'en saurai plus – du fonctionnement d'un milieu professionnel et de ses revers – j'aurais observé de près, pendant 3 ans, le déclin d'une structure – sans doute un épiphénomène dans la grande histoire de la fabrique urbaine, sans doute une histoire assez banale dans ce qui est observable des joutes technico-politiques aux échelles locales, nationales voire internationales. Et très probablement, si résilience institutionnelle il y a, assisterai-je, à quelques mois ou années d'intervalle, à la renaissance d'un phénix nazairien. Le set est perdu, mais peut-être pas le match. Et pourtant, à ce moment précis, j'ai beau agiter tout ce qu'il me reste de réflexivité et de discernement, quand il ferme la porte, je ressens un profond abattement, j'ai la nausée[383]. Je n'arrive plus à les suivre. Tout comme lui, j'ai la sensation de perdre le sens, la mise en abîme est violente. Cela fait quelques mois que je ne travaille plus à l'agence, que j'observe mon terrain à travers mes carnets de notes, les enregistrements de réunions ou d'entretiens. J'ai "pris de la distance", j'ai mis entre "moi" et "eux", un filtre théorique, j'ai consulté des références, mené des entretiens complémentaires, investigué d'autres terrains pour introduire une comparaison, essayé d'apporter à mon travail une profondeur historique. Et pourtant, quand le technicien ferme la porte, je me sens toute petite, dépassée par la complexité de ce morceau de vie d'agence en suspend, que j'essaie de cerner depuis bientôt 3 ans. Comment rendre compte d'une telle complexité ? Comment traduire les différents intéressements, les entrecroisements de parcours, la pluralité de chaque acteur ? Comment rendre intelligible les différents tempos de ce métronome technico-politique et décrire la discordance des temps observée, entre agenda politique, programme partenarial institutionnel, planning de projet et temps plus individuels ?

Au côté des acteurs, à travers leurs mots et les situations, j'ai cru avoir recueilli suffisamment d'éléments pour camper les mécanismes d'un univers professionnel spécifique, celui des *faiseurs de ville* Thierry Paquot, *Les faiseurs de ville 1850-1950*, Paris, Infolio, 2010, 510 p.. Je me suis concentrée à étudier leur langage, leurs méthodes de travail à travers différents projets, études et démarches en cours. Mais j'ai subitement l'impression d'être passée à côté de l'essentiel, de ne pas avoir suffisamment pris en compte l'humain. Mes carnets de terrains débordent de notes

[382] Il est parti en retraite trois mois plus tard

[383] Ainsi le travail de terrain ne peut-il en certaines circonstances s'accomplir qu'au travers de l'implication émotionnelle, corporelle et même charnelle du chercheur comme souligné par Loïc Wacquant dans son texte « La Chair et le texte : l'ethnographie comme instrument de rupture et de construction », in *Naudier, D Simonet, M, Des sociologues sans qualité*, Paris, La Découverte, 2011, p. 198‑221.

prises pendant les réunions ou dans les interstices du travail. Je me rends compte que je me suis essentiellement focalisée sur des éléments factuels qui écartent la violence (symbolique ou non) et la souffrance éprouvée par mes collègues au travail et à côté. J'ai laissé dans les marges, leurs sautes d'humeur, leurs craquages et leurs recours au cynisme. Je ne me suis pas suffisamment appliquée à documenter la lutte des places, parfois acharnée qui s'est pourtant déroulée sous mes yeux, au prétexte de vouloir contrer le pessimiste ambiant, esquiver le désenchantement, ne pas sombrer dans une forme de dénonciation radicale et surtout dans un souci de préserver l'intégrité et la dignité des enquêtés. Comme dit ce chef de projet en quittant le bureau « *Si on racontait ça, on ne nous croirait pas, il faut le vivre pour le croire* ».

Au détour de cette journée de (retour sur) le terrain, c'est justement cette violence qui vient de me percuter en pleine face. A chaud, j'ai la sensation de me heurter à une voie sans issue. Dans mon carnet de terrain j'ai (aussi) noté : *« écœurement. Pose la question du sens du travail et de l'action. Désenchantement profond. Je n'aurais pas du revenir sur le terrain. Je n'y crois plus. Si c'est ce que je ressens à ma petite échelle d'observatrice, quels sont alors les effets pour mes collègues engagés depuis plusieurs années, et dont la « vie », parfois, en dépend ? Absurdité. Jeux de Rôle. House of Cards. Rendre la parole aux invisibles».*

A froid, avec distance, au fil de discussions, lectures et en retravaillant à partir de mes notes, il m'apparaît que cet inconfort et cette colère ressentis sont étroitement liés à ma posture de chercheure-indigène revenant sur son terrain ; une posture de lisière, entre un "*dedans*" et un "*dehors*". Un *dedans* (dans l'agence) pratiqué en tant qu'architecte-chargée de mission pendant presque 3 ans, étant impliquée sur différents projets au contact de mes collègues. Une expérience du *dedans* menée depuis le *dehors – à l'écart mais à la vue des autres* - en filigrane d'un projet de recherche, en tant que thésarde observant, tout en participant, une tribu de fabriciens des territoires au travail.



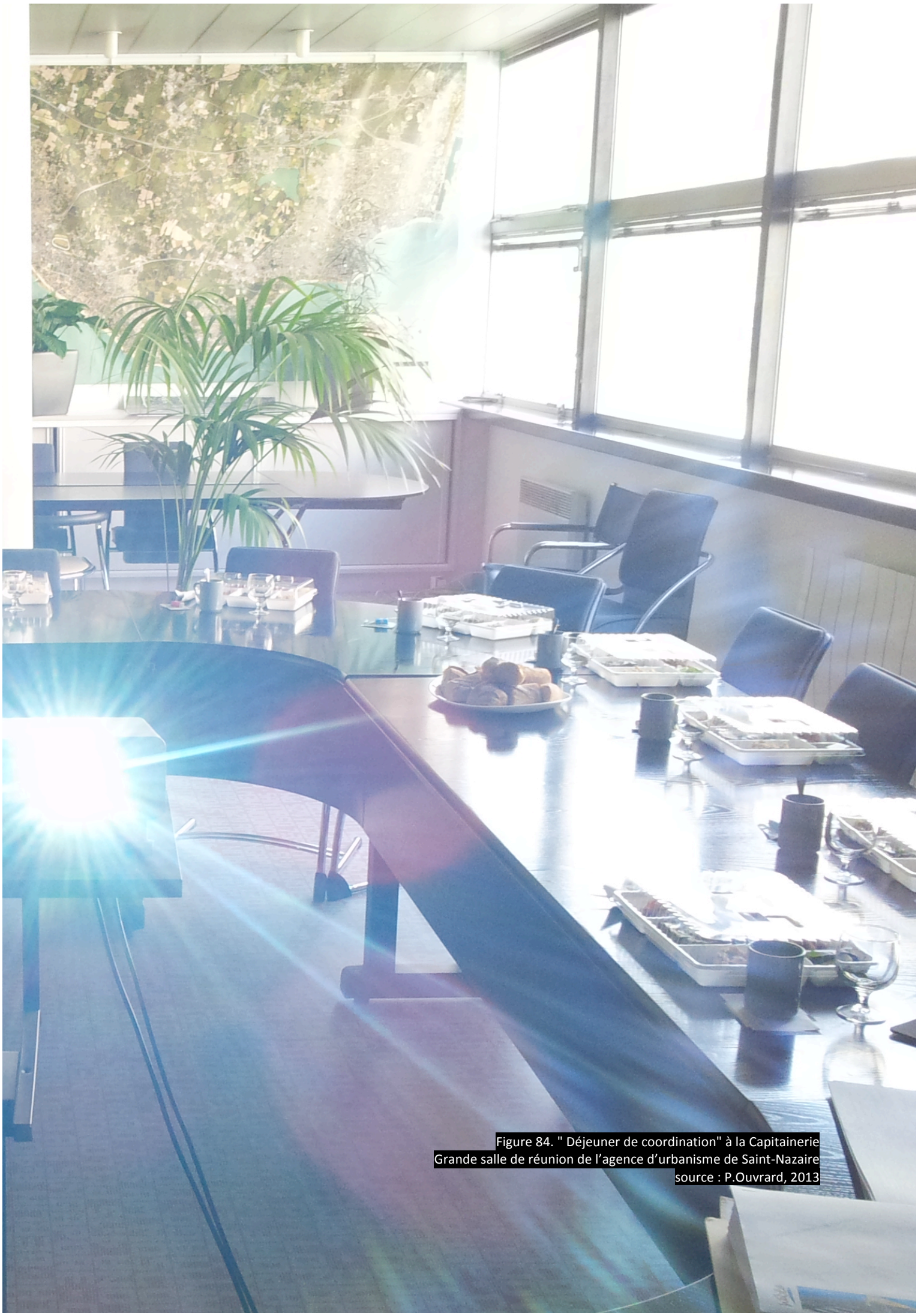


Figure 84. " Déjeuner de coordination" à la Capitainerie
Grande salle de réunion de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
source : P.Ouvrard, 2013

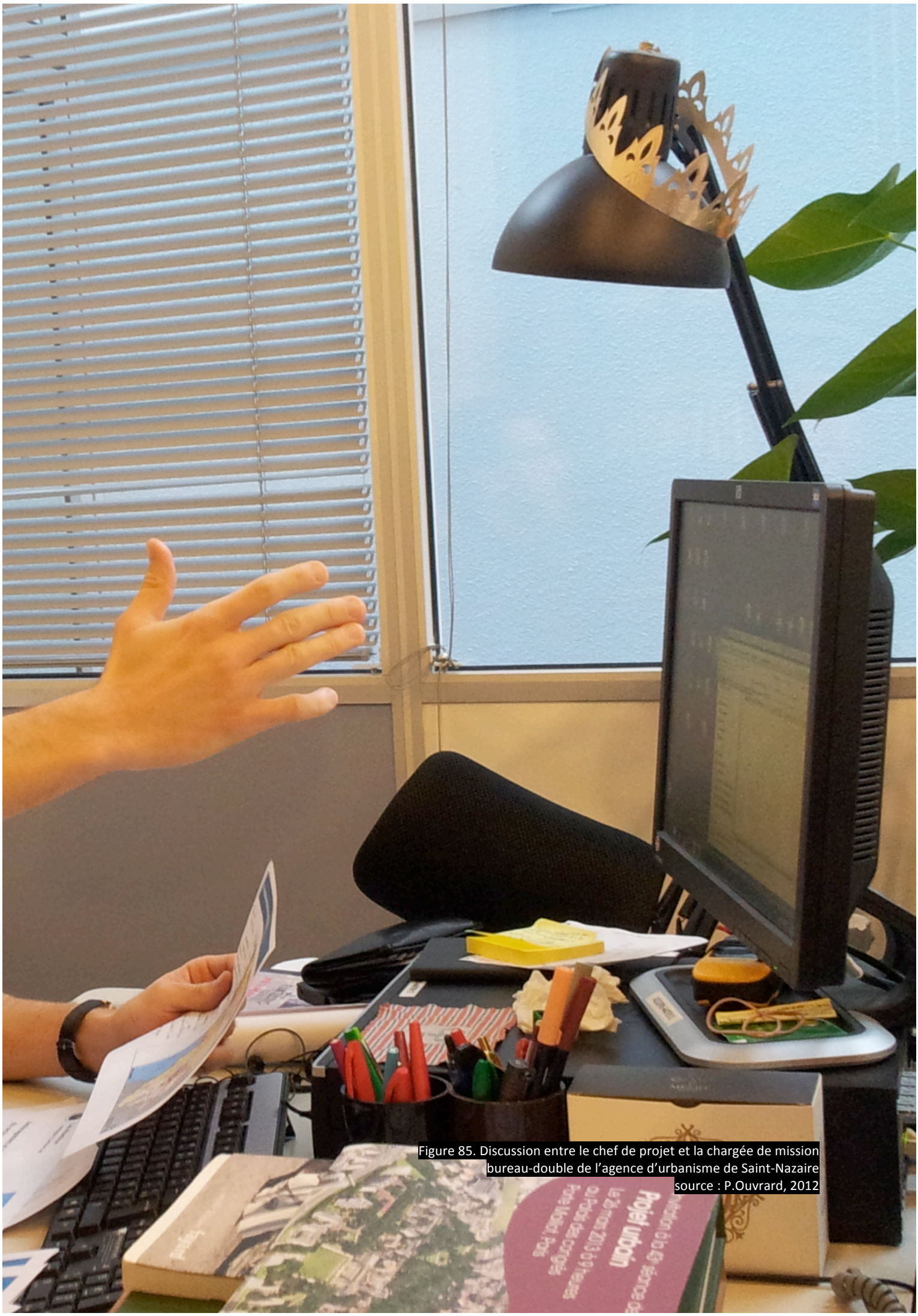


Figure 85. Discussion entre le chef de projet et la chargée de mission bureau-double de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
source : P.Ouvrard, 2012

Chapitre 5.
Des rôles, des mots et des places

Retour sur trois moments d'enquête : le "jeu de cartes", les "mots d'agence" et la "fouille du bureau"

> *« Le chercheur est ancré dans des réalités sociales, politiques, institutionnelles, économiques (…) et un savoir produit dans des configurations historiques singulières, par les imbrications à la fois politiques, scientifiques et biographiques de ceux qui les portent »*[384].

Ce chapitre est consacré à la restitution de "moments choisis" de l'enquête de terrain qui permettent d'approfondir trois dimensions de la fabrique urbaine : les rôles, le langage et les places.

Les deux premières parties restituent des expérimentations menées auprès de l'équipe d'urbanistes de l'agence de Saint-Nazaire. La première mobilise l'outil du "jeu de cartes" élaboré par le chercheur, prétexte pour discuter la question de la pluralité des rôles tenus par les techniciens d'une agence d'urbanisme en fonction de leurs positions, statuts et missions. La seconde expérimentation questionne le langage des urbanistes à travers la restitution des "Mots d'agence", une expérimentation qui croise matières écrites et orales. La restitution des "Mots d'agence" met en discussion la restitution d'un rapport d'étonnement avec les réactions de l'équipe d'urbanistes de l'ADDRN. A travers cette mise en débat, il est question de l'usage des "mots-valises" et "fictions théoriques" produits par les urbanistes, mais aussi de l'usage du flou et de la rhétorique, ou encore du langage importé par les consultants. A travers l'usage des mots, il est aussi question de l'activité de mise en récit, et de fabrication de représentations, cœur de métier de l'urbanisme. La troisième partie, consacrée aux "places", procède d'un retournement de l'enquête, où le chercheur, pris par son terrain, se voit assigner un rôle et une place par ses enquêtés[385] ; où le chercheur est un acteur du "jeu social indigène"[386]. La "place" du chercheur, mais aussi celle des acteurs est discutée à la lumière d'un "événement" qui survient au cours de l'enquête : la "fouille du bureau" de la doctorante par deux de ses collègues. L'analyse de cet épiphénomène et de ses répercussions, depuis les allées du MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier) jusque dans les couloirs de l'agence, interroge la "lutte des places" à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine contemporaine.

---

[384] D Naudier et M Simonet, *op. cit, p8.*

[385] Comme décrit par Jeanne Favret-Saada dans son ouvrage consacré à la sorcellerie dans le bocage, cf. Jeanne Favret-Saada, *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le Bocage*, éd. Gallimard, Paris, 1977, 332 p.

[386] Gérard Althabe et Valeria Hernandez, « Implication et réflexivité en anthropologie », *Journal des anthropologues*, vol. 98-99, 2004, p. 15-36.

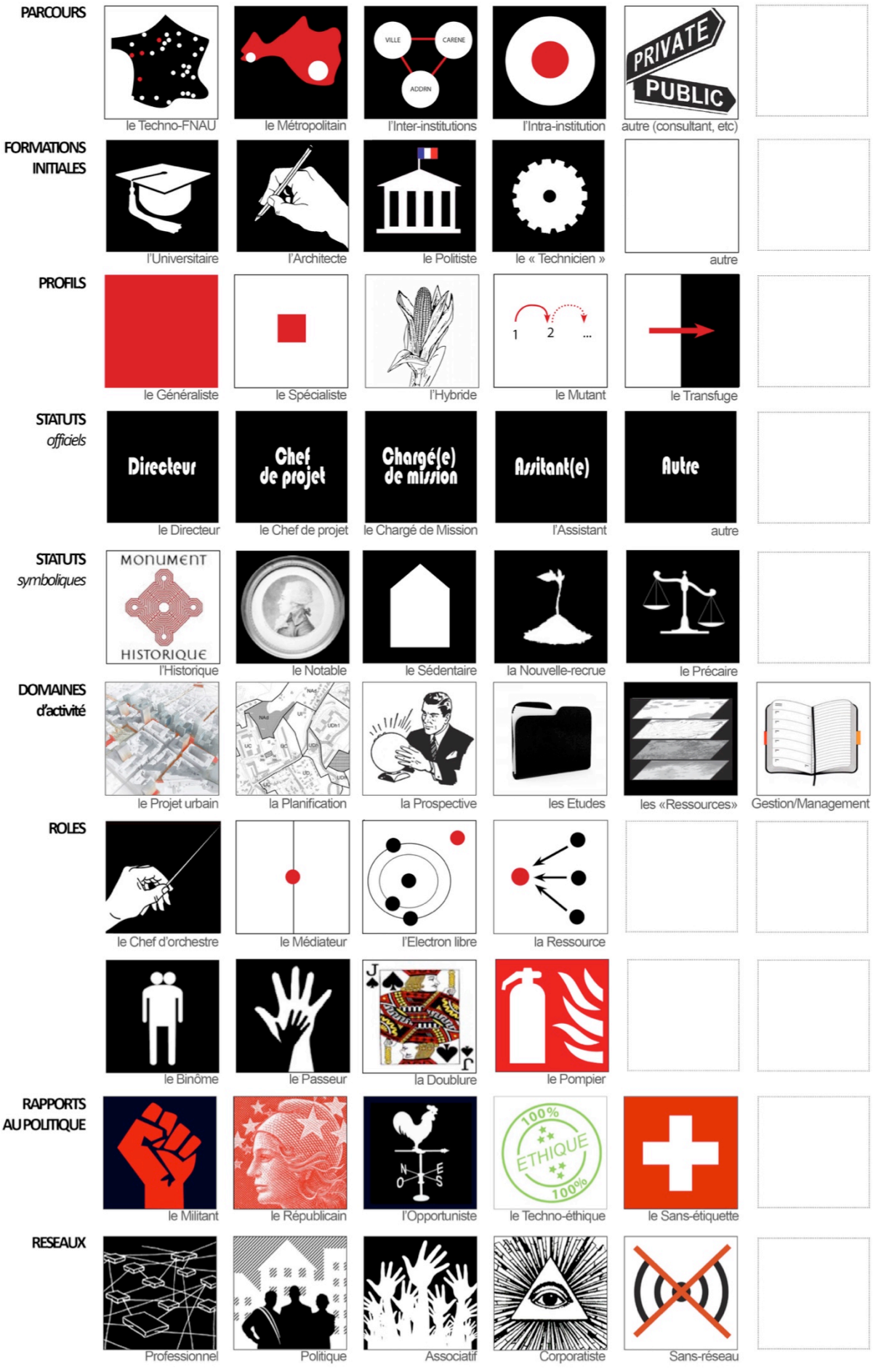


Figure 86. "Parcours et positions en agence d'urbanisme", l'expérimentation du jeu de cartes
source : P.Ouvrard, 2013

1. Les figures plurielles de l'urbaniste : retour sur le "*jeu de cartes*", un outil pour expliciter les parcours, positions et rôles en agence

La lecture des travaux de Goffman[387] sur les rôles, ainsi que les réflexions méthodologiques, empruntées à la sociologie visuelle[388], sur la mobilisation de supports de médiation en situation d'entretien sont à l'origine de la réalisation de ce jeu de cartes.

Afin de mieux comprendre la diversité des parcours, positions et rôles des techniciens en agence d'urbanisme, j'élabore un "jeu de cartes" construit à partir d'observations et d'un corpus d'entretiens menés auprès des salariés de l'agence, d'où les extraits d'entretiens. Les cartes sont mobilisées comme supports de discussion et d'interaction afin de renouveler les échanges avec les enquêtés. Les visuels permettent aux individus de s'exprimer autrement sur la diversité des rôles et positions qu'ils occupent au sein de l'agence. Le "jeu" est un dispositif expérimental, les cartes ont été calibrées et rediscutées avec quelques techniciens et sont volontairement caricaturales pour susciter les réactions, permettant ainsi aux enquêtés de se positionner.

Le "jeu" est composé d'une cinquantaine de cartes réparties par catégories : "parcours", "formations", "profils", "statuts officiels", "statuts symboliques", "domaines d'activités", "rôles", "rapport au politique", "réseaux et milieux d'appartenance". L'objectif est de deux ordres : permettre aux acteurs qui n'ont pas l'habitude de se mettre en récit et de raconter leur travail de prendre la parole autrement, en s'appuyant sur les visuels comme supports de parole ou de relance ; permettre à ceux qui ont une habitude de mettre en récit leurs pratiques, de décadrer leurs propos, et de parler d'eux autrement, de manière moins linéaire et moins construite. Le jeu est avant tout un prétexte pour décaler le contexte d'énonciation par rapport à un entretien ou échange classique, et permettre aux techniciens de s'exprimer sur les rôles, positions ainsi que les circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine nazairienne.

Le "jeu" a été testé auprès de quelques techniciens volontaires de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. Ce "jeu" est conçu comme un outil pour susciter d'autres types d'interactions enquêteur/enquêtés, dans un contexte pré-électoral tendu, au sein de l'agence et en dehors. La question de la scène et des coulisses, n'étant pas encore l'hypothèse centrale de ce travail au moment de l'utilisation de cet outil, il conviendrait de compléter le jeu et de le tester auprès des acteurs pour les amener à parler de ce qui se joue entre ces espaces de représentation, et de percevoir quels déplacements de rôles ils opèrent. Le parti-pris de la restitution qui suit est de restituer les cartes et leurs

[387] Erving Goffman, *op. cit.*

[388] Howard Becker, *op. cit.* ; Fabio La Rocca, « Introduction à la sociologie visuelle », *Sociétés*, vol. 95 / 1, 2007, p. 33. ; voir aussi les travaux du GRIS (Groupe de Recherche sur l'Image en Sociologie » qui oriente sa réflexion autour de la sociologie visuelle (méthodologie, épistémologie et phenomenology) et explore l'image "comme langage et le monde de la culture visuelle".

définitions en les confrontant aux propos recueillis auprès des techniciens sous la forme d'extraits d'entretiens et d'encarts.

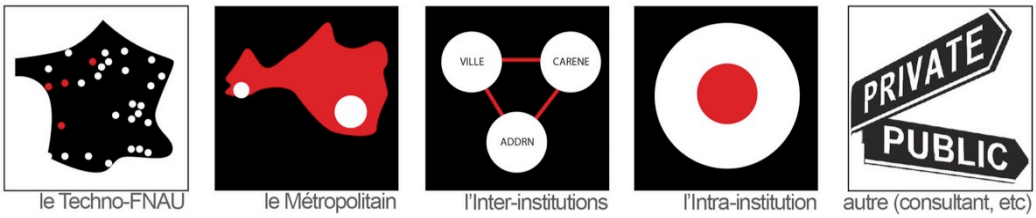
Ce jeu a également été utilisé comme support pédagogique auprès des étudiants de l'ENSA Nantes afin de les sensibiliser à la pluralité des rôles des architectes et urbanistes. Ce jeu a été mobilisé dans le cadre de deux enseignements :

- Un cours théorique en master **« *Fabrique de l'urbain, formes d'Urbanités* »**, cours monté par Elisabeth Pasquier et Laurent Devisme, écho explicite à l'intitulé du projet scientifique 2012-2015 eu LAUA (CRENAU). Cette enseignement porte sur l'interaction de deux des dimensions du processus de mondialisation des métropoles : *« l'urbain mondialisé est en effet tout autant fabriqué, construit par des forces, dispositifs et politiques que se faisant dans l'émergence d'urbanités qu'il reste largement à décrypter. Forces et formes sont ici considérées comme des mouvements en relation dialectique. Les deux registres sont traités dans leurs effets réciproques »*[389].
- Un cours théorique de licence ***« Les mondes de l'architecture : acteurs, métiers et pratiques »*** dont j'ai la responsabilité depuis 2015-2016 : *« Cet enseignement propose aux étudiants de saisir le fonctionnement du milieu socio-professionnel de la production de l'espace (architectural et urbain) à travers ses différents acteurs, métiers et pratiques. Après avoir retracé les principales mutations et évolutions des métiers de l'architecture, il s'agira d'identifier les rôles et missions des différents acteurs (individuels et collectifs) à partir d'une analyse fine des processus de projet (de leur genèse à leur livraison). Une attention particulière sera portée à la figure de l'architecte, à la diversité de ses positionnements et modes d'implication dans les « mondes » de l'architecture (architecte maître d'oeuvre, architecte exerçant du côté de la maîtrise d'ouvrage, architecte enseignant-chercheur, etc…) »*[390].

En raison de son caractère expérimental, la restitution du "jeu de cartes" est dépourvue de références théoriques. Un travail supplémentaire nécessiterait d'être accompli afin de "monter en généralité" et éventuellement d'envisager une comparaison en mobilisant d'autres terrains.

[389] Extrait du livret de l'étudiant ENSA Nantes
[390] ibidem

1.1 Parcours de techniciens



le Techno-FNAU | le Métropolitain | l'Inter-institutions | l'Intra-institution | autre (consultant, etc)

Cinq cartes permettent d'illustrer les différents parcours qui précédent ou succèdent le passage des techniciens à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. Le parcours d'un technicien pouvant être restitué à partir d'une ou de plusieurs cartes.

Des individus en circulation : entre « chaise musicale » et « effet domino »

En tant qu'ancien à l'agence, il estime que les parcours et la circulation des uns et des autres entre services nazairiens (ville, CARENE, ADDRN), métropolitains (de l'ADDRN à l'AURAN ou à la SAMOA), voire entre agences (de l'ADDRN à l'Adeupa), c'est à la fois « *un jeu de chaises musicales et d'effet domino* ». Et si pour certains, l'accès aux postes ou aux fonctions est une construction au long cours, pour d'autres, c'est plutôt une « *histoire d'opportunité saisie au vol* », être là au bon moment au bon endroit. Entre ceux qui « *grimpent dans la hiérarchie à la vitesse grand V* » parce qu'ils « *sont le poulin d'untel* » ou qu'ils « *mettent en valeur untel* », ceux qui « *chutent en même temps que le maire* » sortant ou à cause d'un mauvais projet, ceux qui passent d'une institution à l'autre, au gré des transferts de compétences, ceux qui attendent en vain « *un grand soir qui n'arrive jamais* », ceux à qui on fait « *miroiter un poste fantôme* », sans parler de ceux qui « *jouent des coudes* » et de leurs relations…

Le Techno-FNAU

Individu ayant exercé dans une ou des agences appartenant au réseau de la FNAU (Fédération Nationale des agences d'Urbanisme) ou qui quitte l'agence pour en intégrer une autre ; le technicien ayant parfois exercé dans d'autres structures entre temps. Le passage d'une agence à l'autre est généralement le fait d'une volonté de changer de statut ou résulte d'une cooptation :

> *« (…) Si tu veux progresser plus vite ou accéder à des postes plus intéressants, tu as plutôt intérêt à postuler dans une autre agence, pour monter en grade (…) Le plus souvent, pour les postes intéressants et hors direction, les postes ne sont pas officiellement publiés, la cooptation se fait entre structures, on t'appelle directement pour te proposer un poste ».* (technicien ADDRN)

L'acculturation du technicien aux agences d'urbanisme, parce qu'il a occupé des postes dans différentes agences, lui permet d'approfondir sa connaissance des

agences et de leurs modalités. En circulant d'une agence à l'autre, le technicien renforce son capital culturel et social. La bonne connaissance du fonctionnement des agences et la constitution d'un réseau professionnel local et national (via la Fédération Nationale des agences d'urbanisme et ses clubs) constituent un vrai sésame pour se tenir informé des opportunités de postes :

> *« C'est à la fois une question de réseau et d'opportunité, on te prévient bah là il va y avoir un poste qui s'ouvre. C'est pareil pour nous, quand on veut recruter, on diffuse à nos réseaux ».*
> (technicien ADDRN)

Au cours de son parcours, le technicien acquiert de l'expérience, développe ses compétences et surtout est reconnu par le "petit monde qui l'entoure" qui sera amené à le recommander, garantissant la fiabilité du technicien. C'est parce qu'elle "fait ses preuves" à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire que la chargée de mission sociologue est recrutée à l'agence de Nantes ; c'est parce qu'elle est reconnue dans le cadre du pilotage du SCOT que la responsable de la planification à l'agence de Saint-Nazaire est sollicitée pour poursuivre sa carrière à l'agence d'urbanisme de Nantes.

Parmi les techniciens de l'agence, au moins trois chargés de mission/ chefs de projets ont précédemment exercé dans d'autres agences (Lille, Dunkerque, Bordeaux), trois ont quitté l'agence pour une autre (Brest, Nantes). Ce type de situation concerne plus particulièrement les chefs de projet, les chargés de mission et les directeurs ; comme l'ancienne responsable des *ex-Observatoires*, devenue ensuite directrice de l'agence d'urbanisme de Brest (ADEUPA).

Le Métropolitain

Individu ayant exercé dans le champ de l'urbanisme et/ou dans d'autres contextes sur le territoire de la Métropole Nantes Saint-Nazaire ; par exemple dans une SEM d'aménagement, une collectivité territoriale ou comme consultant. Les cas de figure sont nombreux : un ancien directeur de la CCI devenu directeur de l'agence puis consultant ; un directeur de la DDRN qui a participé à la mise en place de Nantes Métropole avant de devenir directeur de la SAMOA ; une chargée de mission ayant précédemment exercé comme sociologue à la CARENE qui quitte ensuite l'agence de Saint-Nazaire pour intégrer celle de Nantes, etc.…

La figure du « Métropolitain » révèle les circulations d'individus à l'œuvre entre les différentes institutions métropolitaines (agences, collectivités, SEM et bureaux d'études). Interrogé sur ces circulations d'individus à l'échelle métropolitaine, un chef de projet raconte :

> *« Quand tu vois que X, qui était avant à l'agence (ADDRN), dirige la CARENE, ou Y à Nantes, qui était au Cabinet d'Ayrault (directeur de cabinet de Jean-Marc Ayrault) est directeur d'agence, c'est clair que ça bouge, que les gens changent de poste et de lieu de travail,*

> *mais ça reste les mêmes qui sont déplacés ailleurs (…) Sans doute que oui, qu'à travers les gens, c'est aussi des méthodes, des manières de faire le projet qui (circulent), faut rentrer dedans (…) comme les gens se connaissent, ça facilite les échanges, pas toujours tu me diras, ça dépend du passif (…) ça fait aussi des concurrences (…) faut être resté là depuis longtemps pour s'en rendre compte »* (technicien ADDRN)

Interrogé sur ce que lui évoque la figure du "Métropolitain", un chargé de mission réagit :

> *« (…) Ca me parle, je suis passé par la SAMOA avant d'arriver ici. En parlant de SAMOA, si tu prends l'exemple de Théry, c'est carrément ça : il a été directeur ici et puis est passé par Nantes, Nantes Métropole, la SAMOA… Il y était directeur quand j'y ai bossé (…) et puis après il est passé de « Métropolitain » à « extra-Métropolitain » : Lille (SEM Euralille) et puis Marseille (nommé Préfet par Jean-Marc Ayrault) (…) ça s'explique parce que c'est un réseau, les gens se connaissent, ça parle, ça se joue entre les élus et les techniciens »* (technicien ADDRN)

Après avoir mis l'accent sur l'enjeu de la réputation et l'importance de l'interpersonnel dans le "petit monde" de la fabrique urbaine locale, un chargé de mission explique l'utilité d'avoir au sein d'une même équipe des individus ayant exercé sur d'autres territoires dans une grande diversité de contextes, et d'autres avec une bonne connaissance du territoire métropolitain.

L'inter-institutions (nazairiennes)

Individu ayant exercé et/ou à la Ville, à l'ADDRN ou à la CARENE (agglomération). Plusieurs techniciens sont concernés par ce type de parcours, qui s'expliquent par l'histoire qui lie la genèse de ces trois structures. En effet, la DDRN (devenu ADDRN en 2007), créée en 1990 est initialement intégrée aux services de la ville. A sa création, une partie des techniciens ont été « transférés » des services de la Ville vers la DDRN. C'est le cas, par exemple, d'un géomètre instructeur des permis de construire à la Ville qui a ensuite exercé à l'agence et y a terminé sa carrière comme chef de projet.

Par la suite, la DDRN participe à la création de la CARENE en 2001. Cette création fait l'objet d'un transfert d'individus (dont le directeur) et de compétences (économie, habitat) de la DDRN vers la CARENE. Historiquement, plusieurs individus sont concernés par cette "circulation" d'une technostructure à l'autre. D'autres parcours, comme celui d'une ex-technicienne de la CARENE devenue chargée de mission sociologue à l'ADDRN avant d'intégrer l'AURAN, combinent à la fois les figures de "Métropolitain" et "d'Interinstitutionnel". Interrogé à ce sujet, un chef de projet de l'agence explique :

> *« Les relations Ville-CARENE-ADDRN, c'est une longue histoire avec des hauts et des bas pour que chacun trouve sa place (…) comme*

> *certains ont bossé avant à l'agence, quand ils sont passés à la CARENE, c'est normal qu'ils n'aient pas voulu lâcher leur thématique (…) c'est un peu les deux, à la fois ça facilite les échanges, par exemple, tu connais bien X (à la CARENE) donc ça va vite, mais ça peut compliquer les choses ».* (technicien ADDRN)

Il évoque des jeux de rivalités entre individus ayant préalablement occupé des postes similaires à l'agence et qui s'échoppent pour obtenir une même place. Cette lutte des places (ou lutte pour les places) concerne aussi bien des individus que des acteurs collectifs (ADDRN versus CARENE). Un autre chef de projet explique :

> *« C'est pas forcément bien vu de postuler à la CARENE si tu bosses à l'agence, parce que ça se sait, mais aussi parce qu'ils n'ont pas forcément envie de bosser avec quelqu'un qui est marqué agence ».* (technicien ADDRN)

L'intra-institutionnel

Individu caractérisé par un parcours à l'ADDRN (et ex-DDRN) et/ou qui connaît une évolution en interne en occupant différentes positions. C'est le cas, par exemple, de l'architecte entré à l'agence comme stagiaire puis qui a successivement occupé un poste de chargé de mission puis de chef de projet, ou encore, de deux assistantes, l'une devenue assistante d'étude et l'autre gestionnaire du personnel. Un ancien chef de projet explique :

> *« Quand Théry (Laurent Théry, premier directeur de la DDRN) crée la Délègue, l'outil n'a pas vocation a être pérennisé, c'est une structure de R&D qui doit jouer une mission de « poil à gratter » auprès des élus, en complémentarité avec les services de la Ville ; « la tête et les jambes » comme dit Joël (le maire) (…) Mais l'outil est resté, et du coup des gens aussi, comme moi (…) c'est pas pareil aujourd'hui, si tu veux faire carrière au même endroit, c'est pas forcément bien vu, c'est le culte de la mobilité, ça fait mieux sur ton CV si tu vas voir ailleurs (…) Moi je suis un historique, après te dire si des parcours comme le mien seront encore possibles ? J'en doute, on verra bien ce qui se passe après les élections (…) C'est grâce à ça (les élections) parce que Joël (Joël Batteux, ancien maire de Saint-Nazaire) est là depuis 25 ans qu'on a pu rester, si tu regardes ailleurs où il y a de l'alternance politique, en général ça bouge dans les équipes, à chaque élection t'as des têtes qui sautent».* (technicien ADDRN)

Il ajoute que plus on occupe un poste à responsabilités, plus on est susceptible d'être remis en cause ou "déplacé" d'un service à l'autre :

> *« Si t'es directeur, tu seras pas "intra-institutionnel" comme la carte. Les directeurs, ça tourne. Si t'es chargé de mission tu peux devenir chef de projet (…) Si t'es assistante généralement tu le*

restes, il n'y a pas forcément de possibilité d'évolution, sauf comme X (devenue assistante de Direction) ou X (devenue gestionnaire du personnel) ». (technicien ADDRN)

Le public/ privé

Individu ayant préalablement exercé dans un autre domaine que celui des agences d'urbanisme ou des "technostructures" métropolitaines. Cette figure est par exemple incarnée par le chargé de mission ayant travaillé dans une agence d'architecture, une agence d'urbanisme privée, un bureau d'études, et concerne plus particulièrement les jeunes chargés de mission et/ou chefs de projet. Ce passage par un autre type de structure (hors agence et collectivités) est revendiqué par les techniciens concernés comme un « véritable atout ». Leur pratique en agence d'architecture ou en bureau d'études leur permet de « mieux cerner leurs interlocuteurs », de transposer des méthodes ou modes de faire et surtout de "ruser" :

« Moi je n'ai pas cette culture du bureau d'études, c'est plus X (qui a travaillé en bureau d'études) (…) ça lui permet d'être moins dupe sur ce que produisent les bureaux d'études qui travaillent pour nous dans les petites communes ». (technicien ADDRN)

D'autres encore sont caractérisés par un passage dans une autre structure publique ou le milieu universitaire.

Ces parcours témoignent d'une multipositionnalité diachronique des techniciens de l'agence, entre local et national, entre collectivités, SEM, agences et consultance. La pluralité des parcours individuels constitue potentiellement une ressource pour l'équipe de l'agence, qui dispose ainsi d'un riche panel de connaissances sur les milieux professionnels, leurs cultures, modes de faire et pratiques. Ce savoir, qui n'est pas nécessairement explicité par les acteurs est pourtant déterminant, l'agence étant un acteur-cardinal de la fabrique urbaine, amené à interagir avec une grande pluralité d'acteurs. Les techniciens, de par leurs parcours, incarnent potentiellement cette pluralité. Par ailleurs, cette circulation des individus entre les "mondes" de l'urbain laisse présager d'un essaimage des méthodes et des pratiques qu'il semble intéressant de documenter. Une chargée de mission raconte comment elle a « revisité l'organisation de son travail » suite au recrutement d'une collègue ayant préalablement exercé en bureau d'études et témoigne de l'importation/ hybridation de méthodes.

D'autre part, il est intéressant de noter la filiation entre les différentes structures métropolitaines comme pour la DDRN, émanation des services de la ville de Saint-Nazaire ayant contribué au montage de la CARENE, puis transformée en agence d'urbanisme ; Laurent Théry ancien directeur de la DDRN ayant contribué au montage de Nantes Métropole puis directeur de la SAMOA (qualifiée par certains techniciens de « petite sœur de la DDRN ») ; filiations qui

sont le fruit de circulations d'individus qui transposent des modes de faire et des pratiques d'une structure à l'autre ; individus inscrits dans des réseaux entre local et national.

1.2 Formations initiales



Les parcours individuels sont également caractérisés par les formations initiales suivies par les techniciens de l'agence. Si la pluridisciplinarité est revendiquée au sein de l'agence, il est intéressant de s'interroger sur ce qu'elle recouvre. Cinq figures sont identifiables :

L'Universitaire

Individu ayant un parcours universitaire (niveau licence/master). Les disciplines représentées sont celles de la géographie, de la sociologie, de l'économie. La plupart des individus ayant un parcours universitaire se sont spécialisés, à l'occasion du master, en urbanisme et aménagement du territoire. Au sein de l'agence, les techniciens ayant un parcours universitaire exercent plus spécifiquement dans les domaines de la planification et des études urbaines.

L'Architecte

Individu diplômé des Ecoles Nationales d'Architecture. Certains ont exercé en agence d'architecture avant d'intégrer une agence d'urbanisme, d'autres on suivi une formation complémentaire dans le champ de l'urbanisme et de l'aménagement de territoire. D'autres encore, par la suite, passent la certification OPQU. Au sein de l'agence, les architectes exercent dans le domaine du projet (projet urbain, projet de territoire) et de la programmation.

Le Politiste

Individu formé en Institut d'Etudes Politiques, parfois spécialisé en urbanisme et aménagement du territoire.
Au sein de l'agence, les politistes travaillent plus spécifiquement dans le champ des études urbaines. Un chargé de mission diplômé de Sciences politiques indique que la politique de recrutement dépendrait aussi des "affinités disciplinaires de la direction" :

« Avant nous étions trois sciences-po, parce que l'ancien directeur était sensible à cette discipline. Deux sont partis et ont été

remplacés par d'autres disciplines, géographie et architecture ».
(technicien ADDRN)

Autre

Individu ayant un autre type de parcours, concerne plus particulièrement les "anciens" de l'agence. Autodidacte, individu qui s'est « formé sur le tas », adaptant sa pratique aux mutations de l'agence, etc. Ce statut révèle les différences générationnelles dues notamment à l'institutionnalisation de la discipline urbanisme/aménagement à travers le développement de formations spécialisées.

S'intéresser aux origines disciplinaires des techniciens de l'agence en fonction des classes d'âge permet de renseigner les mutations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine et révèle l'impact de l'émergence de nouvelles formations et la professionnalisation des métiers de l'urbanisme (sciences de gestion, management, communication et représentation graphique, doubles formations comme architecte urbaniste, urbaniste-politiste).
Par ailleurs, notons que la formation initiale impacte le parcours des individus et participe de leur reconnaissance au sein de l'agence, mais aussi auprès des partenaires extérieurs. Certaines formations sont plus reconnues que d'autres (architecte, politiste) et sont des marqueurs de distinction (culturels, symboliques) entre les acteurs, ce qui leur permet d'accéder à des postes et statuts plus reconnus au sein de l'agence.
On notera l'importance de la formation continue qui favorise l'hybridation disciplinaire des techniciens : par exemple, un architecte qui passe une certification d'urbaniste OPQU, une sociologue qui valide un master en sciences politiques.
Par ailleurs, la formation "sur le tas", fréquemment évoquée par les individus, si elle n'est pas systématiquement prise en compte ou reconnue, est prépondérante (et prime bien souvent sur la formation continue…) dans l'acquisition de nouvelles compétences, méthodes, et outils. La transmission par les pairs, le compagnonnage jeune/ancien, l'hybridation disciplinaire par le côtoiement (le géographe et l'architecte, l'architecte et l'infographiste) sont des formes observables d'autoformation des individus. Les transactions des savoirs et savoir-faire des uns et des autres s'opèrent dans l'action, au sein de l'agence, mais aussi dans le "faire avec" d'autres services ou des prestataires extérieurs. L'auto-formation par les lectures (revues professionnelles, publications de chercheurs), l'inscription dans des réseaux et la participation à des conférences/ séminaires sont également à prendre en compte. D'autres compétences, « utiles » au métier d'urbaniste et développées hors-travail sont également existantes (la chargée de mission qui écrit et publie des romans, le technicien

membre d'une association politique, l'architecte en vacances à la Biennale de Venise, etc).

1.3 Profils



L'agence à l'épreuve de l'interdisciplinarité

L'agence a pour vocation de fonctionner de manière transversale par thématique ce qui produit tantôt des recoupements, tantôt des contradictions entre profils, compétences individuelles et domaines d'expertise qui se traduisent par une lutte des places au quotidien. Par exemple, entre l'économie et l'environnement, les enjeux sont parfois tellement contradictoires qu'il suffit de passer à l'opérationnel avec des chargés de mission qui prennent leur thématique à cœur pour que ça frite. Un autre exemple, c'est l'organisation du pôle projets urbains où ils ont opté pour une division du territoire nazairien et une répartition des secteurs par individu : chacun gère son morceau, son périmètre, et puis chaque périmètre ne va pas mettre le pied chez le voisin, c'est comme ça !

Il estime que la transversalité, problématique intrinsèque de tout projet urbain, ne fonctionne pas, ou du moins, n'est pas vraiment mise à l'épreuve en interne. Il l'impute à un conflit historique entre deux services de l'agence : les Observatoires et les Projets urbains. Cette rivalité, fruit de conflits interpersonnels, aurait produit du cloisonnement entre études et opérationnel, et limité l'interdisciplinarité et la circulation des connaissances. Avant le passage en agence d'urbanisme en 2007, l'opposition Observatoires/Projets urbains se traduit même spatialement par un confinement aile gauche/Projets et aile droite/Observatoires. Il explique que les Observatoires auraient fini par plier le drapeau en raison d'un renouvellement de leurs chargés d'études thématiques, remplacés par des diplômés de sciences politiques considérant que quand on a fait sciences po, on n'a pas vocation à être un salarié de seconde zone à travailler en soute et on aspire à travailler sur des projets intéressants. Par « intéressant », il entend "qui a du sens", "qui problématise". Pour lui, les uns les autres ne s'associent au travail qu'en raison d'affinités personnelles.

Le Généraliste

Individu polyvalent qui ne travaille pas spécifiquement sur un domaine ou une thématique. C'est le cas par exemple des chefs de projet ou certains chargés de mission. Certains techniciens revendiquent un profil de généraliste, comme les architectes et les urbanistes :

> *« En tant qu'urbaniste, j'estime pouvoir faire aussi bien de la planif, que de l'étude, que du projet, mais aussi m'adapter à plusieurs thématiques (…) c'est le propre de notre formation d'être polyvalent, de s'adapter aux missions ».* (technicien ADDRN)

Les chefs de projet s'identifient également à cette catégorie :

> *« T'es pas chef de projet a priori, tu le deviens… C'est pareil pour les généralistes/spécialistes. Quand t'es nommé chef de projet, ça t'oblige à sortir de ta zone de confort, à voir plus large ».*

> *« L'urbanisme, tu peux comparer ça à la médecine, avec les généralistes et les spécialistes. Les généralistes, c'est les urba et les archi qui peuvent traiter les problèmes de manière globale, les spécialistes, c'est ceux qui vont dans le détail, pour approfondir une thématique l'éco, l'habitat… ».* (technicien ADDRN)

Le Spécialiste

Individu spécialisé sur un domaine ou une thématique. C'est le cas par exemple des chargés de mission (habitat, économie, mobilité, environnement) qui réalisent des études. Revendiquer d'être "généraliste" ou "spécialiste" est un facteur de distinction entre les individus comme l'explique le chargé de mission économie :

> *« Même si au départ j'ai plus une formation de généraliste (IEP). En arrivant ici, j'ai été recruté sur le poste « économie », c'est à partir de là que je me suis spécialisé. Au départ ça ne me plaisait pas particulièrement, mais après tu te rends compte que c'est pratique parce qu'on t'identifie comme le « monsieur éco », en interne mais aussi avec les autres services. On fait appel à toi sur cette thématique (…) c'est pas parce que tu es spécialisé éco ou habitat que tu t'intéresses pas au reste, c'est juste que tu regardes le territoire par cette dimension ».* (technicien ADDRN)

L'Hybride

Individu caractérisé par une hybridation disciplinaire, par une double ou pluri-compétence. Il s'agit par exemple d'un architecte ayant suivi un master d'urbanisme, d'une sociologue spécialisée en politiques publiques, etc. Certains techniciens entrent à l'agence, déjà "marqués" par une hybridation disciplinaire, tandis que d'autres s'hybrident au fur et à mesure de leur parcours au sein de l'agence, au fil des expériences traversées, interactions et éventuelles formations suivies.

Le Mutant

Individu qui évolue et mute pendant son parcours à l'agence. Ces « mutations » sont de plusieurs ordres et concernent : le passage d'un statut à l'autre, comme par exemple le chargé de mission qui devient chef de projet ; l'assistante qui devient assistante de direction ou encore le chef de projet qui devient directeur. Ces évolutions peuvent concerner le passage d'une mission ou d'une activité à l'autre : le technicien en charge des études qui apprend à piloter des projets, le technicien qui produit des projets et apprend à manager une équipe. La figure du "Mutant" permet de discuter les effets des évolutions de l'agence (missions, activités, positionnements) sur les trajectoires professionnelles des acteurs, et vice versa. Un chargé d'études en économie, devenu chef d'un projet ANRU, explique en quoi son parcours a connu une évolution en raison des évolutions du positionnement de l'agence et des questions prioritaires pour les élus. Il lui a fallu s'adapter et apprendre :

> *« Un tout autre métier, même s'il y a des liens entre l'étude et le projet, mais c'est quand même un truc nouveau, c'est à la fois une hybridation, mais aussi un vraie mutation ».* (technicien ADDRN)

Le Transfuge

Individu qui passe d'un domaine d'expertise ou d'une fonction à une autre (tantôt en étant surclassé : le chargé de mission économie qui devient chef d'un projet urbain ANRU, le chef de projet qui devient directeur ; tantôt en étant déclassé : le directeur qui redevient chef de projet), voire d'un champ à l'autre (le technicien qui fait de l'enseignement, le technicien qui devient élu, le directeur qui devient candidat aux élections municipales, etc). La figure du "Transfuge" permet de discuter la porosité entre les domaines d'expertise (planification, étude, projet urbain, prospective), fonctions (assistante, chargé de mission, chef de projet, directeur) et champ (technique, politique, universitaire, etc) et de la manière dont les techniciens, au cours de leur carrière, ont ou non la possibilité de circuler entre ces « mondes » de la fabrique urbaine :

> *« Il y a des cas où c'est carrément le non-retour, tu prends l'exemple du directeur qui se présente aux municipales, ça passe ou ça casse, si ça casse faudra qu'il aille voir ailleurs (…) c'est clair qu'avant tu pouvais plus facilement entrer par la petite porte et gravir les échelons. Maintenant, les gens suivent des formations, faut avoir le diplôme. (…) ça dépend des opportunités, si t'es là au bon moment et hop on te propose d'enseigner à la fac et après de fil en aiguille tu as d'autres opportunités (…) pour ceux qui sont proches du politique c'est un peu pareil, c'est dans les relations entre les gens que ça se joue et se construit dans le temps ».*

> *« T'as plusieurs manières de faire, t'as ceux qui calculent leur carrière, qui essaient de se placer… T'as ceux qui ne calculent pas, c'est en fonction de ce qui se présente ».* (technicien ADDRN)

1.4 Les statuts officiels



S'intéresser aux statuts "officiels" des techniciens, inscrits sur leur carte de visite ou sur leur fiche de poste, permet d'interroger la signification de ces titres et leur fonction pour l'individu et le collectif. La lecture des « fiches missions » remplies par les techniciens pour faire état de leurs fonctions et missions à l'agence, ainsi que les entretiens menés auprès des techniciens le démontrent . Ces titres « directeur », « chef de projet », « chargé de mission » sont des notions floues[391] qui permettent à la fois de marquer la hiérarchie, d'identifier et de distinguer les individus ; aussi bien au sein de l'agence que vis à vis des partenaires extérieurs :

> *« Si c'est noté sur ta signature ou dans le compte-rendu, que tu es chargé de mission, alors que dans les faits tu assures plus un rôle de responsable ou de chef de projet, ça pose problème ; pas en interne parce que les gens savent ce que tu fais, mais plus avec l'extérieur. Quand on travaille avec l'agence d'urbanisme de Nantes, par exemple ça pose problème. C'est important d'être aligné sur les mêmes intitulés pour la reconnaissance, qu'il n'y ait pas confusion (…) c'est aussi une affaire d'autorité ».* (technicien ADDRN)

L'intitulé a une fonction symbolique, c'est un marqueur de hiérarchie et de distinction. Certains le revendiquent avec fierté parce qu'il est la preuve d'une ascension professionnelle (l'assistante devenue assistante d'études, le chargé de mission devenu chef de projet, etc) ; d'autres y apposent un intitulé complémentaire (« architecte », « architecte-urbaniste », « géographe ») pour le préciser et se distinguer:

> *« Il y a une différence dans les missions que tu fais, il y a une dimension hiérarchique, il y a des différences de salaire. Ça permet de situer les gens, de se repérer quand on doit faire appel à quelqu'un d'une autre agence : tiens, il est chef de projet, c'est à lui que j'ai besoin de parler ».* (technicien ADDRN)

Le titre peut être un marqueur d'inclusion ou d'exclusion entre les individus et les groupes :

> *« (…) C'est vrai que t'appartiens pas au même cercle (…) tu t'en rends compte quand tu changes de responsabilité. T'es pas vu*

[391] cf chap5.2 « les langages de l'urbaniste »

> *pareil par tes collègues, par les autres services, par les élus (…) ça dépend si tu arrives à l'agence en étant déjà « quelque chose » comme chef de projet ou si tu le deviens, là c'est plus progressif, faut même le rappeler aux gens ».* (technicien ADDRN)

On constate une homogénéisation des intitulés de postes entre les agences et les structures en charge de l'aménagement du territoire. L'intitulé ou le titre est une norme implicite au service de l'identification et de la reconnaissance, parfois symbolique des individus :

> *« Ce sont des termes auxquels on ne réfléchit pas vraiment, c'est comme ça un peu partout. C'est implicite ça permet d'identifier à peu près ce que les autres font et ce que tu fais, de montrer ton appartenance (…) c'est sans doute un truc de management, ça permet de s'organiser, de se reconnaître entre nous, sans doute ça sert à ça (…) quand tu travailles avec un bureau d'études tu retrouves un peu les mêmes choses (…) au début j'y faisais pas attention, mais après je me suis rendu compte que c'était un truc important, pour les CV par exemple (…) quand quelqu'un postule à l'agence et que tu dois éplucher les 80 CV, c'est un truc que tu regardes».* (technicien ADDRN)

Le Directeur

Initialement « Secrétaire Général » à la création de la DDRN, le directeur est la personne en responsabilité de l'agence, garant de son fonctionnement et de la coordination de l'équipe de techniciens. Depuis 1990, six directeurs se sont succédés, une femme et 5 hommes :

> *« C'est impossible d'expliquer précisément le rôle du directeur. A chaque grande période correspond un type de mission (…) tu prends Théry qui était le premier, c'est lui qui a tout mis en place, monté la Délègue. C'est pas pareil que Guitton qui a pris le relais pour mettre en place l'interco, ou Jean qui a créé les conditions pour qu'on devienne agence d'urbanisme (…) si tu regardes bien ils ont tous des profils différents et ont été recrutés pour des raisons spécifiques (…) t'as une évolution aussi parce que c'est plus la même génération, les gens se forment plus pareil, ça veut plus dire la même chose de faire carrière, maintenant ça passe par des formations».* (technicien ADDRN)

Le Chef de projet

« Chef de projet », « directeur d'étude », « responsable de mission », les intitulés n'ont cessé d'évoluer pour qualifier ceux qui, dans la hiérarchie, sont en responsabilité des études des projets. Le titre connaît une évolution, tout comme la mission en fonction des thématiques traitées par l'individu : « projet urbain », « planification », « étude », « prospective », etc :

> *« Chef de projet, responsable, chargé de mission… Ca permet de marquer la hiérarchie. T'en as de chaque par pôle d'activité à*

> *l'agence. Que ce soit pour la planif, le projet, les pôles thématiques (études) tu as à chaque fois un responsable, parfois des chefs de projet, enfin c'est surtout pour le projet urbain, et des chargés de mission (…) Après tu évolues là-dedans au fil de ta carrière, tu peux passer d'un pôle à un autre, des études à la planif ou même au projet… Certains changent de titres c'est une manière de montrer que tu changes de poste : par exemple X qui était chargé d'études éco et qui est devenu chef de projet Ville-Ouest, il a changé et de titre et de pôle. T'en as d'autres qui restent sur le même pôle, par exemple toujours au projet urbain, comme Y il était stagiaire, il est devenu chargé de mission et maintenant chef de projet, après ça peut encore bouger, mais là il reste du côté des projets urbains ».* (technicien ADDRN)

Le Chargé de mission

Anciennement chargé d'études, les Chargés de missions sont placés sous la hiérarchie des chefs de projet ou responsables de mission. Ils interviennent soit sur des thématiques (économie, environnement, habitat, mobilité, modes de vie) et/ou sur des domaines d'activités (projets urbains, prospective, planification).

L'Assistant(e)

Assistant(e), assistant(e) de direction, assistant(e) d'études, *membre du personnel administratif*, *non-cadre*, les qualificatifs mobilisés par ces acteurs pour parler de leur(s) rôle(s) sont nombreux. Ce "groupe" représente près d'un tiers des effectifs de l'agence, ce sont pour l'essentiel des femmes entre 35 et 60 ans. Rassembler ces individus sous l'intitulé « administratifs entre guillemets », pour reprendre la catégorie indigène mobilisée par l'une d'entre-elle en référence au groupe, c'est rendre visible un acteur très présent dans le monde des agences ou de l'action publique territoriale, ici presque un tiers des effectifs de l'ADDRN. Un acteur très présent, mais très peu, voire pas du tout documenté par les chercheurs qui enquêtent sur l'urbain et les *faiseurs de ville*. Définir le métier de « secrétaires » ou « assistantes » implique donc de se référer, plus particulièrement, aux travaux sur la sociologie des professions et groupes professionnels[392], de la sociologie des employés[393] ou encore sur le travail et l'emploi des femmes[394].

Les assistantes assurent les fonctions de secrétariat (courriers, organisation de réunions, accueil, standard, etc). Suivant leur spécificité (direction, assistantes d'études) elles sont amenées à assister le directeur ou les chefs de projet :

> *« Les assistantes, je dirais qu'elles sont polyvalentes, t'as qu'à voir X, au départ elle est rentrée comme assistante et au fur et à*

[392] Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 2011. Florent Champy, *La sociologie des professions*, 2012, 258 p.
[393] Alain Chenu, *Sociologie des employés*, La Découverte, collection Repère, 2005, 128 p.
[394] Margaret Maruan, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, collection Repère, 2000. Thomas Amossé, « Professions au féminin », *Travail, genre et sociétés*, vol. 11 / 1, 2004, p. 31.

> *mesure, elle a pris en charge de plus en plus de personnes (…) pris en charge ? C'est organiser les réunions, gérer les agendas, tout ce qu'il faut faire pour décharger le chef de projet. Elle est devenue assistante de direction (…) disons que le métier change en même temps que pour nous, on gère de plus en plus de choses en direct, les mails, les comptes rendus, on passe moins par les assistantes, du coup, elles, c'est plus l'organisation de réunions ».* (technicien ADDRN)

On note une polyvalence de la part des assistantes qui sont amenées à s'adapter aux évolutions de l'organisation et du fonctionnement de l'agence :

> *« Oui il y en a plusieurs qui sont rentrées comme assistantes et qui ont évolué en interne (…) Moi par exemple, je suis passée d'assistante au Centre de ressources, maintenant à la gestion du personnel, t'as X, elle est devenue assistante d'études, t'as Y, qu'est devenue en partie documentaliste, t'as Z, elle est infographiste (…) l'évolution ? C'est qu'on s'adapte aux besoins, on évolue avec les changements (…) Moi j'assure la gestion du temps avec Eurecia, ça n'existait pas avant ça que les gens comptent le temps qu'ils passent sur telle ou telle chose, ça c'est une évolution ».* (technicien ADDRN)

Le/La Stagiaire

Individu qui, dans le cadre de sa formation universitaire effectue un stage à l'agence. Les stagiaires interviennent en renfort sur une étude ou un projet. Les agences d'urbanisme participent ainsi à la formation de professionnels en devenir. Les stagiaires émargent principalement au champ de l'urbanisme (école d'architecture, IUP, IEP, carrière publique, etc).

Autre

Sous l'intitulé "autre", on retrouve les statuts spécifiques : cartographe, infographiste, comptable. Il s'agit de titres attribués à un individu qui ne fait pas groupe ou collectif, à l'inverse des « chargés de mission », des « chefs de projet » ou des « assistantes ».

1.5 Les statuts symboliques



Les statuts symboliques sont apparus en testant le jeu de cartes auprès de techniciens volontaires remarquant qu'il manquait une dimension pour qualifier les statuts des différents techniciens.

L'Historique

Individu présent depuis longtemps dans la structure, « l'Historique » est reconnu pour son capital culturel et son capital social. Il est garant de la mémoire de l'institution, du territoire et dispose d'une très bonne connaissance du système d'acteurs et de ses rouages. C'est le cas du chef de projet établi à l'agence depuis sa création et tout autant celui de l'assistante qui travaille depuis plusieurs années au contact des chefs de projet. Indentifié par ses collègues comme une "personne ressource", "l'Historique" est le conseiller, celui à qui l'on demande son point de vue sur un projet ou une situation :

> *« Avant de commencer mon étude sur la Cité Sanitaire, j'ai demandé conseil à X parce qu'il a une bonne connaissance du territoire, il peut aussi me dire si j'oublie des choses, les personnes à aller voir, me donner des références… » .* (technicien ADDRN).

Détenteur de la mémoire des lieux, des projets et des situations, "l'Historique" dispose d'un capital d'autochtonie, compétence reconnue par ses collègues. On notera que même si la plupart des projets sont documentés au moyen de comptes rendus, les contextes d'énonciation, les situations et les jeux d'acteurs qui accompagnent les démarches ne sont pas explicités. "L'Historique", dépositaire de la mémoire de l'agence, joue alors un rôle de "grand témoin" (ou "petit témoin") ; c'est lui qui raconte et transmet, l'histoire des Hommes et de leurs projets :

> *« Avec X qui part en retraite, c'est un peu la mémoire de l'agence qu'on perd (…) importance dans une agence d'avoir des gens qui ont une connaissance historique des choses (…) l'histoire de l'agence et des projets, ça se transmet (…) être là depuis longtemps, ça a aussi ses inconvénients, parce que tu n'es pas neutre, t'es identifié par les autres d'une certaine manière en fonction des projets que t'as mené, tu peux aussi te traîner des casseroles ».* (technicien ADDRN)

Le départ de plusieurs "Historiques" de l'agence (dont 3 chefs de projet, la gestionnaire du personnel), suite au renouvellement de l'équipe municipale à

l'occasion des élections de mars 2014, pose question sur le rapport de la nouvelle équipe à l'histoire du territoire et de ses évolutions. Avant son départ, un chef de projet confie :

> *« C'est une page de Saint-Nazaire qui se tourne (…) Qui dit nouvelle équipe politique, dit renouvellement de l'équipe technique (…) Le vent du changement souffle et il ne fait pas forcément très bon d'être étiqueté « équipe historique ». On verra en fonction du directeur qui sera recruté, mais les choses risquent de changer (…) je te parie qu'on aura droit à une épuration technique (rires), mais je serai parti avant ! ».* (technicien ADDRN)

Le Notable

Individu reconnu en interne ou en externe pour ses savoirs et savoir-faire spécifiques (capacité à agir, qualité d'orateur ou d'écriture, capacité à manager, connaissance du territoire, maîtrise d'un outil, etc) :

> *« La reconnaissance, c'est important dans notre métier. Et c'est pas parce que t'es là depuis longtemps que t'es plus reconnu, même si ça peut prendre du temps. Ca dépend des projets sur lesquels tu travailles et ça c'est parfois ingrat, il suffit que tu bosses sur un projet qui plante, parfois pour des raisons qui te dépassent, tu prends Hippocampe à Pornichet, c'est à cause des élections que le projet s'est arrêté, mais ça retombe sur le chef de projet (…) la réputation c'est un truc que tu ne peux pas maîtriser, ça peut prendre du temps à se faire et se défaire très vite ».* (technicien ADDRN)

Le Sédentaire

Individu qui exerce à l'agence depuis plusieurs années. On distingue deux cas de figure : celui qui conserve le même poste et le même statut et celui qui évolue en interne (sédentaire-mutant ou hybride). Cette figure met en discussion la distinction fixe/mobile au sein de l'agence :

> *« Il y a des postes où la question ne se pose pas : t'es comptable, t'es assistante point barre, tu changes pas vraiment de rôles, même si dans les faits tu dois t'adapter à des changements, des nouveaux logiciels, mais bon c'est pas reconnu comme pour un chargé de mission qui devient chef de projet, là c'est une progression, tu travailles sur autre chose, t'as pas les mêmes responsabilités. En gros t'as d'un côté ceux qui en apparence ne bougent pas parce que c'est pas des boulots spécifiques à l'urba, c'est assistante, comptable bref ; et de l'autre t'as les métiers de l'urbanisme et là faut que ça bouge, faut montrer que tu progresses que tu gravis des échelons, que tu montes en hiérarchie ».* (technicien ADDRN)

La « Nouvelle recrue »

Individu fraîchement recruté, avec plusieurs cas de figure : ceux qui ont déjà exercé dans le champ de l'urbanisme et/ ou en agence et qui prennent plus rapidement leurs marques et ceux qui sont tout juste diplômés (le cas est rare, le plus souvent les individus recrutés disposent d'une expérience préalable ou sont prolongés à l'issu d'un stage)

Cette figure interroge le rôle de la formation et le temps d'apprentissage du métier et de l'inertie de la fabrique urbaine.

> *« C'est un métier où t'en finis jamais d'apprendre, c'est la question du temps long.. ça fait 5 ans que je bosse ici, j'ai encore rien vu se réaliser des trucs sur lesquels j'ai pu bosser ».* (technicien ADDRN)

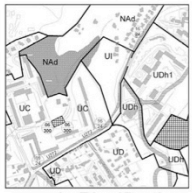
Le Précaire

Individu qui occupe un statut « précaire », stagiaire, CDD, "petites mains" qui viennent en renfort le temps de l'été, pour la préparation d'un projet ou d'une étude, en remplacement d'un congé de maternité. Plusieurs techniciens sont entrés à l'agence de cette manière :

> *« Je suis rentré comme stagiaire pour le stage obligatoire de master ville et territoire. Après ils m'ont gardé. Déjà quand t'es stagiaire, tu ne coûtes pas cher et tu te formes. T'as le temps de prendre tes marques, de comprendre un peu le fonctionnement de l'agence, qui est qui et qui fait quoi (…) en fonction des projets et si tu fais tes preuves, on te garde. Il y a le cas ou quelqu'un part et on te rappelle »/« J'ai commencé comme remplaçante sur un congé de maternité, après j'ai enchaîné sur un deuxième congé et l'un des deux que j'avais remplacé a quitté l'agence, ils m'ont rappelée pour que je prenne le poste ».* (technicien ADDRN)

1.6 Les domaines d'activité

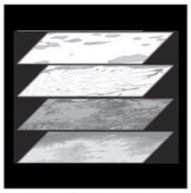

le Projet urbain



la Planification


la Prospective


les Etudes


les «Ressources»


Gestion/Management

Les missions de l'agence : entre agence d'urbanisme et aménageur

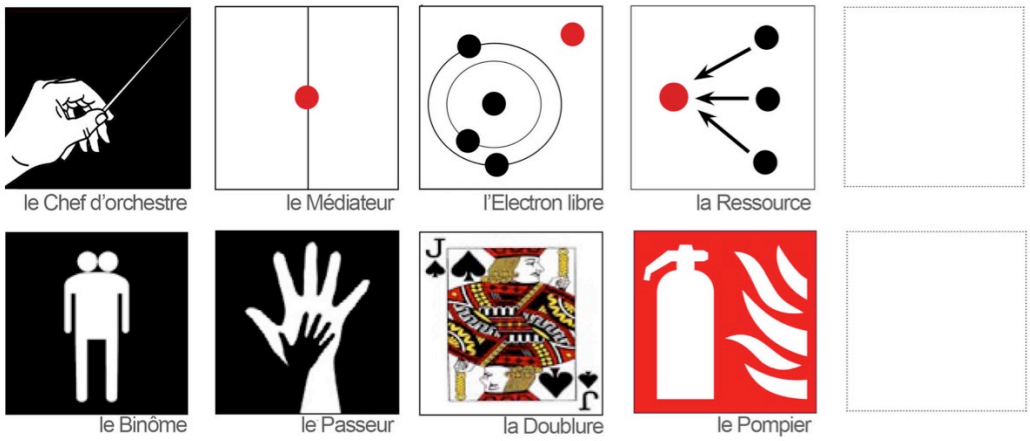
Pour lui, l'agence est « un corps étranger » sur le territoire nazairien. La structure aurait pour vocation « d'emmerder le monde, d'avoir un coup d'avance et de voir les problèmes différemment ». Il la qualifie « d'agence d'urba-bizarre » parce qu'elle fait du projet urbain ; tandis que d'habitude, les agglomérations et les métropoles sont équipées d'un aménageur qui assure la partie aménagement et projet urbain. A Saint-Nazaire c'est différent, l'ADDRN serait « la réunion entre la SAMOA et l'AURAN ». Continuer à faire du projet urbain, il n'est pas sûr que ce soit logique et normal et se demande si la compétence ne devrait pas être transférée à la SONADEV (l'aménageur nazairien). L'agence deviendrait alors une « vraie agence qui fait du vent et de la planif » comme la plupart des agences d'urbanisme en France. Il se demande qui assurerait alors « la vision globale », sur l'ensemble des projets ? Parce qu'à la SONADEV, les chefs de projet, s'ils en connaissent « un sac sur leurs projets, une fois sortie de leur périmètre ils ne savent rien »… En même temps, ne serait-ce pas la même chose à l'agence ? « Impossible de savoir tout ce qu'il faudrait savoir », il reconnaît que les chefs de projet sont déjà « suffisamment costauds d'avoir à se cogner ce qu'ils ont à se cogner ». Sur *Ville-Port*, par exemple, « sortir 20 opérations en 10 ans, ça mérite le respect ! »

Les différents types de référencements existants témoignent de la multitude et de la diversité des fonctions tenues par les acteurs (Direction, management, pilotage d'équipe, conduite de projets ou d'études, suivi et évaluation des démarches, etc), des types d'activités (projet urbain, prospective, études urbaines, gestion, etc), les thématiques (économie, habitat, transport, environnement, modes de vie), les échelles et territoires d'intervention (la métropole Nantes Saint-Nazaire, les « petites communes », le Pôle Ouest de la Métropole, la CARENE, Saint-Nazaire, les sites de projet urbain, etc).

Pour expliciter les activités de l'agence d'urbanisme, les techniciens ont recours à des catégories qui permettent de référencer l'action collective et de donner un cadre aux

différentes missions en les nommant et les classant. Six catégories principales émergent des entretiens, discussions et analyses des productions écrites de l'agence : "le projet urbain", "la prospective", "la planification", "les études", "les ressources" et "le management/gestion". Afin d'illustrer les tâches que recouvrent ces activités, nous nous référons aux missions inscrites au programme partenarial 2014 de l'agence. Il convient de noter que ces intitulés ("projet urbain", "planification", "prospective", "études", etc) sont similaires d'une agence à l'autre, sans pour autant recouvrir les mêmes missions. Par exemple, l'activité prospective est tantôt un domaine à part entière, tantôt une notion transversale aux autres domaines. Comprenons que cette classification "floue" permet surtout aux acteurs d'organiser et de se répartir les différentes missions.

1.7 Les rôles



Les échanges et l'observation de réunions ont permis d'identifier une multitude de rôles dont six principaux ont été retenus par les techniciens interrogés pour parler de leur positionnement et de leur rapport au collectif.

Le Chef d'orchestre

Individu en charge du pilotage de projets et de leur organisation. La métaphore du "chef d'orchestre" permet aux techniciens de qualifier une activité qui consiste à assurer le bon déroulement d'une démarche ou d'un projet en coordonnant l'intervention des différents acteurs et phases. Le plus souvent tenu par le chef de projet, ce rôle peut également être attribué au chargé de mission qui pilote une étude ou un projet de territoire. La figure du "chef d'orchestre", tantôt compositeur, tantôt improvisateur est reprise par plusieurs techniciens pour rendre compte de leur manière de conduire l'action :

> *« Quand tu te retrouves à piloter un projet urbain par exemple, il faut vite apprendre à « faire avec » les gens et leurs personnalités, les impératifs, ceux des élus, mais aussi ceux de la réglementation. En gros, tu es là pour faire en sorte que ça se passe bien, disons au mieux, et que le projet avance sans trop de problème. C'est un truc pas simple et ça t'arrive de marcher sur des œufs, faut être à l'écoute et en même temps être ferme quand il faut. Ça c'était*

surtout avant, parce que depuis Ville-Port 2, à part pour Ville-Ouest, l'agence n'assure plus vraiment le pilotage des projets urbains (…) ce qu'on faisait là (sur les projets urbains) tu le retrouves à une autre échelle quand on bosse sur un projet pour une commune par exemple ». (technicien ADDRN)

Le Médiateur

Individu qui joue un rôle d'interface entre des acteurs aux intérêts, aux savoirs et aux savoir-faire parfois contradictoires. Cette figure est la traduction d'un urbanisme négocié et contractualisé. L'agence d'urbanisme, en tant qu'acteur-collectif joue un rôle de médiateur ou d'acteur-frontière entre les mondes de la fabrique urbaine (experts, politiques, techniques, académiques et société civile) :

« A l'origine l'agence a été conçue comme une agence de R&D (Recherche et Développement) qui devait jouer un rôle de "poil à gratter" auprès des élus et des services de la ville (…) mais toujours en accompagnement (…) aider les élus et les techniciens à y voir plus clair (…) avec les projets urbains, on a plus eu un rôle de pilotage, à faire travailler les acteurs ensemble, mais toujours avec la possibilité de faire un pas de côté (…) la montée en compétence de l'interco a changé la donne, ça a été plus difficile de trouver notre place (…) en théorie, on est là pour faire en sorte que les projets adviennent (…) faire ce qui est le mieux pour le territoire, et le "bien commun", même si ça fait un peu tarte à la crème de dire ça ». (technicien ADDRN)

Les techniciens de l'agence, et plus particulièrement le directeur, un chef de projet ou un chargé de mission peuvent être amenés à jouer un rôle de médiateur à l'occasion de la définition d'une stratégie de développement urbain.

L'Electron libre

Individu qui travaille "seul" ou du moins, sans trop d'interaction avec ses collègues de l'agence – il est plutôt en relation avec des partenaires dits « extérieurs » (commanditaires, consultants, techniciens des autres services, de la Ville, de la CARENE ou des "petites communes") :

« X on peut dire que quand il a commencé à travailler comme chef de projet sur Ville-Ouest, on ne l'a plus beaucoup vu. Il était beaucoup à l'extérieur, parfois il venait me demander de lui imprimer un plan ou une carte ». (technicien ADDRN)

En fonction des projets ou études, les techniciens sont plus ou moins en lien avec leurs collègues de l'agence :

« Pour Hippocampe (un projet urbain à Pornichet), on peut dire que j'étais détachée de l'agence. Je passais mon temps à

> *Pornichet, parce que c'était là que ça se passait (...) c'est vrai que ça arrive de faire cavalier seul, mais c'est pour le besoin d'un projet ou d'une étude (…) ça reste un travail d'équipe mais pas forcément avec ceux de l'agence ».* (technicien ADDRN)

La Ressource

Individu qui dispose de savoirs ou savoir-faire spécifiques (thématiques, méthodologiques, techniques). C'est par exemple la cartographe à qui on fait appel pour traduire graphiquement une analyse du territoire ou la statisticienne à qui l'on demande d'intégrer des données sur telle ou telle thématique :

> *« Tout le monde ne fait pas appel à moi pour la même chose, certains maîtrisent déjà très bien l'outil informatique (…) ça a été une vraie évolution quand des jeunes qui maîtrisaient les logiciels type Illustrator sont entrés à l'agence, parce que du coup, je ne leur étais pas utile. Pour les anciens c'est différent, on a l'habitude de travailler ensemble. X par exemple, il vient avec son calque et moi je refais la carto au propre pour ses présentations ».* (technicien ADDRN)

> *« Ceux des études ? Oui je pense que ce sont des personnes ressources. Comme on travaille sur un thème spécifique, moi par exemple avec l'économie, et bien les gens font appel à toi quand sur leur projet ils ont besoin d'un éclairage sur le thème de l'économie, par exemple l'économie commerciale. Ça arrive qu'on me sollicite pour que je dresse un état des lieux que je réagisse ou donne mon avis, on peut dire mon expertise en fait. T'es ressource quand t'es un peu expert sur un truc (…) X, c'est différent, il est ressource parce que c'est un ancien et qu'il connaît toute l'histoire de l'agence depuis ses débuts (…) en gros, on est tous un peu ressource à un moment donné, mais pour des raisons différentes ».* (technicien ADDRN)

On peut distinguer la fonction de soutien ou support à l'action, plus particulièrement représentée par les assistantes :

> *« Si je me considère comme une "petite main" (…) disons que je suis au service des autres, en fonction de ce qu'ils ont besoin. En passant d'assistante à assistante d'études, c'est pas tout à fait les mêmes missions, mais je reste au service des autres, ce que je fais dépend de ce qu'ils me demandent. Quand X me demande de recenser les médecins sur le territoire, je le fais ».* (technicien ADDRN)

La figure de la "Ressource" pose plus largement la question de la relation de service au sein de la fabrique urbaine, qu'il s'agisse des techniciens au service des élus ou du territoire, aussi bien que de l'assistante au service du chef de projet.

Le Binôme

Individus qui travaillent en duo sur des projets et études. On peut distinguer deux cas de figure :

- Le binôme-générationnel (un ancien chef de projet et un nouveau chargé de mission ou chef de projet) qui prend la forme du compagnonnage où l'ancien transmet au nouveau ses savoirs et savoir-faire, lui apprend les "ficelles du métier" (pilotage de projet, fonctionnement du système d'acteurs, territoire, etc) et le nouveau aide l'ancien dans des tâches plus techniques (représentation cartographique, utilisation de logiciels) :

  « J'ai toujours travaillé avec X, d'abord comme stagiaire sur un projet pour une petite commune (…) il m'a appris mon métier, la relation avec les élus, la connaissance du territoire, les méthodes de projet, etc (…) quand j'ai été recruté comme chargé de mission, j'ai continué de travailler avec lui. Il m'a de plus en plus délégué les choses, mais il était toujours là au cas où, pour relire, pour m'accompagner. Sur le projet urbain de Moulin du Pé (le site de l'ancien hôpital), j'ai plus travaillé avec Y, c'était un peu comparable, il était très présent, toujours en appui (…) quand j'ai été nommé chef de projet sur Ville-Ouest, c'est plutôt avec X que j'ai bossé, même si c'était moi le référent (…) c'est aussi lui qui m'a donné des heures de cours, à l'école d'archi, et pour mon poste à polytech, c'est aussi grâce à lui ». (technicien ADDRN)

  « Quand on m'a proposé Ville-Ouest, j'ai eu peur de ne pas être à la hauteur (…) X était là et m'a dit qu'il allait m'aider, que piloter un projet urbain ça s'apprenait – il a toujours été à mes côtés, m'a montré comment faire (…) faut dire qu'il avait déjà une bonne expérience entre ce qu'il avait fait à Dunkerque et Ville-Port ». (technicien ADDRN)

- Le binôme-disciplinaire qui fait interagir deux individus aux origines disciplinaires différentes qui combinent leurs compétences sur le temps d'un projet ou d'une étude : l'architecte et l'urbaniste qui travaillent ensemble sur la programmation d'un groupe scolaire ou un projet de territoire ; le chargé de planification et le chargé de mission économie qui interagissent sur une étude, etc :

  « (…) Sur Herbignac par exemple, où j'ai travaillé avec X qui m'a vraiment aidé sur la partie programmation urbaine et la phase concours avec les architectes (…) son expérience du projet urbain, de la programmation et du pilotage m'a vraiment bien aidé ». (technicien ADDRN)

La Passeur

Individu qui transmet un savoir ou savoir-faire à un autre. Il peut s'agir du technicien maître de stage qui forme son stagiaire ou du technicien qui forme une nouvelle recrue. Ce rapport *maître-élève* peut d'ailleurs s'inverser : la jeune

recrue peut se retrouver en situation de former son "maître" à l'utilisation d'un nouveau logiciel par exemple. Ce rôle de "passeur" est assuré par les techniciens-pédagogues dans des situations et contextes variés : c'est le technicien-formateur qui intervient auprès d'étudiants, d'élus ou de la société civile ; c'est le technicien qui vulgarise une étude ou un projet à destination des élus ou du "grand public" à l'occasion d'une publication ; etc.

> *« On fait un métier où on passe notre temps à traduire des projets, des démarches, pour les partager déjà en interne, mais aussi avec les techniciens des autres services, les élus, les consultants, même parfois les habitants (…) et oui, on transpose des savoirs, on transfère des idées, on les transforme, on les teste…».* (technicien ADDRN)

Les techniciens assurent un rôle de "passeur" ou d'intermédiaires entre les mondes de la fabrique urbaine (experts, élus, techniciens, acteurs économiques et société civile).
Le "passeur" peut également être dépositaire de la mémoire de l'agence, des projets et du territoire. Les départs successifs de plusieurs "anciens" chefs de projet, suite aux élections municipales de mars 2014, inquiètent leurs collègues .

La Doublure

Individu qui tient le rôle de "remplaçant" ou de "second couteau" sur un projet, une démarche ou une étude. Il s'agit du chargé de mission qui assiste le chef de projet, de l'assistant d'étude qui assiste le chargé de mission. La doublure est en capacité de prendre le relais et "d'assurer une présentation" en cas d'absence de son supérieur hiérarchique. On distingue deux cas de figure, la "doublure-permanente" (rapport hiérarchique maintenu) et la "doublure-temporaire" (la jeune recrue "en formation" qui assiste un chargé de mission ou chef de projet, le temps de « voler de ses propres ailes » ; l'individu qui intervient ponctuellement comme soutien ou binôme sur un projet ou une étude parce que l'on a besoin de lui pour pallier à d'éventuelles défaillances ; etc) :

> *« Quand j'ai commencé à la planif, j'ai surtout produit, produit, produit. Et ce que je produisais était ensuite présenté par X. Au début, j'ai trouvé ça normal, mais au fur et à mesure, tu acquiers de l'expérience et t'en as marre d'être cantonné à la production, ou qu'on fasse appelle à toi quand l'autre à un truc de plus important à faire. C'est pas toujours évident de jouer le rôle du second, de celui qui fait mais qu'on ne voit pas »* / *« Ce qui a surtout posé problème aux Observatoires, c'est que les chargés d'études assuraient la production sans jamais sortir de leurs bureaux pour présenter leur travail. C'est la responsable des Observatoires qui faisait toutes les présentations. Alors que nous aussi on était capable de présenter notre travail. Quand elle est partie, les choses ont changé, on a nous-même présenté ce qu'on faisait, on est sorti de nos placards. Quand ils ont recruté X comme*

nouveau responsable, on a résisté, on ne voulait pas que ça recommence, nous aussi on voulait être reconnu pour ce qu'on faisait ! ». (technicien ADDRN)

Le Pompier

Individu qui intervient pour résoudre un problème sur un projet ou une étude. Un chef de projet témoigne :

« Ca arrive qu'un collègue fasse appel à moi quand il a besoin d'un coup de main sur son projet. C'est pas forcément dans l'urgence, mais parfois si ce sont des collègues plus jeunes qui ne savent pas comment faire, alors on vient à la rescousse ». (technicien ADDRN)

« Le pompier, oui c'est clair que ça arrive qu'on fasse appel à l'agence sur un sujet un peu chaud pour qu'on aide à prendre de la distance (…) pompier c'est quand t'interviens un peu au dernière moment… Si j'osais, je dirais que j'ai même croisé des pompiers pyromanes, des gens qui ne t'aident pas quand il faut, où disent rien alors qu'ils voient que le projet est mal parti et qui rappliquent au dernier moment, en sauveur, et repartent avec les honneurs ». (technicien ADDRN)

1.8 Le rapport au politique



« Ca te dérange pas de travailler pour un parti? Apparemment on travaille pour un parti »/ « Moi, je vais m'acheter le petit livre rouge »/ « Il y a des collègues (de l'agence) qui sont des groupes de travail (politiques) et manifestement, dans un cas ça ne pose pas de problème, par contre si tu bosses pour l'autre candidat, ça va pas... »/ « Il y a des gens qui réfléchissent avec X (candidat aux élections Municipales) à qui on a dit qu'en 2014 ils devraient dégager »/ « C'est quelque chose d'habituel, quand la ville Z a basculé, là ça a été spectaculaire parce qu'il y a vraiment eu une vague d'épuration technique. Ca se fait souvent quand tu as eu x mandats d'une majorité et que c'est l'autre qui prend la main, c'est logique, acceptable ou pas, mais le maire suivant se sépare des cadres dirigeants, il a la possibilité de le faire, c'est même encadré par la loi, pour mettre en place des gens envers lesquels il aurait plus confiance. Ici, ce qui est paradoxal et un peu curieux, c'est que ça se passe entre des personnes qui sont du même camp, depuis plusieurs mandats pour certains, sont de la même lignée, ont participé au même projet. C'est à dire que là, la vague d'épuration, on épure entre soi » / « On est sur une logique tribale,

> *c'est des clans qui s'affrontent »/ « Faut pas se tracasser, ça a toujours été des périodes un peu chiantes et compliquées les municipales »/ « La violence, il y en a déjà eu mais pas comme ça, là c'est vraiment une machine et un système. Je comprends que ce soit une période un peu anxiogène pour des jeunes salariés qui n'ont pas vécu des périodes électorales, là c'est surinfecté »/ « C'est la première fois (les municipales de 2014) qu'on a chez nous des gens aussi impliqués, le directeur, mais aussi d'autres collègues, c'est la première fois qu'on a des gens dans des partis, ça c'est vraiment particulier »/ « J'ai été choqué par la réaction de certains collègues, ça interroge l'exercice démocratique quand on dit ouvertement « je travaille pour un parti », ça veut tout dire ! »* (florilège recueilli auprès des techniciens de l'agence après l'annonce du départ du directeur)

Les projets et missions conduits par les techniciens de l'agence sont directement impactés par le calendrier politique et les orientations prises par les élus. Les techniciens apprennent à concilier les différents horizons d'attente et faire avec les aléas politiques :

> *« Pour continuer à travailler, j'ai appris à adapter mes méthodes, mon comportement. C'est pas toujours simple, ça arrive de sortir les rames (…) c'est impossible d'anticiper l'aléa, les blocages ou les accélérations provoquées par les élus (…) il y a plusieurs cas, ceux qui prennent parti pour untel, ceux qui préfèrent rester neutres même si ce n'est pas toujours évident ».* (technicien ADDRN)

La frontière entre technique et politique est parfois floue, certains techniciens allant jusqu'à distinguer « l'urbaniste d'agence » de « l'urbaniste de cabinet » comme en témoigne ce portrait:

L'urbaniste d'agence et l'urbaniste de cabinet

« Prendre parti », il estime que ce n'est pas son rôle. Le commanditaire c'est l'élu, son rôle en tant que technicien c'est « d'être à son service ». Pour lui, le technicien doit « rester professionnel », « aligné », « suivre sa feuille de route ». Il s'interroge souvent sur la « bonne limite, jusqu'où doit-il être au service de ? » Il se sent impacté par les élus et la proximité technicien/élus qui s'établit au fils des réunions, des rencontres, parfois au bistrot. Son idéal serait de compartimenter ce qui relève de l'activité professionnelle et de l'activité militante sur le territoire : apprendre à gérer les barrières. Il a partiellement résolu ce conflit d'intérêt en résidant hors du territoire nazairien. Ne pas voter ou résider « au cœur du dossier sensible », ça lui permet de ménager une certaine « neutralité », c'est une « forme de protection ». En tant qu'urbaniste, le sens de l'éthique lui paraît indispensable notamment dans le rapport au politique, la posture à adopter. Il distingue deux types d'urbanistes : « l'urbaniste d'agence » qui agit pour le territoire sur long terme quels que soient les aléas politiques et « l'urbaniste de cabinet », un « mercenaire du court terme » qui épouse « corps et homme » la cause politique.

Les échanges avec des techniciens de l'agence ont fait émerger cinq figures permettant de traduire le rapport du technicien au politique : Le "Militant", le "Républicain", "l'Opportuniste", le "Techno-éthique" et le "Sans-étiquette". Ces figures, volontairement caricaturales ne sont pas exclusives et peuvent se combiner ou s'hybrider. Un même individu peut en incarner plusieurs au cours de sa carrière, en fonction des contextes dans lesquels il est amené à exercer :

> *« Bien sûr, ça m'est arrivé de me demander ce que je ferais si je devais travailler pour une municipalité de droite ou d'extrême droite. Et franchement, je ne préfèrerais pas, j'aurais du mal à rester neutre si les décisions allaient contre mes idées »/ « Pour moi un technicien, son rôle, c'est de s'adapter aux élus, et peu importe leur bord politique »/ « T'es pas là uniquement pour faire plaisir aux élus, t'es garant du territoire, t'es aussi là pour faire en sorte qu'ils ne fassent pas n'importe quoi (…) Le technicien il doit pouvoir faire passer des messages et tirer le signal d'alarme quand ça ne va pas ».* (technicien ADDRN)

Le Militant

Individu qui s'engage et défend ses valeurs, voire son appartenance politique. Le militantisme peut prendre différentes formes :

- Le "militant discret" qui œuvre pour ses idées sans les revendiquer publiquement :

> *« Il y a tes valeurs de départ, les choses auxquelles tu crois, que tu penses pouvoir changer, et puis tu te confrontes au terrain, et tu te rends compte que les marges de manœuvre sont réduites, que, sans alliés, tu ne pourras pas avancer. Soit tu fonces tête baissée et c'est risqué, soit tu te bats contre des moulins à vent, soit tu attends le moment propice ».* (technicien ADDRN)

- Le "militant affranchi" qui de part son statut, sa position ou le contexte peut se permettre d'affirmer ses idées et prendre position :

> *« Si ça fait longtemps que du bosses pour un territoire, les choses se savent, franchement, je vois pas trop comment tu peux rester neutre, tu te trahis au moment des réunions. C'est pas parce qu'on sait ce que tu penses que tu vas te mettre à faire de la propagande (…) pour moi l'objectivité c'est tarte à la crème, t'es forcément subjectif, t'as un parti-pris (…) mieux vaut l'assumer, les choses sont claires, on sait d'où tu parles et pourquoi tu dis ça, sans tourner autour du pot ».* (technicien ADDRN)

> *« Je ne me suis jamais caché de soutenir X (maire de Saint-Nazaire depuis mars 2014), avant la campagne j'ai participé à des réunions, ça se savait que je travaillais pour lui, c'est pas pour autant que j'emmerdais les gens avec ça à l'agence (…) Sans doute si tu cherches bien, ça impactait ma manière de travailler, mais c'était déjà le cas avant, il y a des valeurs auxquelles tu crois, des*

> *choses que tu veux voir changer, et ça c'est sûr, quand tu fais de l'urba, ça ressurgit dans ta manière de bosser, de présenter les projets, les orientations que tu donnes ».* (technicien ADDRN)

Le Républicain

Individu qui défend les valeurs de la République (institutions républicaines, service public) et exerce "au nom du bien commun".

L'Opportuniste

Individu qui adapte sa prise de position aux idéologies dominantes :

> *« L'urba, ça fonctionne beaucoup par opportunité, c'est aussi notre boulot de savoir les saisir, tenir un financement possible pour tel projet (…) par contre l'opportunisme politique c'est différent. Des opportunistes, j'en ai croisé, on en croise tous. Ça marche un temps et puis ils se font repérer (…) dans notre milieu, la confiance, c'est important, si tu joues avec, ça te retombe dessus ».* (technicien ADDRN)

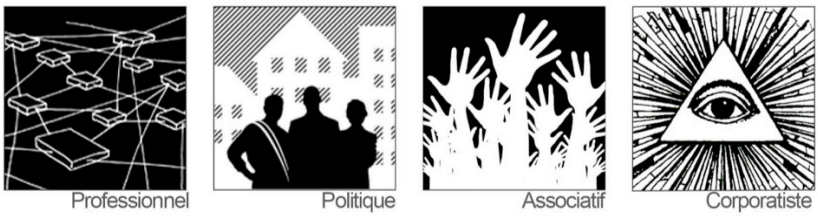
Le Techno-éthique

Individu qui revendique une neutralité en tant que technicien et ne se prononce pas sur ses positions politiques.

Le Sans-étiquette

Individu sans positionnement politique ou annoncé comme tel.

1.9 Les réseaux ou milieux d'appartenance



Les techniciens de l'agence, en tant qu'individus pluriels, assurément hypertextes[395] sont parties prenantes d'un ensemble de mondes connexes à leur pratique professionnelle et susceptibles de l'influer. A plusieurs reprises, les techniciens évoquent leur appartenance à des réseaux ou groupes d'acteurs. La dimension interpersonnelle semble fondamentale dans l'exercice de l'urbanisme et s'inscrit dans des réseaux. Ces réseaux se tissent entre scènes et coulisses, formels et informels, s'alternent et se

[395] Pour François Ascher, l'individu-hypertexte correspond à : « *Cette représentation sociale en terme de réseaux, que divers analystes ont développée à des échelles variées, permet de mettre en évidence le nouveau type de solidarité qui émerge, dépendant plus du nombre de nœuds et de connexions, et relativement moins de l'épaisseur des relations. De fait, les métaphores réticulaires se révèlent très riches, de la communication sociale à la nodalité en passant par la connexité, la redondance, etc* » François Ascher, *La société hypermoderne. Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, Paris, l'Aube, 2001., p61

recoupent à différents moments de la vie professionnelle de l'individu. La métaphore de l'individu hypertexte permet d'illustrer les différents milieux d'appartenance des individus et les réseaux associés.

L'agence, un espace de luttes partisanes ?

Depuis son arrivée à l'agence, sa compréhension du milieu nazairien, s'est faite petit à petit. Décoder les liens entre individus, ça prend du temps. Ce n'est pas le genre de truc que les gens racontent facilement si on ne fait pas ses preuves, et les réseaux ne sont pas forcément évidents à identifier. Il cite les francos (la franc-maçonnerie), Léo Lagrange et sa culture pop' (populaire)… Pour lui, il est aussi question de filiation, de familles qui se connaissent : des gens qui ont baigné dans une culture politique et associative locale, en grandissant et travaillant ensemble, parfois dans les pas de leurs parents. Ce qui aurait permis à un groupe d'individus d'acquérir des codes, un savoir, par transmission en raison d'une forte proximité rendue possible par l'échelle de la ville. Au fur et à mesure, il a reconstitué le puzzle untel est un proche d'untel, effectué des recoupements, identifié des historiques à qui la ville appartient, inscrits dans les réseaux historiques et qui partagent une bonne connaissance du territoire, de ses acteurs politiques, techniques, mais aussi de ceux qui y habitent. Il évoque un clivage entre les historiques et les nouveaux arrivants (génération, culture professionnelle…).

En tant qu'extérieur à Saint-Nazaire, il s'est senti testé, mis à l'écart. Il a découvert un milieu de techniciens fortement politisés, même si pas nécessairement encartés, voire même qui s'en défendent. Des techniciens proches du pouvoir qui ont parfois l'impression de décider et plus particulièrement à l'agence d'urbanisme, d'autant que l'agence a toujours eu une vocation d'aide à la décision : "la tête et les jambes" pour reprendre l'expression employée par l'ancien maire pour distinguer l'agence des services de la Ville. Il incomberait au technicien de mâcher le travail pour les élus en leur proposant des orientations à valider ou invalider. Il reconnaît que les diagnostics ont beau être le plus objectifs possibles, il n'empêche que le plus souvent, le technicien aura tendance à proposer à l'élu une orientation en adéquation avec ses attentes, voire qui anticipe les attentes de l'élu afin de s'assurer de faire passer un projet ou une étude. Cette subjectivité serait une illustration de la politisation de la sphère technique et de la circulation/déplacement du pouvoir entre élus et techniciens.

Professionnel

Les réseaux professionnels sont de plusieurs natures :

- le réseau issu de la formation initiale ou continue suivie par l'individu : anciens collègues de promotion, enseignants côtoyés, etc. Le cursus suivi par l'individu lui offre une première socialisation à son milieu professionnel qui constitue un milieu d'interconnaissance remobilisable par la suite :

  > *« Les collègues de promo, ça peut arriver de les recroiser, mais aussi les anciens profs. C'est comme ça que j'ai eu des vacations à l'Ecole d'archi (de Nantes) par X, mon ancienne enseignante».* (technicien ADDRN)

- Le réseau est constitué à l'occasion des différents emplois occupés. C'est ainsi qu'en ayant exercé à l'agence d'urbanisme de Bordeaux un technicien a conservé des liens avec l'agence, et surtout, se tient informé des projets en cours sur le territoire :

  > *« Suivant les villes où tu passes, les projets sur lesquels tu bosses, tu te constitues des références professionnelles, mais aussi des références en terme de projets ».* (technicien ADDRN)

  C'est ainsi, par exemple, que ce technicien se retrouve dirigé par un ancien collègue de l'agence d'urbanisme de Bordeaux avec lequel il avait été embauché en tant que stagiaire. Certains individus "capitalisent" sur leur réseau existant, en bénéficient par effet rebond ; tandis que d'autres anticipent :

  > *« Quand j'ai été recruté comme directeur, je savais que ce serait pour une durée limitée (…) J'en ai profité pour me faire des contacts, j'ai participé aux rencontres de la FNAU, aux évènements, j'ai rencontré des gens (…) et ça m'a vraiment servi quand je suis devenu consultant »* / *« Quand j'en ai marre, je me dis parfois que je vais demander à X ou Y (deux architectes, maîtres d'œuvres sur des projets pilotés par l'ADDRN) de m'embaucher dans leur agence ».* (technicien ADDRN)

- Les réseaux professionnels locaux et nationaux, par les rencontres locales (Rencontres métropolitaines), nationales et évènements professionnels : la FNAU (Fédération Nationale des agences d'Urbanisme), l'Atelier projet urbain, l'APERAU (Association pour la Promotion de l'Enseignement et de la Recherche en Architecture et Urbanisme), les rencontres nationales des SCOT, etc… C'est ainsi qu'un technicien de l'agence explique que sa participation aux rencontres nationales de la FNAU et aux Clubs lui permettent, à la fois, de représenter l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire et ses travaux, mais aussi d'échanger avec d'autres sur leurs méthodes, leurs modes de faire ou bonnes pratiques. C'est aussi une occasion de conforter des liens préétablis avec d'anciens collègues ou partenaires et d'en développer de nouveaux :

> *« Participer aux rencontres nationales de la FNAU ou aux Clubs FNAU, ça nous permet de montrer ce que fait l'agence de Saint-Nazaire, mais aussi de croiser les collègues, de voir ce qui se fait ailleurs, avec qui ils travaillent (…) tu croises tes anciens collègues, ils te présentent les gens qu'ils connaissent et du coup ça te fait de nouveaux contacts ».* (technicien ADDRN)

Politique

L'appartenance des techniciens à des réseaux politiques peut prendre différentes formes. Rappelons que dans le cadre de leurs fonctions, les techniciens sont en relation directe avec les élus, dans le cadre des conseils d'administration, de la conduite de missions, et du pilotage de projet, etc. Les parcours de techniciens révèlent une porosité entre technique et politique (un ancien directeur de cabinet devenu directeur de l'agence, un ancien chef de projet devenu adjoint au maire, etc). L'inscription dans un réseau politique peut prendre la forme d'un encartement, de la participation à un groupe de réflexion de type *think-tank* ou d'une association politique (*Demain Saint-Nazaire*).

Le positionnement politique des techniciens est une problématique récurrente et suscite des discussions entre techniciens (surtout à la veille des élections municipales) comme en témoigne ce portrait :

Ethique technicienne

Depuis « prendre sa carte », c'est une question qui la taraude. Technicienne à l'agence, elle a entendu dire qu'à la Ville, dans les services, tout le monde ou presque aurait pris sa carte à « Demain Saint-Nazaire ». Elle se demande s'il faut faire pareil. Elle hésite : ne pas prendre sa carte, c'est s'exclure, afficher qu'on n'en n'est pas ; prendre sa carte pose la question de l'éthique, de la neutralité du technicien. D'une manière ou d'une autre, il est question de prendre position. Une décision qui aura des répercussions dans l'avenir, des incidences professionnelles et peut-être même personnelles. En même temps, elle a des appuis, elle est bien entourée. Prendre sa carte, c'est aussi le « *risque de passer pour une opportuniste à la Dutronc qui retourne sa veste toujours du bon côté…* » Le paradoxe c'est que le recto et le verso de la veste ont la même couleur : la gauche ou la gauche. Que c'est un choix de personne et d'équipe, qu'il faut faire, pas un choix de tendance politique. Ca la perturbe, parce qu'au final, un camp va gagner et l'autre perdre. Faut-il choisir un camp ? Elle évoque une troisième solution : la neutralité, ne pas prendre position, s'abstenir de donner son avis, rester neutre. Y gagnerait-elle vraiment ? Elle en connaît des gens qui se sont fait sabrer leur carrière pour avoir choisi le mauvais camp, et d'autres qui, au contraire, ont connu des ascensions fulgurantes. Etre ou ne pas en être, et dans quelle mesure, c'est sa vraie question.

Associatif

Les réseaux associatifs nationaux et locaux peuvent être professionnels ou proches de la profession (association politique, participation citoyenne, etc). A l'échelle locale, certains techniciens évoquent l'influence des réseaux associatifs :

> *« C'est moins vrai maintenant, mais il y a eu une période où ton implication associative pouvait compter tout autant, influer sur les missions ou le travail (…) tu retrouvais les mêmes personnes, il y a des croisements entre les gens, et parfois ça joue un rôle de facilitateur ».* (technicien ADDRN)

> *« C'est pas toujours évident de vivre à Saint-Nazaire et de travailler à l'agence, parce que tu es repéré ; quand tu fais un truc ça se sait et ça peut poser problème (…) Pendant la campagne, quand X (l'ancien directeur) organisait ses réunions, certains (de l'autre camp) étaient à la porte pour faire le comptage de qui y venait (…) il y a parfois des trucs moches, c'est à double tranchant, c'est pas toujours bon de dire son point de vue politique, en même temps, ne pas le donner, c'est ne pas s'impliquer ».* (technicien ADDRN)

Corporatiste

Le corporatisme, évoqué par certains techniciens relève d'associations professionnelles (ordre des architectes, regroupement par types métiers et/ou fonctions); l'appartenance à la franc-maçonnerie est fréquemment suggérée.

Autres (réseaux)

Cette catégorie permet d'évoquer plus largement, le capital social de l'individu et son appartenance à des milieux d'interconnaissance ou réseaux autres que ceux évoqués précédemment. Ces réseaux peuvent être connexes à l'urbanisme, comme la participation au comité de rédaction d'une revue, l'intervention dans le cadre de formations (écoles d'architecture, IUP, Universités, etc).

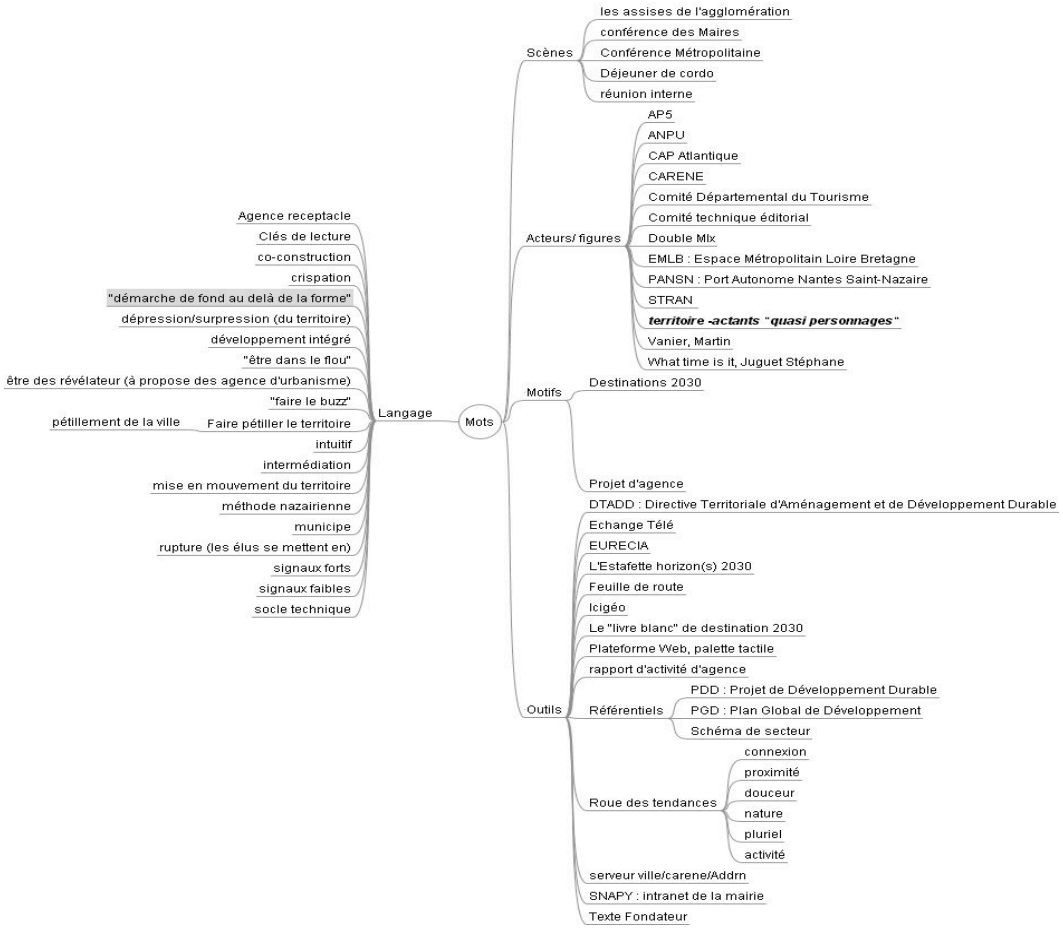


Figure 87. Lexique des mots utilisés par les techniciens de l'ADDRN
source : "document de travail" P.Ouvrard, 2011

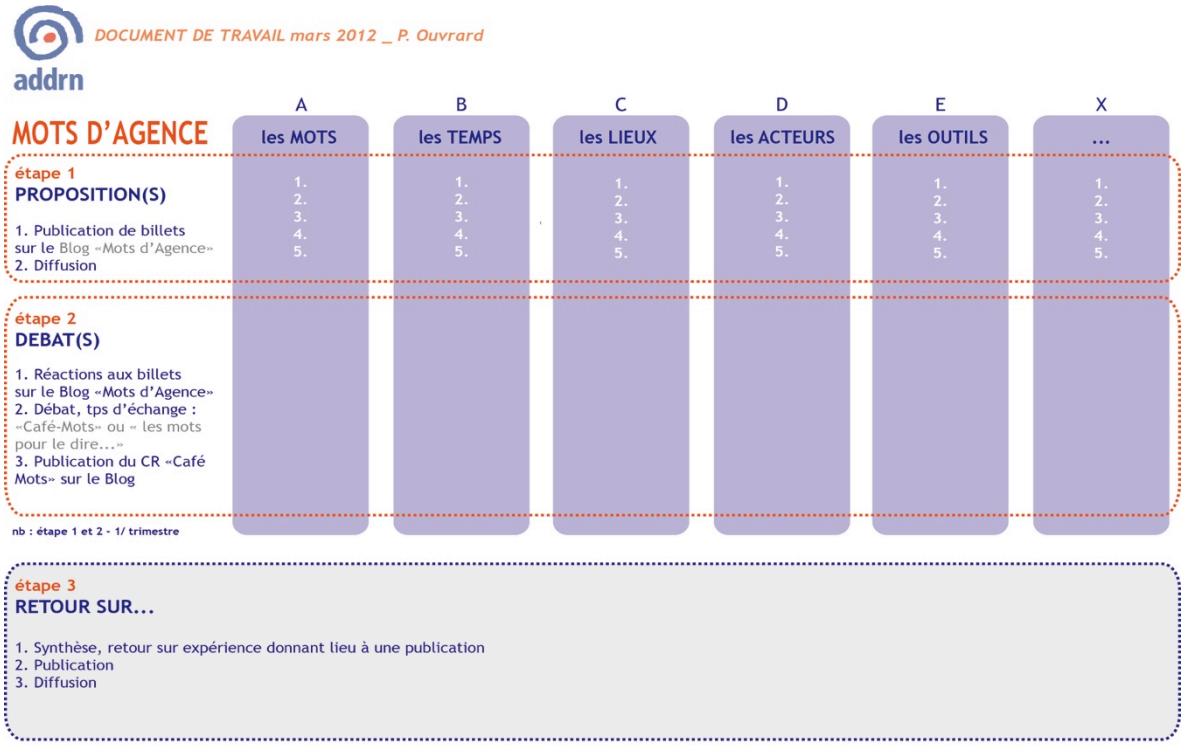


Figure 88 Proposition méthodologique d'animation d'un groupe de réflexion à l'ADDRN
source : document de travail P.Ouvrard, mars 2012

2. Les langages de l'urbaniste : les "*Mots d'agence*", retour sur une commande et une expérimentation

> *«Quand moi, j'emploie un mot », déclara le Gros Coco d'un ton assez dédaigneux, « il veut dire exactement ce qu'il me plaît qu'il veuille dire… ni plus ni moins.*
> *- La question est de savoir si vous pouvez obliger les mots à vouloir dire des choses.*
> *- La question est de savoir qui sera le maître, un point c'est tout ».*[396]

> *« La méthode du rendu du texte permet de substituer à la distance que nécessite habituellement l'observation anthropologique, une expérience partagée autour du texte, la confrontation du point de vue analytique du chercheur au point de vue des enquêtés introduisant en effet une forme de distanciation. Ainsi, chacun construit sa "fiction" moins savante, mais tout aussi digne d'intérêt, que la mienne. C'est ce qui permet au sujet observant de se détacher de sa performance analytique pour, d'une certaine façon, l'objectiver en la rendant à la communauté ».*[397]

Le texte qui suit rend compte d'une expérimentation menée avec l'ensemble des techniciens de l'agence sur le thème de l'usage des mots en agence d'urbanisme et qui prend la forme d'un "focus group". Nous nous intéressons dans un premier temps au contexte de l'expérimentation, révélateur du besoin de réflexivité de la direction, et qui permet d'interroger les conditions d'une restitution aux enquêtés pendant l'enquête. Dans un second temps, nous détaillerons le déroulement de l'expérimentation – atelier qui met à l'épreuve la réflexivité des enquêtés sur leurs propres pratiques – en restituant et analysant le contenu des échanges. Enfin, nous livrerons des éléments de conclusion sur ce que recouvrent les langages de l'urbaniste.

2.1 La commande et sa reformulation : questionner l'usage managérial de la restitution et révéler le besoin de réflexivité des praticiens

Cela fait plusieurs mois que je suis chargée de mission à l'ADDRN quand le directeur me demande de présenter l'avancement de ma recherche à l'ensemble de l'équipe avec pour consigne de livrer un rapport d'étonnement de mon immersion pour susciter « *le débat et nous faire cogiter sur ce qu'on fait à l'agence* ». Ce n'est pas la première fois que le directeur exprime ce besoin de "critique"[398] et de "retour réflexif" sur les

[396] Lewis Carroll, *Alice in wonderland*, 1994(1865), p274
[397] Eric Chauvier, *Fiction familiale, approche anthropolinguistique de l'ordinaire d'une famille*, éd. Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2003, p20.
[398] Cette demande de retour critique sur la pratique et les projets en train de se faire, est un phénomène récurrent qu'il serait intéressant de creuser comme constitutive d'un nouvel esprit du capitalisme. En effet, le besoin de « décaler le regard » et de « prendre du recul de manière critique » en faisant appel à un doctorant CIFRE, ou à une équipe de recherche (comme dans le cas de l'agence d'urbanisme de Nantes dans le cadre de sa démarche prospective Nantes Ma Ville Demain, sollicite notre laboratoire de recherche pour les accompagner pour leur faire un « retour à chaud » et

pratiques à l'agence et nous avons eu plusieurs fois l'occasion de nous entretenir à ce sujet pendant des séances où il me livre son interprétation du fonctionnement de l'agence, l'avancement des différents projets, la situation nazairienne en me demandant de réagir. Il exprime régulièrement *« le besoin de comprendre comment ça marche »* et comment travaille son équipe.

La "commande" du directeur, bien qu'intéressante, pose question sur ce que je suis en mesure de livrer à ce stade de l'enquête. *« Tu pourrais nous en dire un peu plus des tensions que tu observes et des problèmes que l'équipe rencontre »* telles sont les suggestions du directeur qui me semble difficiles[399], voire impossible à traiter du fait de ma position au sein de la structure[400]. Je commence tout juste à me faire une place au sein du collectif en tant qu'architecte et à gagner la confiance de mes collègues qui ont cessé de me percevoir comme « l'œil du directeur »[401]. J'ai conduit plusieurs entretiens auprès de mes collègues qui, certes, livrent des clés de lecture sur le fonctionnement de l'agence et son histoire à travers les parcours individuels, les relations interpersonnelles. Je devine les alliances et rivalités, le rôle de l'interpersonnel et de l'informel dans le travail, la manière dont le statut ou la position détermine la capacité à agir, la politisation de certains collègues. Mes interrogations ne manquent pas, mais les éléments sont encore trop épars, pas suffisamment étayés et argumentés pour les présenter tels quels, d'autant que ma position est encore fragile et que mon terrain est loin d'être terminé.

Si les contraintes de la restitution de la recherche ne se posent pas, quand l'enquête se déroule dans des contrées lointaines, où qu'il existe une dissociation des espaces géographiques, sociaux et culturels entre enquêteurs et enquêtés ; c'est loin d'être mon cas. Du fait que je suis architecte, doctorante CIFRE et que je travaille "avec" mes collègues pour enquêter "sur" la fabrique urbaine. Et comme l'écrit Nicolas Flamand :

> *« De plus, parce que la diffusion, restreinte ou large, de la recherche peut s'effectuer dans leur proximité sociale, ils (les enquêtés) veulent savoir préalablement ce que l'ethnologue écrit d'eux, l'obligeant parfois à remettre régulièrement une synthèse d'avancement voire ses notes de terrain, lui demandant des comptes, portant un avis sur son travail et l'interpellant sur les conséquences de ses révélations. La restitution n'est donc pas à*

analyser leurs pratiques – cf. chapitre 6). Ces observations renvoient à un phénomène longuement étudié par Luc Boltanski et Eve Chiapello selon lequel l'hégémonie de l'esprit du capitalisme réside dans sa capacité de se développer en se nourrissant de la critique qui lui est adressée.

[399] *« Il arrive que l'ethnologue, pris dans la proximité de ses interlocuteurs, dans l'habitude de la cohabitation et des discussions à bâtons rompus à propos des choses les plus diverses (et parfois de l'avancée de son propre travail), se berce de l'illusion que son projet est partagé par eux. L'expérience montre aussi que la situation d'enquête et l'attention portée sur ces hôtes peuvent aussi les mystifier et leur faire croire que l'observateur adhère à leurs vues. La restitution est alors le révélateur de ce double malentendu né d'une fausse empathie plus ou moins réciproque »*[399].Nicolas Flamant, « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise », *Terrain*, 2005.

[400] Et qui par ailleurs a donné lieu à des désaccords et des confrontations avec le directeur de l'agence, consistant à poser les limites concernant son accès à mes matériaux d'enquête (cf. Annexe 1).

[401] Rappelons que mon contrat débute alors que l'agence est en phase d'audit et que le directeur est remis en cause par les techniciens de l'agence.

> *considérer seulement comme une étape qui interviendrait après l'enquête. L'enjeu consiste bien plus dans la perspective de la restitution future, qui, dès le début et tout au long de l'enquête, structure la relation entre l'ethnologue et ses interlocuteurs et « fonctionne comme un contrôle a posteriori sur l'enquête » conditionnant donc la nature des sources et la production des informations ».*[402]

Michel Villette[403], quant à lui, met en évidence la manière dont la restitution affecte la production du chercheur, préconisant d'être dégagé du terrain pour pouvoir en parler. Autant dire que je suis loin d'être "dégagée" de mon terrain alors que le directeur me demande d'effectuer ce "retour à chaud". Je suis alors confrontée à ce que Cécile Guillaume et Sophie Pochic décrivent dans l'ouvrage « *Des sociologues sans qualité* » :

> *« Enquêter en entreprise dans le cadre d'une recherche commanditée est donc loin d'être la panacée, car il faut pouvoir/ savoir résister à cette commande dès le départ (…), mais surtout construire la confiance dans la durée pour pouvoir accéder à différents types de matériaux »*[404].

Il s'agit ici de contourner la commande et de se l'approprier de manière à en tirer profit pour l'enquête de terrain. C'est en relisant la retranscription d'un entretien que me vient l'idée d'intervention. Il s'agit de la réponse formulée par un collègue interrogé sur ses débuts à l'agence : *"Le plus dur au début, c'est les mots nouveaux. Et puis, au fur et à mesure, les années passent et tu découvres des trucs sur l'urbanisme et tout ça… Tu discutes, tu vas à des réunions, tu bosses sur des projets… Puis, tu apprends de nouvelles idées, de nouveaux concepts et ça devient un truc naturel, tu t'en rends plus compte, ça fait partie de toi »*. J'opte pour la forme d'un rapport d'étonnement, et produis une série de courts textes, regroupés sous la bannière de "Mots d'agence". L'idée est de tirer partie de cette séance collective pour solliciter le "savoir analyser"[405] et la réflexivité de l'équipe de techniciens autour de la question du langage des urbanistes.

Je soumets alors à l'équipe de techniciens, rassemblés, pendant 2h, dans la grande salle de réunion de l'agence, une série de textes rédigés pour l'occasion. Ces textes, lus à voix haute, ont une fonction d'interpellation sur des thèmes différents, ils sont tous en lien avec la question du langage : les mots-valises de l'urbanisme, le langage des consultants, les fictions théoriques en urbanisme, la circulation des concepts, etc. Certains textes

---

[402] *Ibidem*.
[403] Michel Villette, « Qui veut publier la description ethnographique d'une entreprise ? », in *Segalen M. et J. Cusenier, Anthropologie sociale et ethnologie de la France, Louvain-la-Neuve, Éditions Peeters.*, 1989.
[404] Cécile Guillaume et Sophie Pochic, *op. cit, p132.*
[405] M Altet, « Les compétences de l'enseignant professionnel. Entre savoirs, schèmas d'action et adaptation : le savoir-analyser », in De Boeck, (éd.). *Paquay, L., Altet, M., Charlier, E. et Perrenoud, Ph. (dir.), Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?,* éd. De Boeck, Bruxelles, 1996, p. 27-40.

sont ponctués d'extraits vidéos et donnent ensuite lieu à un débat avec l'ensemble des parties prenantes où je tiens le rôle d'animatrice et assure la relance.
La restitution de cette expérimentation prend la forme d'un compte-rendu d'enquête qui alterne les textes lus et les réactions des participants qui donnent lieu à une analyse ; quatre textes et quatre réactions sont ici retenus.

Discuter la question des langages de l'urbanisme avec les techniciens de l'agence, consiste également à porter une attention spécifique au "parler frais"[406] des urbanistes en situation. A travers l'usage du langage, c'est la question de la fabrique des représentations qui est ici soulevée et le rôle tenu par le technicien dans la production de ces représentations, en fonction des modes de faire et des outils mobilisés. A travers les langages de l'urbaniste, il est aussi question des mots, des images, documents et autres dispositifs de médiation produits par les urbanistes pour donner à voir et à communiquer leurs actions et projets. Cette expérimentation soulève également la question de la traduction opérée par les urbanistes en fonction des publics en présence. Enfin, cette expérimentation permet de préciser la figure de "l'interprète" évoquée au chapitre précédent (chapitre 4.4) et met en lumière la réflexivité des techniciens.

[406] Erving Goffman, *op. cit.*

2.2 L'expérimentation "Mots d'agence" : protocole et restitution

Texte 1. Les "Grands Mots" de l'urbanisme

Les premiers temps de mon immersion à l'agence d'urbanisme sont marqués de consonances nouvelles – véritables aspérités linguistiques – dont l'appropriation semble relever d'un véritable parcours initiatique.
Réunions, repas, mails, documents sont ponctués d'un florilège de sigles, d'acronymes et autres mots-clés. L'écoute et l'observation prolongées de ces moments d'abondance sémantique s'apparentent à l'apprentissage d'une langue étrangère : le "technico-urbanisme" ; sensation d'étrangeté, sentiment d'inconfort. Au contact journalier des collaborateurs, véritable club d'initiés linguistiques, les efforts de mémorisation et d'assimilation s'avèrent parfois laborieux. Soudain, au détour d'une conversation, une phrase alambiquée est lancée. Je l'attrape au vol - sourcils contractés, hochements de tête feignant l'attention, la bonne compréhension. Et puis, une fois la porte du bureau fermée, je me rue sur le dictionnaire ou Google définition.
Un inventaire méticuleux des expressions nouvelles permet de s'acculturer. Peu à peu, les dissonances s'effacent, les mots ne râpent plus les oreilles, ne sont plus écorchés à l'écrit. Mots à mots, par mimétisme, je suis victime de cette même logorrhée technique ; par accès de familiarité, je me surprends à utiliser les mêmes termes. La parole et l'écrit s'en retrouvent progressivement transformés, voire formatés. Mots et expressions s'intègrent à la pensée, s'arriment au discours, s'ancrent au contenu. Difficile alors de s'en défaire – ou du moins d'imaginer *"faire sans"*.

Inventaire[407] non exhaustif, de ces curiosités-quasi-familières (faisant aussi bien référence aux acteurs, aux outils ou aux scènes) qui participent de l'activité en agence d'urbanisme:
le PADD, le PLU, le SCOT, le PUI, le POS, le PLH, le schéma de secteur, l'agenda 21, le PDD, le PGD, la réforme territoriale, la Charte du Parc, une ZAC, le PCET, le SRCAE, la GUP, la TVB, le SAGE, le SDGAGE, ZPPAUP, les AVAP, les ZNIEFF, les ZICO, la CARENE, la SONADEV, Silene, la SELA, CAP Atlantique, la SEM des Pays de la Loire, la CCI Nantes Saint-Nazaire, Audacity, le Grand Port Maritime, Nantes Métropole, la DREAL, la DDT, la DDTM, la DTA, la DIREN, la DRAC, la DATAR, le PNR de Brière, l'AURAN, la SAMOA, Nantes Aménagement, le CODELA, le Conseil Régional des Pays de la Loire, le Conseil de Développement, l'EMLB, le Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire, les promoteurs, les opérateurs, les consultants, la maîtrise d'œuvre urbaine, les délégataires, les collectivités, les partenaires locaux, les partenaires financeurs, le comité de pilotage, l'équipe projet, le groupe technique, le chef de projet, l'équipier, le commanditaire, la chargée de com', les collaborateurs, la Conférence de l'Ouest, la Conférence Métropolitaine, la Rencontre Nationale des SCOT, les Rencontres Nationales de la FNAU, le MIPIM, le MAPIC, le CET, le déjeuner de coordination, le Cotech, le Copil, le CBE, les Vues d'Estuaire, les Données Phares, l'enquête TMO, l'INSEE, le SIG-de-la-CARENE, le club

[407] Ce mode de restitution fait référence au travail mené par Elisabeth Pasquier et Laurent Devisme sur les chargés de quartier, cf : Laurent Devisme et Elisabeth Pasquier, *Chargé de quartier à Nantes. Un métier spatialisé*, éd. Rapport de recherche LAUA, 2009.

FNAU, le Comité Méthode, le Comité Projet, le Comité Opérationnel, le comité communication interne/ externe, SNAPY, EURECIA, ICIGEO, KENTIKA, ORACLE, l'échange télé, le rapport d'activités, le programme partenarial Ville/ CARENE/ ADDRN, une revue de projet, la revue de presse, les clés de l'agence, la newsletter, une fiche action, une fiche mission, une fiche compétence, une feuille de route, une lettre de commande, une note technique...

Réactions au texte 1. Des marqueurs de distinction en circulation

Murmures et rires, le texte est projeté à l'écran, les regards se concentrent sur la liste des sigles, tentent de les décrypter.

« Tu as vraiment entendu tout ça à l'agence ? Parce qu'il y en a plusieurs (des mots) que je ne connais pas » s'enquiert le directeur. Je lui confirme que je les ai tous relevés à l'agence, pendant les réunions, sur le terrain avec les collègues, à l'occasion d'entretiens. L'aveu du directeur libère la parole. *« Ca veut dire quoi TVB ? »* demande un technicien, la chargée de mission planification répond, amusée: *« TVB, c'est la Trame Verte et Bleue, on l'emploie presque tous les jours dans la planif !»*. L'usage de certains mots, familiers pour les uns, ne l'est pas pour les autres, et révèle la spécificité des activités conduites à l'agence entre le projet urbain, la planification, les études urbaines et la gestion. La différenciation entre les « pôles » de l'agence (ou secteurs d'activités) se rejoue ici à travers le langage, marqueur de distinction[408]. Les cultures professionnelles (architecte, politiste, urbaniste, etc) par catégories (cadre/ non cadre, directeur/ chef de projet/ chargé de mission/ assistant) et origines disciplinaires (géographie, sociologie, sciences politiques, etc) s'expriment[409] à travers les mots dont ils font l'usage, leur capacité à employer des termes techniques.

Un chef de projet expérimenté ajoute : « *c'est aussi une question de génération, il y a tout un tas de termes qui n'existaient pas avant, et puis aussi il y a les mises à jours avec les règlementations, faut pouvoir suivre !* ». C'est de « *l'aventure des mots de la ville* »[410] et de l'urbanisme dont il est ici question et de leur circulation et évolution. Ces mutations rapides du vocabulaire sont particulièrement visibles dans le champ de la planification territoriale où la réglementation est en constante évolution. L'effet de génération, évoqué par le chef de projet est lui aussi un marqueur de distinction entre les individus. Le lexique employé permet d'identifier si les acteurs travaillent depuis longtemps ou non sur le territoire nazairien et à l'agence d'urbanisme. En plus de l'acquisition de termes spécifiques aux études urbaines, ils doivent également incorporer un corpus de mots spécifiques au territoire (toponymes, noms des acteurs, surnoms, diminutifs, titre donné à tel ou tel projet, etc), un lexique d'autochtone. Sans

[408] Pierre Bourdieu, *La distinction : critique sociale du jugement*, Broché, 1979.

[409] Citons à cet effet l'historien Marc Bloch pour qui « *chaque petite collectivité professionnelle, chaque groupe caractérisé par la culture ou la fortune possède son système d'expression particulier* ». Marc Bloch, *Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien (1941-1943),* Armand Col, Paris, 1991, 171 p.

[410] Christian Topalov, Laurent de Lille, Jean-Charles Depaule[et al.], *L'aventure des mots de la ville*, Robert Laffont, 2010, 1568 p. (Piloté par le PIR-Villes du CNRS et le programme MOST de l'UNESCO, le programme "Les mots de la ville" retrace les registres de dénomination de la ville et de ses territoires) voir aussi Roland Barthes, « Sémiologie et urbanisme », in *L'aventure sémiologique*, Le Seuil, Paris, 1985. Hélène (dir) Rivière d'Arc, *Nommer les nouveaux territoires urbains*, Ed. de la, Paris, 2001. Paul Wald et François Leimdorfer, *Parler en ville, parler de la ville. Essai sur les registres urbains*, Ed. de la, Paris, 2004.

parler des noms de logiciels qui peuvent prêter à confusion. Ainsi d'un chargé de mission qui questionne ses collègues *« c'est quoi Kentika ? ».* La gestionnaire du personnel lui répond que c'est le logiciel qu'elle utilise tous les jours.

Un petit jeu de questions-réponses s'engage, mettant en évidence la spécificité du langage utilisé en fonction des thématiques de travail, les positions et les rôles de chacun dans l'agence. Les termes différents entre ceux qui travaillent sur les projets urbains, ceux qui produisent des études thématiques en économie ou habitat, ceux qui font de la planification, ou encore ceux qui occupent des postes administratifs. La gestionnaire du personnel s'en étonne *« nous aussi on a notre manière de parler ; en fait, je pensais que c'était plus spécifique pour ceux qui font de l'urbanisme !»* Quelques collègues acquiescent, la discussion se poursuit sur le fait que le monopole du langage technique ne revient pas aux seuls urbanistes et que toutes les professions sont concernées. Les travaux de sociologie des professions[411], des mondes du travail[412] et plus particulièrement sur la rhétorique professionnelle[413], démontrent que la professionnalisation des individus passe par l'acquisition d'une culture professionnelle qui se traduit par l'intégration de normes et de codes – entre autres langagiers ou capital linguistique.

« Ce qui est intéressant, c'est de se rendre compte qu'il y a un vocabulaire de généraliste, mais aussi de spécialiste » ajoute un chef de projet. Je lui demande de nous donner un exemple *« bah le SCOT, le PLU, le chef de projet, la FNAU, la Conférence Métropolitaine, je pense que ça parle à tout le monde, alors que la ZNIEFF, le CRSAE par exemple, franchement, je pense qu'il n'y a que les spécialistes du domaine qui connaissent ».* Une chargée de mission enchérit : *« un vocabulaire commun aux agences d'urbanisme, un autre plus spécialisé par domaine et qui nous permet d'échanger avec ceux qui bossent sur la même chose que nous... C'est le cas pour les groupes FNAU (Fédération Nationale des agences d'Urbanisme), chaque groupe a son vocabulaire, par spécialité : ceux de la planif, ceux de l'économie, ceux du projet urbain ».* Si l'usage des mots participe d'une distinction entre les groupes et individus, il permet de forger une communauté de sens, ou du moins donne aux acteurs l'impression de mieux se comprendre (voire s'entendre) parce qu'ils utilisent les mêmes référents sémantiques.

« Moi, ça m'arrive parfois, quand j'arrive dans une réunion où je ne connais pas trop les autres, de déballer les mots que je connais, ça fait pro je trouve, ça montre qu'on maîtrise notre sujet. Tu places les bons sigles et c'est parti, on te fait confiance », la remarque du jeune chargé de mission amuse ses collègues – utiliser les « bons mots » serait une sorte de sésame permettant de confirmer son appartenance au groupe et de démontrer sa légitimité. Un autre technicien complète *« c'est vrai qu'au début c'est*

[411] Florent Champy, *op. cit.*Olivier Chadouin, *Etre Architecte : Les Vertus de l'Indétermination : De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Paris, Broché, 2006. Florence Osty, « Sociologie des professions et des métiers », in 2006 PUF, (éd.). *Alter N (dir), Sociologie du monde du travail*, éd. 2006 PUF, Paris, 2012, p. 63-81. Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard, *op. cit.*

[412] Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, 2006, 2012, 357 p.

[413] Catherine Paradeise, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, vol. 1, 1985.

galère, les sigles sortent de partout, tu ne maîtrises pas, après ça devient quasi-automatique, on les emploie sans vraiment s'en rendre compte (…) c'est quand quelqu'un de l'extérieur est là que tu te rends compte que tu parles techno, un peu comme tu l'écris dans ton texte… On est tous passé par là ! ». Se conformer au vocabulaire, à la manière de s'exprimer, à l'oral comme à l'écrit, est un apprentissage qui participe de la socialisation des nouveaux-entrants dans le groupe des urbanistes. Si les plus âgés rappellent volontiers s'être « formés sur le tas », les jeunes recrues poursuivent leur processus d'apprentissage amorcé à l'occasion de leurs études (IEP, universités, écoles d'architecture).

A l'occasion d'une conversation ultérieure, une chargée de mission confie se sentir «*formatée dans sa manière d'écrire et de parler* ». Elle cite l'exemple des PLU (Plan Locaux d'Urbanisme), qu'elle dit corriger d'une façon « *quasi-automatique, ça forge mon mode de penser et de réfléchir (…) en gros tu finis par rentrer dans le moule et après tu vois les choses autrement* ». C'est bien de l'acquisition d'une culture professionnelle, et d'un capital culturel[414], dont il est ici question. Elle poursuit : *« Si tu vas plus loin, c'est pas seulement les mots, c'est aussi dans la manière d'écrire donc, de parler, mais aussi de te tenir, comment tu prends la parole en public, comment tu te fringues pour une réunion, c'est pas pareil que tous les jours – en gros, comment tu te comportes – c'est tout ça qui change et que t'apprends à faire en regardant les autres. Au début tu vas à une réunion, tu sais pas où t'asseoir, tu regardes comment les autres font et tu fais pareil. Au fur et à mesure, ça vient. Avant c'est un effort, une concentration, après t'y penses moins».* On peut alors parler d'acquisition d'un habitus[415] (de la classe aménagiste), incorporé par l'individu par mimétisme et reproduction[416] :

> *« Ce qui est appris par corps n'est pas quelque chose que l'on a, comme un savoir que l'on peut tenir devant soi, mais quelque chose que l'on est »*[417].

[414] « L*e capital culturel peut exister sous trois formes: à l'état incorporé, c'est-à-dire sous la forme de dispositions durables de l'organisme; à l'état objectivé, sous la forme de biens culturels, tableaux, livres, dictionnaires, instruments, machines, qui sont la trace ou la réalisation de théories ou de critiques de ces théories, de problématiques, etc ; et enfin à l'état institutionnalisé, forme d'objectivation qu'il faut mettre à part parce que, comme on le voit avec le titre scolaire, elle confère au capital culturel qu'elle est censée garantir des propriétés tout à fait originales* ", Pierre Bourdieu, « Les trois états du capital culturel », Actes de la recherche en sciences sociales, 30 Numéro , 1979, p. 3-6.

[415] L'habitus, terme conceptualise par Pierre Bourdieu, est défini par Anne-Catherine Wagner comme: "un ensemble de dispositions durables, acquises, qui consiste en catégories d'appréciation et de jugement et engendre des pratiques sociales ajustées aux positions sociales. Acquis au cours de la prime éducation et des premières expériences sociales, il reflète aussi la trajectoire et les expériences ultérieures: l'habitus résulte d'une incorporation progressive des structures sociales. C'est ce qui explique que, placés dans des conditions similaires, les agents aient la même vision du monde, la même idée de ce qui se fait et ne se fait pas, les mêmes critères de choix de leurs loisirs et de leurs amis, les mêmes goûts vestimentaires ou esthétiques. Un même petit nombre de principes générateurs (le sens de la distinction des classes supérieures, la bonne volonté culturelle des classes moyennes, le choix du nécessaire par les classes populaires) permettent ainsi de rendre compte d'une multitude de pratiques dans des domaines très différents », Anne-Catherine Wagner, « Habitus », Sociologie [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, 2012.

[416] L'ouvrage de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron sur la reproduction, nous livre ici des clés de compréhension sur la manière dont la reproduction du système d'enseignement permet la reproduction de la culture dominante (par un jeu connaissance-reconnaissance) et comment cette reproduction culturelle conforte comme pouvoir symbolique la reproduction continue des rapports de force au sein de la société. Et peut-être transposé à la fabrique urbaine contemporaine, à travers la reproduction et la distinction à l'oeuvre. Cf. Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement., Le sens co, 1970. Voir aussi : Pierre Bourdieu, Langage et pouvoir symbolique, Éditions P, Paris, 2001.

[417] Pierre Bourdieu, *op. cit.*

> *« Rien ne marque l'homme comme la profession. Le travail quotidien détermine le régime ; plus encore que les organes, il contraint les idées, les sentiments, les goûts à s'adapter. Habitudes du corps, habitudes de l'esprit, habitudes du langage, tout concourt à donner à chacun de nous la physionomie professionnelle. Entre personnes de même profession on se connaît, on se recherche, on se fréquente, par nécessité et par choix ; par suite, on s'imite »*[418].

Le savoir professionnel combine des savoirs théoriques et pratiques acquis par l'expérience. L'expérience permet aux acteurs d'acquérir des ficelles et astuces[419] qui complètent le cursus de formation. Au cours de sa carrière professionnelle, le praticien acquiert un ensemble de savoirs et savoir-faire composites. Ces acquisitions sont transférables d'un individu à un autre à l'occasion de mises en situation ou de mises à l'épreuve par l'action. Par ailleurs, les relations interindividuelles au travail sont infiniment plus complexes et riches que celles indiquées sur les fiches de postes, organigrammes ou rapports annuels d'activités et sont caractérisées par des relations de pouvoir[420]. Acteurs et groupes ne définissent pas leurs comportements uniquement en fonction de leur position mais aussi de par le but qu'ils poursuivent en fonction de leurs intérêts individuels et collectifs.

La comptable demande la définition du CRCAE. La chargée de mission planification hésite, puis se lance : *« ça veut dire Climat Air Energie, je crois, mais je ne suis plus très sûre »*. Elle se retourne vers l'autre chargée de mission planification qui prend la relève : *« C'est vrai que c'est marrant, on l'utilise vraiment souvent, mais sans savoir ce que ça signifie (…) Parfois, on ne sait pas si la personne sait ce qu'il y a derrière les sigles. On ne sait pas si on doit les expliquer ou non, si la personne en face, un élu ou technicien, ne va pas avoir l'impression qu'on le prend pour un incompétent et en même temps on prend le risque de ne pas bien se faire comprendre et ça crée un décalage. On ne sait jamais. Quand on est entre techniciens, on se comprend, avec les élus, ça va, mais après quand on change de cercle, on n'est pas sûr de se faire bien comprendre. C'est difficile de jauger. Par exemple, les Plans Climats qui sont les nouveaux documents à la mode et quand on parle de PCET, avec la personne en face, on ne sait jamais s'ils ont le même niveau d'information »*. Cette adaptation des modes d'expression, en fonction des interlocuteurs en présence, est l'expression des opérations effectuées par les urbanistes (et plus particulièrement les chefs de projet) en fonction des publics en présence. La diversité des interlocuteurs (élus, techniciens, experts, société civile) implique que le technicien réajuste son discours et la manière de présenter/représenter les démarches et projets.

[418] E Goblot, *La barrière et le niveau: étude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*, Presses universitaires, Paris, .
[419] Florence Osty, *op. cit, p77.*
[420] Norbert Alter, *op. cit, p89.*

Une assistante explique « *perdre complètement le sens des mots* » depuis que les réunions collectives ont été supprimées, elle regrette les « *plénières du lundi* » où chacun présentait les différents projets *« on partageait les mots, mais aussi, ça permettait de donner du sens au travail qu'on faisait, on savait sur quoi les autres travaillaient »*. La perte de sens, exprimée par l'assistante, passe par l'absence d'acculturation entre les membres d'équipe à l'occasion de discussions sur les projets et missions en cours. L'assistante, exclue des réunions et cantonnée aux tâches administratives est dépossédée d'éléments de contexte et de compréhension des projets, elle en perd le fil et le sens, ne maîtrise plus le « *jargon pour parler des projets* ». Ce phénomène d'exclusion, au prétexte que ces réunions ne concernent pas les assistantes, a pour effet de créer une rupture entre les groupes, et de maintenir une distinction entre les individus (en fonction de leurs statuts et fonctions) et reproduire des rapports de domination. L'étonnement de la gestionnaire du personnel en témoigne quand elle s'étonne d'utiliser un vocabulaire spécifique, qu'elle pensait « réservé aux urbanistes ». Ce phénomène se traduit aussi en situation d'entretien avec les enquêtés, et plus particulièrement à travers l'inconfort du "petit personnel" à s'exprimer sur son travail, expliquer ce qu'il fait. Ce qui contraste fortement avec l'aisance des chefs de projet à produire un discours "sur" l'action en utilisant les éléments de langage appropriés. Cette capacité de maîtrise d'une rhétorique appropriée aux contextes, par les acteurs, renvoie à des logiques de distinction, incluant ou excluant les individus selon qu'ils maîtrisent ou non les codes langagiers.
Pointons également la distinction qui s'opère à travers les intitulés de postes et les écarts avec les activités qu'ils recouvrent à l'agence d'urbanisme. Comme l'expliquent Pierre Bourdieu et Luc Boltanski :

> *« Plus la définition du titre et la définition du poste, donc leur relation, comme c'est le cas dans les nouvelles professions (professions de représentation, etc) sont floues et incertaines, plus il y a place pour les stratégies de bluff ; plus, par exemple, les détenteurs de capital social (relations, lexis corporelle, etc) peuvent obtenir un rendement élevé de leur capital scolaire »*[421].

Texte 2. Les "mots-valises"

Ce texte est lu en préalable de la diffusion d'un extrait de 9min de la conférence gesticulée de Franck Lepage « Inculture(s) ou le nouvel esprit du capitalisme, 2008 »[422]*. Sur la vidéo, le conférencier mélange une vingtaine de cartes sur lesquelles sont inscrites des notions : "développement local", "participation", "habitant", etc. Il mélange les cartes qu'il tire ensuite au sort pour répondre à la question posée.*

Il y a ceux qui relèvent de l'injonction, catégorie incontournable de l'aménagement du territoire. Ils ponctuent les échanges et participent d'une langue de bois officielle,

[421] Pierre Bourdieu et Luc Boltanski, « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1975, p.100.
[422] Franck Lepage, « Inculture(s) ou le nouvel esprit du capitalisme », 2008.

consensuelle et partagée : "Développement Durable", "Participation", "Concertation", "Prospective", "Mixité", "Innovation"...
Il y a ceux qui ne se tarissent jamais, ils stabilisent et sédimentent le discours : "Stratégie", "Projet", "Concept", "Marketing territorial"...
Il y a ceux qui précèdent. Attelés à une notion, ils permettent son recyclage, proposant un véritable greenwashing sémantique : "écoquartier", "écométropole", "écocité Nantes Saint-Nazaire", "capitale verte", "le maillage éco-paysager"...
Il y a ceux qui répondent aussi bien d'une auto-commande que du programme partenarial. De passage, ils sont testés, amendés puis recalés ou adoptés : "la Littoralité", "la Conférence de l'Ouest", "le Pôle Ouest"...
Identifiés au cours d'une réunion, d'une conférence ou d'un document de travail, les mots-valises occupent l'espace sémantique. Véritables notions fourre-tout, fétiches-rassembleurs, sésames du consensus, objets multifacettes, ils possèdent cette qualité plastique d'être porteurs de sens pour le collectif. Parfois victimes d'amnésie sémantique, leurs utilisateurs les « usent », jusqu'à susciter l'agacement de leurs interlocuteurs (on pensera notamment à la notion de "développement durable").
D'apparence incontournable et incontestable, l'utilisation de ces mots-valises interroge sur l'appauvrissement du langage et des concepts qu'ils véhiculent - Des efforts de (re)définitions, et d'appropriation de certaines notions sont menés à travers la mise en oeuvre de multiples outils : le "Projet d'agence", les "Comités", le "Guide de référence à la gestion de projet entre la ville, la CARENE et l'ADDRN" ... Ces déclinaisons d'outils semblent correspondre à un besoin de redonner et de retrouver du sens à l'action. L'enjeu de redéfinition sémantique apparaît alors comme l'un des préalables.

Réactions au texte 2. Les "urbanistes", des producteurs de "fictions théoriques"[423]

L'un des chefs de projet prend la parole : *« j'ai constaté que quand on parle à un chargé de mission ou au directeur général de la ville ou de la CARENE, ils utilisent les mêmes mots, mais ça ne veut pas du tout dire la même chose ».* Il donne l'exemple de l'élaboration du programme de travail commun entre la ville, la CARENE et l'ADDRN où *« une des grosses difficultés, en dehors de la façon de travailler des uns et des autres, suivant la structure qu'ils représentent, c'est de réussir à mettre des mots sur lesquels ils ont la même définition. La vraie difficulté avec les mots-valises, c'est que chacun y met ce qu'il veut derrière, et qu'au final les gens n'ont pas la même définition des choses. Alors c'est bien, on est content, on sort de la réunion en faisant comme si tout le monde s'était compris, mais après, quand il faut faire le boulot, bonjour l'interprétation. Alors, déjà que c'est difficile de bien se comprendre au sein d'une même structure, mais je ne parle pas avec les autres… »*. Il conclut en racontant que c'est justement à l'occasion de l'élaboration de ce projet de travail commun aux trois structures (Ville/ CARENE/ agence) qu'ils ont pris conscience que chaque acteur ne mettait pas les mêmes mots sur les mêmes choses, et que c'est justement en essayant de produire une définition commune, en discutant à partir de ce que les gens mettent derrière les mots qu'il a un

[423] Eric Chauvier, *Les mots sans les choses*, Paris, Allia, 2014.

peu mieux compris la manière de travailler de ses partenaires.

Ce que décrivent ces techniciens renvoie aux travaux d'Alain Bourdin qui démontre une démultiplication, dans le champ de l'urbanisme contemporain, de "mots-valises"[424] dont la fonction serait de faciliter la communication entre les acteurs du projet urbain par "ajustements successifs". Le "flou" des mots permettrait aux acteurs de s'affranchir d'un modèle d'action unique et garantirait la faisabilité des projets. Ainsi, des "mots-valises" (ou "*a priori* cognitifs") tels que la "mixité sociale" (dogme de la pensée urbanistique des années 90), la lutte contre "l'étalement urbain" (injonction des politiques publiques des années 2000), au lieu d'aider à la clarification des enjeux de l'urbanisme, agiraient comme des "masques" ou des "alibis"[425], et « *occulteraient les croyances*[426] *portées par l'urbanisme libéral, empêchant d'en discuter la légitimité ou la pertinence*».
Philippe Hamman s'empare de la notion de "développement durable" et démontre que l'imprécision qui entoure ce terme permet de *« fédérer des expériences peu compatibles* »[427] par ce que les sociologues de la communication qualifient "d'effet barbe à papa"[428]. Olivier Boiral et Gérard Croteau, quant à eux parlent "d'effet tour de Babel"[429], terme repris par Philippe Hamman comme « *l'idée d'un réseau convergent auquel chaque acteur prendrait part avec ses compétences et ses outils, qui seraient compris par tous les autres* »[430].
Alain Bourdin fait également état d'une « *langue de bois technocratique et médiatique* » en circulation dans le milieu de l'urbanisme, qui participe d'un lissage de la critique :

> *« On en voit les effets dans certains débats sur l'étalement urbain ou sur la mixité sociale. Tout le monde a l'air de parler de la même chose, de la même façon, c'est-à-dire à partir des mêmes modes de raisonnement et de constitution des faits, alors que personne ne parle de la même chose de la même façon. Les définitions prétendument objectives, générales et partagées par tous volent en éclats dès que l'on avance dans l'analyse. Mais il existe une sorte de consensus pour s'en tenir à un mélange de données chiffrées et d'affirmations de principe. Cela donne un sentiment d'unité et permet d'organiser des colloques, mais en définitive cela*

[424] Alain Bourdin, *op. cit.*
[425] Alain Bourdin, *op. cit,p21.*
[426] Ces croyances sont les suivantes: « tout est affaire de concurrence, y compris la capacité de la ville à se développer », « que l'organisation d'évènements – petits ou grands, immatériels ou matériels – est le moteur du développement urbain », « que l'effet d'image prime sur l'effet d'usage », « que la ville doit être créative et innovante » et qu'il existe une « méthode idéale » (p60) pour assurer cette compétitivité dont les « points de passage obligés sont » : « l'apologie de la « concertation » publique (sans que soient clairement levées les contradictions entre technocratie et démocratie), la culture du « projet » (terme à ce point polysémique qu'il permet de réunir sous une dénomination unique des démarches parfois contradictoires), ou encore la promotion de la « ville durable » (expression pour le moins confuse, tant d'un point de vue théorique que pratique)", cf. Stéphane Füzesséry, « Réinventer l 'urbanisme », 2010.
[427] Philippe Hamman, *Repenser la ville à l'heure des injonctions au développement durable*, Questions de Communication 25 , 2014, p81-101.
[428] La métaphore de « barbe à papa » est empruntée à Erving Goffman (cf.Erving Goffman, *Stigmates : les usages sociaux des handicaps*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1975.) et est reprise par Erik Neveu comme l'une des promesses du mythe communicationnel, où « l'effet barbe à papa » désigne la force du flou dans les actions de communication (cf. Erik Neveu, *Une société de communication ?*, éd. collection clefs/politique Montchrestien, 1994.)
[429] O Boiral et G Croteau, « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel », in *Guay, L. et al. (dir.), Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*, Les presse, Québec, 2004, p. 259-281.
[430] Philippe Hamman, *op. cit.*

> *empêche d'aller plus loin dans la compréhension de la diversité des cadres de références et des modes de raisonnement. Du coup, l'efficacité critique de la diversité intellectuelle se trouve gommée »*[431].

Fabien Desage et Jérôme Godard, quant à eux, emploient le terme de "fétiches rassembleurs" :

> *« Le « développement durable », le « développement local », la « proximité » ou la « participation » invoqués constituent autant de fétiches rassembleurs d'initiatives variées, qui préservent par leur ambiguïté constitutive une pluralité d'options dans lesquelles les bricolages, les routines, mais également les conformations d'intérêt vont pouvoir prendre place. Ces référents communs ne nous disent donc pas grand chose de ce qu'en font les acteurs, et c'est en partie ce qui explique leur succès rhétorique (…) Le flou qui entoure leurs origines les rend appropriables par tous et leur donne la force de l'évidence »*[432].

Un collectif de chercheurs va même jusqu'à produire un dictionnaire sarcastique des "mots magiques" de l'action publique, parmi lesquels on retrouve :

> *« Acteur, Agenda 21, A la base, Alternative, Biodiversité, Bottom-up, Bruxelles, Charte, Co-construction, Cohésion, Compétitivité, Complexité, Concertation, Consensus, Contractualisation, Désenclavement, Durable, Equilibre, Excellence, Global, Gouvernance, Habitant, Horizontal, HQE, Mixité, Mobilisation, Partenariat, Participation, Patrimoine, Pertinence, Préservation, Polycentrisme, Pragmatique, Projet, Proximité, Quartiers, Réseau, Société Civile, Terrain, Territorial, Transparence, Zonage »*[433]

Un chef de projet prend la parole. Pour lui, c'est aussi le rôle d'une agence d'urbanisme *« d'inventer des mots, des néologismes »* il donne l'exemple de la *« Littoralité, la Conférence de l'Ouest, qui font exister un territoire, une interco, etc »*. Il explique que ce vocable a une fonction bien spécifique *« dans notre petit cercle, qu'ils prennent un sens quand ils sont partagés entre nous, qu'on se projette sur ces mots et sur ce qu'ils veulent dire. Qu'ils permettent de représenter, de se représenter le territoire et ses évolutions, parfois d'une autre manière »*. Pour lui, c'est *« quand on sort ces mots de l'agence, pour les soumettre à l'extérieur sur un cercle qui ne les partage pas, qu'on s'aperçoit vraiment s'ils fonctionnent, s'ils sont repris par d'autres, par les élus. Parfois même ils sont repris parce qu'ils véhiculent une image qu'on n'avait pas nous-mêmes anticipée »*. Cette

[431] Alain Bourdin, *un sociologue au pays des aménageurs, s'organiser pour comprendre, les annales de la recherche urbaine, 2008, p161.*

[432] Fabien Desage et Jérôme Godard, *op. cit.* : *« plus qu'ils ne guident ou prescrivent l'action, ils font figure de fétiches rassembleurs d'initiatives variées conjurant par la croyance de leurs vertus magiques l'incertitude et le sentiment d'impuissance qui caractérisent souvent l'action publique moderne, tout en préservant par leur polysémie, leur ambiguïté de « mots-valises » une pluralité d'options dans laquelle les bricolages, les routines ou les confrontations d'intérêts vont pouvoir se glisser »*.

[433] Alain Faure, Emmanuel Négrier et Martin Vanier, *Les mots magiques du débat public. Dictionnaire sarcastique à l'usage du citoyen local planétaire*, http://hal, 2005. ; voir aussi « Les braves mots de l'aménagement », *Pouvoir Locaux, Série Sarcasme*, vol. 4, n°51, 2001, p. 117-122.

fonction de production du discours est reprise par Alain Faure[434] qui explique le rôle des élites dans la fabrication des représentations[435] ; passe par la production d'un vocable spécifique.

Le chef de projet poursuit *: « les mots qu'on invente, ensuite, on les projette à l'extérieur sur un cercle où on ne les partage pas. Et c'est là qu'on s'aperçoit si on est à côté de la plaque, s'ils véhiculent l'image que l'on souhaite. Ca permet d'éprouver des concepts. On est dans un recyclage perpétuel du vocabulaire aussi dans nos logiques ».* Cette activité de production de concepts et leur "recyclage" fait partie intégrante du travail des urbanistes. Il s'agit de produire des "énoncés performatifs"[436], opérants pour les techniciens, mais aussi pour les élus et autres acteurs des projets, dont parfois la société civile.

Le terme de "Pôle Ouest" permet de regrouper les six intercommunalités adhérentes à l'agence sous un même intitulé. L'acte de désigner et de nommer permet de faire exister ce territoire et, pour les techniciens et l'agence, de justifier son action à cette échelle. Ce terme "Pôle Ouest" serait une prophétie auto-réalisatrice[437] dont le but est de faire advenir une entité à la fois géographique, politique et administrative. Autre exemple, le néologisme "littoralité", longuement discuté à l'occasion d'un Comité projet à l'agence participe d'une réflexion menée par les chefs de projet pour qualifier les spécificités du territoire d'intervention de l'agence. Le terme de "prospective-action", développé par le consultant de la démarche prospective *Destinations 2030*, lui permet de typifier son activité pour se distinguer vis à vis des autres démarches en cours, etc.

Dans son ouvrage Les Mots sans les choses[438] Eric Chauvier déclare que les urbanistes sont « *atteints d'une psychopathologie* du langage » et auraient recours à des "fictions théoriques" pour concevoir l'espace, le projeter. Selon lui, les urbanistes participent de la naturalisation de systèmes théoriques comme par exemple Saskia Sassen quand elle produit le concept de "ville-monde" ou de "ville-globale" pour désigner les métropoles prenant part aux flux de la mondialisation.

> *« La technique de dressage est imparable. Celui qui est élevé au rang de citoyen d'une "ville globale" pourra parler haut, mais aura bien du mal à comprendre et à décrire ce qui lui arrive par le bas, à savoir la dissonance que génèrent la violence et la souffrance qu'il peut à tout moment rencontrer (…) Devenu citoyen "éco-responsable" dans la ville globale, sommé de parler de lui comme*

[434] Alain Faure, « L'action publique locale entre territorialisation, territorialités et territoires. Pour une lecture politique des politiques locales », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, 35-36, 2001, p. 27-45.
[435] Pierre Genestier, « Des projets en paroles et en images. La rhétorique du projet face à la crise du vouloir-politique », *Espaces et Société*, vol. 104-105, p. 104-105.
[436] John Langshaw Austin, *Quand dire, c'est faire*, Seuil coll, 1991.
[437] Olivier Soubeyran, *op. cit.*
[438] Eric Chauvier, *op. cit.*

> *entité reproductible d'une globalité, il évolue dans les couloirs aériens du langage »*[439].

Les fictions théoriques produites et utilisées par les urbanistes ("ville-centre", "éco-métropole") leurs permettraient de modéliser le territoire, de se le représenter. Le recours à une sémantique spécifique permettrait ainsi de qualifier ou de nommer la ville, l'espace ou le territoire tels qu'ils devraient être (et qui souvent n'existent pas encore), de manière parfois prophétique avec un enjeu de performativité du langage.
Une multitude de scènes comme les colloques, les rencontres métropolitaines, les revues ou réunions de projet regorgent de ces fictions dont l'une des fonctions principales est de fabriquer une communauté de représentation de la ville (et donc du monde) ou du moins d'en donner l'illusion. Tous ces "mots-écrans"[440] que l'on retrouve aussi bien dans la documentation que dans les présentations orales se rencontrent aussi en situation d'entretien, dans la manière dont les élus, experts, techniciens, personnels administratifs, racontent leur parcours et leur travail, avec des degrés variables dans l'usage des termes. Ce constat soulève plusieurs questionnements : quelle place attribuer à ces fictions théoriques ? Comment les analyser, les objectiver ? Que nous révèlent-t-elles du fonctionnement de ce milieu ?

La fabrication de concepts performatifs ou de fictions théoriques semble être le coeur de métier d'un univers professionnel dont la principale mission est de représenter les processus d'évolution des territoires. Pour représenter ces processus, les urbanistes élaborent des récits (oraux ou écrits) et produisent des images (cartes, plans, schémas, images de synthèse, photomontages) tantôt pour les étayer tantôt pour les illustrer. Ces récits mobilisent différents régimes de temporalité, par exemple le passé et l'histoire pour contextualiser une action ou un projet, le présent pour dresser un état des lieux, le futur pour réaliser des scénarios, des projections ou des anticipations, avec une itération permanente entre les échelles de temps. Représenter ces processus reviendrait donc à articuler récits et images pour produire un discours le plus structuré et cohérent possible ; les concepts et fictions théoriques y participant directement, tenant parfois lieu de "fétiches rassembleurs"[441]. Les discours produits, sont à la fois des discours "pour" l'action (comme dans le cadre d'une étude, d'un projet urbain, d'une démarche prospective ou d'un projet de territoire) et des discours "sur" l'action (récit des bonnes pratiques[442], rapport d'activités, évaluation d'un projet ou d'une démarche) avec parfois une imbrication des deux types de discours (compte-rendu de réunion, etc). Les urbanistes sont donc des producteurs de discours "pour" et "sur" l'action pouvant prendre la forme de récit de communication[443] ou de story-telling management[444].

---

[439] *Ibidem, p29*.
[440] Alain Bourdin, *op. cit.*
[441] Fabien Desage et Jérôme Godard, *op. cit.*
[442] « Villes et "best practices" », *op. cit.* ; Elise Roy, *op. cit.*. Laurent Devisme, Marc Dumont et Elise Roy, *op. cit.*
[443] Laurent Matthey, *Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré*, A-Type édi, Genève, 2014, 157 p.
[444] Christian Salmon, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et formater les esprits*, Paris, Essai, Poche, 2008.

Texte 3. Les "mots venus d'ailleurs" ou le langage des consultants

Au détour d'un CET (Comité Editorial et Technique) de la démarche prospective *Destinations 2030*, l'observateur est vite confronté à une déferlante de mots « doux » qui défient le vocabulaire technique (dit « dur ») habituellement en vigueur. Les consultants sont à l'œuvre. Leur discours est criblé d'expressions qui célèbrent l'innovation, la créativité et la participation: "l'imaginographe", "la créa-carte" ou "cartographie collaborative", "les idées lumineuses illuminées", " le Kit-concertation", ...
Un tableau coloré vidéo-projeté présente le "programme d'actions à déployer" - le schéma distingue les "actions in" des "actions off". Le consultant passe en revue les « étapes à venir »; nous explique qu'il va falloir "agiter le territoire en mars" et que pour "faire pétiller le territoire", il faut "faire le buzz". Un autre enjeu consiste à "annoncer la saison 2", vocable emprunté au monde télévisuel, bien plus "fun" qu'une "phase 2" - l'objectif ultime étant bien "d'atteindre l'apothéose finale".
Le florilège continue : un technicien tente l'appropriation "si j'ai bien compris, la battle T-shirt c'est in?". Du côté des consultants, les anglicismes customisés et autres néologismes rafraichissants abondent : l'importance de "faire du reporting aux élus", d'être en mode "do tank et pas en think tank" .
Les terminologies nouvelles circulent, infusent, participent d'un ajustement du lexique entre consultants et techniciens. Les points d'étape avec les élus et les réunions publiques sont l'occasion d'éventuels recadrages, discutés par la suite en CET : "L'estafette en tournée sur le territoire" (camionnette bleue, emblème de la démarche *Destinations 2030*) deviendra "combi, parce qu'estafette ça fait flic", puis "véhicule-de-l'échange, parce que combi ça fait bobo".
Echange de "bonnes pratiques", les techniciens "font de la calinothérapie d'acteurs" et alimentent leurs comptes-rendus de "verbatim" pour "faire sortir les mots clés du territoire".

Réactions au texte 3. La circulation des notions et des "bonnes pratiques"

Une secrétaire interroge « *C'est quoi la calinothérapie ?* ». Le chef de projet de la démarche prospective *Destinations 2030* lui répond *« la calinothérapie, c'est ménager tes interlocuteurs, on pourrait appeler diplomatie, mais tu les brosses dans le sens du poil, tu les flattes un petit peu en espérant que tu vas réussir à les retourner dans le sens que tu veux (…) c'est un terme que nous a donné le Consultant ».* Rires et murmures, un chargé de mission s'amuse « c'est vrai que ça arrive de le faire, j'avais jamais pensé à l'appeler comme ça ». Une discussion s'engage sur la manière de qualifier des pratiques : *« c'est aussi ce qu'on attend du consultant. En nous amenant des mots nouveaux, ça nous permet de nous décoller la pulpe du fond. Les jeux de mots, les termes inventés, les concepts au final ça nous sert à produire quelque chose (un projet, une démarche) qui soit à l'image du territoire »*. A travers le renouvellement du vocabulaire et des notions importés par les consultants, les techniciens espèrent faire évoluer leurs représentations du territoire et leurs modes de faire. « *Décoller la pulpe du fond »* ou « *changer de lunettes* » sont des expressions utilisées par les techniciens pour exprimer leur besoin renouveler, leurs modes de faire.

Le chef de projet poursuit: *« Au départ, le vocabulaire est contraint, en fonction de ce qu'on connaît déjà, des projets, de la manière dont on nomme les choses. C'est la prospective. Et c'est le contexte de la démarche qui a fait qu'il a fallu trouver les bons mots, les tester ».* La mobilisation de mots ou de notions nouveaux dépend du type de projets et missions sur lesquels travaillent les techniciens. Sur certaines missions, comme la démarche prospective, la réussite de la mission passe aussi par le renouvellement du langage. La mise à l'épreuve du vocabulaire et des notions permet aux acteurs de vérifier leur validité. Pour cela, ils varient les contextes d'énonciation et les publics (techniciens, élus, habitants, etc). Plusieurs étapes sont nécessaires, interrogé à ce sujet, le directeur répond : « *La phase de démarrage est un espace d'entre-soi, entre techniciens. (Dans le cas de la démarche Destinations 2030), s'il n'y avait pas eu de résistance à la démarche, on en serait resté à ce cadre-là. Mais on a fait appel à l'équipe de consultants pour se renouveler un peu, pour qu'ils nous aident à formuler les choses différemment ».* L'échange se poursuit sur le rôle des consultants dans la reformulation des projets et comment le fait de faire intervenir un tiers (ici le consultant) permet de pacifier l'action. Raconter les projets différemment, avec d'autres mots, d'autres manières de présenter, même si le fond reste le même, permettrait de les rendre plus acceptables et de pacifier les relations entre les acteurs. Le consultant intervient ici comme un tiers-médiateur et la médiation s'opère par une traduction du projet ou de la démarche avec d'autres modes de représentation, sémantiques et graphiques.

L'équipe s'accorde pour dire que l'ensemble des projets, démarches et études font l'objet de reformulations successives qui permettent aux acteurs de s'accorder sur le sens à donner à l'action de manière incrémentale. C'est dans l'interaction répétée, entre scènes et coulisses, que le discours "pour" et "sur" l'action s'éprouve. A force de travailler sur le même territoire et les mêmes projets avec la même équipe, les manières de dire et d'écrire les projets s'homogénéisent. C'est pourquoi, l'arrivée de nouvelles recrues, la participation à des évènements (colloques, rencontres nationales, formations), l'auto-formation à travers les lectures (revues professionnelles, ouvrages de chercheurs) permettraient aux techniciens de « *se renouveler (…) la course aux mots clés et nouveaux concepts, on ne peut pas y couper si on veut rester dans la course* ». L'apport des consultants et experts extérieurs est, lui aussi, non négligeable, comme l'exprime un chef de projet, témoin de cette dissociation entre le langage et le réel : « *Quand tu bosses pendant vingt ans sur le même territoire, pour te renouveler dans ce que tu fais, tu peux changer de méthode, mais ça passe surtout par le fait de dire les choses autrement, avec les termes que tu emploies pour décrire, expliquer, mais aussi les supports graphiques pour accompagner le discours (…) les consultants, c'est un peu des empêcheurs de tourner en rond, du moins, c'est ce qu'on attend d'eux* »[445]. Cette expression "*empêcheurs de tourner en rond*", tout comme "*décoller la pulpe du fond*" sont symptomatiques d'une injonction à l'innovation et au renouvellement permanent des pratiques pour "*être à la pointe/ être toujours dans le coup*" et renvoie au rôle

[445] Au sujet des consultants impliqués sur les démarches prospectives, voir le chapitre 8

historique de l'agence, conçue initialement comme une agence de recherche et développement dont la mission est d'accompagner les élus nazairiens tout *« en jouant le rôle de poil à gratter »* (pour reprendre l'expression de Joël Batteux, l'ancien maire de Saint-Nazaire).

Un chargé de mission reprend la parole et alerte ses collègues sur « *l'effet tarte à la crème des concepts mobilisés par les consultants, avec leurs anglicismes (…) si tu traduis le mot en français, c'est tout de suite moins sexy ! »* Le directeur s'en amuse : *« Si ça se trouve, dans dix ans, on n'aura plus des anglicismes mais des chiniscismes ! Et au final, ça ne changera peut-être pas grand chose, parce qu'on ressortira toujours les mêmes mots… C'est une éternelle reformulation, avec une standardisation».* Les effets de la mondialisation ont une incidence non négligeable sur la circulation des "bonnes pratiques"[446] qui se traduit par une évolution des langages de l'urbanisme (oral, écrit, graphique). Une chargée de mission complétera par la suite : *« Pour rester dans le coup, il faut être à l'affut, être précurseur, l'enjeu c'est de rester dans le match pour qu'on parle de toi en tant qu'individu, mais aussi en tant qu'agence, pour se rendre visible au sein de son réseau, le benchmarking et la communication, c'est la clé».* Cette dimension renvoie aux enjeux d'un urbanisme viral, où pour "rester dans la course", les techniciens se doivent de faire la démonstration de leur capacité à mobiliser et produire les "bons concepts" à travers leurs différentes missions et la communication qu'ils en font, entre mimétisme et quête de distinction.

Pour l'un des chefs de projet, le métier d'urbaniste connaîtrait une évolution profonde avec le passage d'un urbanisme de planification centré sur la technique et l'application de la règle à un urbanisme de communication et d'animation[447] basé sur la pédagogie, la participation et le langage : « *Depuis quelques années, la demande en pédagogie, accompagnement des élus, mais aussi des habitants a significativement fait évoluer les choses, on est vraiment attendu là-dessus. Et ça fait partie de cette « pédagogie » d'inventer des mots et il y a tout un générique de l'oral qui se crée et qui est en décalage avec l'écrit qui lui, reste très technique (…) Il y a le langage de l'urbanisme écrit et le langage de l'urbanisme oral, comme le langage soutenu et le langage familier. A mon avis, c'est une tendance de fond de la profession* ». Cette métaphore du passage entre *"langage familier/langage soutenu"* renvoie aux activités de traduction opérées par les techniciens : *« On utilise des mots qu'on estime plus parlants pour masquer un langage technique. Parfois, les mots on les invente, l'idée c'est d'adapter notre langage aux autres* (sous entendu, les élus et la société civile) », dixit un chef de projet. Ainsi les techniciens (et plus particulièrement les chefs de projet) portent une attention aux différents registres discursifs[448] qui coexistent pour adapter leur discours. Par ailleurs, le passage d'un "langage soutenu" (de technicien) à un "langage familier" (de profane)

[446] « Villes et "best practices" », *op. cit.*

[447] Notons que la manière de conduire la participation par la distraction et le ludique est loin des principes exigeants de l'éducation populaire dont Saint-Nazaire a pourtant été le bastion.

[448] Les « *registres discursifs* » de l'urbain sont définis par Paul Wald et François Leimdorfer comme *« permettant d'analyser des façons multiples dont différents acteurs disent la ville et contribuent ainsi à la façonner, à la faire changer, à lui donner sens et intelligibilité, à construire des pertinences et des évidences qui organisent les pratiques ordinaires et scientifiques* », Paul Wald et François Leimdorfer, *op. cit.*

renvoie au fait que la langue de l'expert laisse la place à la parole, sans qualité, du citoyen ordinaire :

> *« La narration n'était pas encore une manière de simplifier le projet de telle sorte que des hommes et des femmes ordinaires puissent se l'approprier ; elle était la manière dont des hommes et des femmes ordinaires y prenaient part »*[449].

Ainsi, la "rationalité discursive" devient une alternative à la "rationalité technique"[450] et le storytelling (ou "récit de communication"), après être entré dans la sphère politique, se généralise comme outil, pour orienter l'action et le discours urbanistique. L'injonction à la "participation", élargie à la société civile dans le cadre des projets urbains ou des projets de territoire, impacte directement la manière de conduire l'action et participe de ce changement de rationalité[451]. Cette évolution a des répercussions sur la pratique des techniciens, comme le démontre une intervention du directeur : *« C'est vrai qu'entre nous, on utilise un langage très technique pour aller plus vite. Et en plus, c'est pas parce qu'on est dans la même boîte qu'on maîtrise tous le même langage. Les problèmes arrivent quand il faut s'adresser à la population, c'est compliqué d'avoir un discours adapté au grand public en s'affranchissant de ses propres habitudes de vocabulaire. Il y a des mots qui nous paraissent simples comme « résidentialisation » ou « espace public », mais qui sont compliqués pour les gens. En réunion publique, il faut adapter notre discours, donner des définitions, nommer les choses différemment. Par exemple, au lieu de parler d'adressage d'un immeuble, on dit « faire en sorte que l'entrée de l'immeuble soit sur la rue », ça demande des efforts ».*

Par ailleurs, certains techniciens jouent avec les différents registres de discours à leur disposition et y ont recours comme stratégie d'inclusion ou d'exclusion de leurs interlocuteurs. Comme l'explique un chef de projet : *« Il y a deux cas de figure : le premier c'est s'adapter au public et donc adapter notre langage techno, c'est-à-dire, faire l'effort de trouver un langage pour se faire comprendre. Et puis, il y a les fois où c'est bien pratique, on parle volontairement technique pour créer de la distance… C'est un rapport de pouvoir ou de hiérarchie qui passe par la manière dont on dit les choses. Ça permet de créer de la distance par rapport aux élus ou aux habitants, et parfois on en joue ».*

Un chef de projet rappelle la prévalence de la performance orale, par rapport à l'écrit. Performance qui passe par la capacité à mettre en récit les démarches et projets ; autant dans la manière d'organiser le discours que de se comporter, d'interagir, etc. Les compétences d'orateur sont pointées par les techniciens comme une véritable qualité, qui s'acquiert souvent « *sur le tas et sur le tard ».*

D'autres techniciens confirment cette montée en puissance de la prestation orale, reconnue comme une réelle "compétence" qui comporte également des dérives qu'un

[449] Laurent Matthey, *op. cit, p94.*
[450] *Ibidem, p91*.
[451] Ce changement n'est pas spécifique au milieu de l'urbanisme et est l'un des effets de la démocratie technique décrite par Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *op. cit.*

chargé de mission qualifie de « *blablateurs qui maîtrisent l'enrobage* ». L'une des chargée de mission se dit même « *allergique à l'usage obsessionnel des concepts comme les derniers en date de "résilience urbaine" et de "ville réversible"* ». Les dissonances entre « le plaquage de concepts » et la « réalité de terrain » sont fréquents et posent régulièrement problème aux techniciens qui travaillent à réduire cet écart et non de *« masquer les choses derrière des mots plutôt que de leur donner un vrai nom* » comme le formule le directeur. Ce risque de "déréalisation" ou de "dématérialisation" de l'action urbanistique résulte, selon Laurent Matthey, d'un entrecroisement des trois modes de gouvernance : la *new urban governance*, le *new public management* et le *storytelling* :

> *« Le projet d'agglomération, le projet urbain, la plage urbaine devenaient des chantiers au même titre qu'un chantier effectif (…) c'était précisément cela que l'on pouvait appeler l'urbanisme spectaculaire, c'est à dire un urbanisme qui substituait une production narrative contrôlée (seul le maître d'ouvrage pouvant définir le discours de ses éléments saillants) à une production réelle du territoire »*[452].

La "chasse aux notions et concepts" développés par les derniers Grands prix de l'urbanisme est nécessaire et stimulante, mais peut être enfermante, et parfois aveuglante pour les techniciens qui disent « *en perdre le sens de ce qu'ils font* ».

Texte 4. S'accorder sur le sens mots pour "faire projet"

« Se donner un cap », « mettre l'ensemble des projets en cohérence », « fabriquer un discours commun », « faire émerger le consensus » appartiennent aux mentras qui ponctuent les réunions, habitent les discussions entre élus et techniciens. Nombreuses sont les scènes qui cristallisent la question fondamentale du "sens" à donner à l'action. Cette question est posée de manière récurrente, aussi bien en interne que lors des collaborations avec des partenaires, élus, techniciens, consultants, etc... Et semble d'autant plus prégnante et épineuse que le système d'acteurs et les échelles appréhendés se complexifient.

Lors d'un point d'étape consacré au « projet de guide de référence » commun entre la Ville, la CARENE et l'ADDRN (VCA) ; l'accent est mis sur l'élaboration d'un « glossaire » dont l'objectif est de s'accorder sur un vocabulaire « commun et partagé » entre les trois structures dans une « application concrète de la procédure de changement ». Durant la réunion, le guide est présenté comme « *une évidence à la formalisation d'une démarche en mode projet, et d'une procédure du changement* ». Le glossaire est un référentiel sémantique commun aux trois structures, leur permettant de s'accorder sur le sens des mots utilisés ; tandis que le guide qui l'accompagne a pour objet de redéfinir le "qui fait quoi?" en matière de gestion de projet ; à l'interface entre outil de management, de "conduite du changement" et de gestion de projet.

[452] *Ibidem, p122*.

Réactions au texte 4. Du bon usage du "flou" et de la rhétorique

Le directeur confirme les contradictions qui persistent autour de l'usage du vocabulaire entre techniciens, aussi bien en interne qu'avec les partenaires extérieurs. Le projet de *Guide partenarial*, mais aussi de la *Conférence de l'Ouest* dont l'objectif est d'élaborer un projet de territoire commun aux six intercommunalités adhérentes à l'agence, lui paraissent être des exemples pertinents pour illustrer cette quête permanente d'un "*sens commun*" et d'un "*terrain d'entente*" à travers « *un vocabulaire partagé et approprié* » : *« c'est toujours séance après séance, on tâtonne à l'oral pour choisir les bons termes, pour chercher un sens à la démarche ou au projet qu'on conduit. C'est important si on veut réussir à partager les enjeux par la suite (…) ».* Les projets menés par l'agence ne sont pas définis *a priori*, c'est aux techniciens de les inventer et de les construire à partir d'une commande de départ souvent floue. Les projets se fabriquent à travers la mise en mots et en récits que les acteurs en font, ils sont en constante évolution.

Le directeur reprend : « *Derrière les mots, on ne met pas les mêmes choses, et dans la recherche d'un sens commun, il faut essayer de réduire cet écart. On essaie de faire en sorte que le processus de fabrication du territoire soit visible à travers les mots qu'on emploie. Ce n'est pas toujours simple de faire coller les concepts à ce qu'ils sont censés représenter, ça demande de la souplesse ».* Les techniciens doivent faire preuve d'agilité et démontrer leur capacité à "faire avec" les différentes injonctions et répondre aux différentes missions qui leur incombent ; sachant que ce sont les techniciens eux-mêmes qui construisent et définissent les "missions" ou "projets" qu'ils devront ensuite les conduire. Le terme "d'intelligence collective", qu'ils emploient, désigne cette capacité à travailler collectivement à la production du territoire à travers les différents projets.

Le chef de projet intervient : « *Avec le projet de guide partenarial, on rentre dans la formalisation du vocabulaire, on pose les choses, ce qui n'est pas accepté de tout le monde, parce que c'est aussi un atout d'être dans le flou. Pour certains, écrire les choses noir sur blanc est trop contraignant, risque de bloquer l'avancement des projets et les échanges. On n'a plus l'habitude d'une culture de l'oral, de l'à-peu-près – alors qu'avec le guide, la culture de l'écrit qui était absente du territoire formalise les choses, les fige. Pour que ça marche, il faut un juste milieu entre s'accorder sur le sens des choses et laisser de la place à l'interprétation qui permet de faire consensus ».* Comme l'indique Philippe Genestier à propos du projet urbain, le "flou" permet « *aux différents acteurs et décideurs de tenir un discours commun, tout en ignorant les contradictions, ou du moins temporairement* »[453]. Ménager une ambiguïté[454] à travers les notions utilisées, au prétexte de préserver une liberté d'action dans le projet, a pour fonction d'opacifier le discours, voire de le dissimuler ; ce que Luc Boltanski qualifie de "paradoxe de la force

[453] Philippe Genestier, « Que vaut la notion de projet urbain ? », *L'Architecture d'aujourd'hui*, vol. 288, 1993, p. 40-46.

[454] Selon Bruno Pallier, le « flou » conduirait à établir des « consensus ambigüs » qu'il définit par : « *le flou qui entoure le sens des mesures, les interprétations divergentes des solutions retenues n'apparaissent pas comme des parasites à une action claire et rationnelle, mais bien au cœur même de leur fonctionnalité politique. […] Les mesures qui passent sont celles qui ménagent les différents intérêts en jeu grâce à leur propre polysémie, au fait qu'elles font l'objet de plusieurs interprétations possibles* », *Palier Bruno dans Être gouverné, op. cit., 2003, p.175.*

du flou"[455]. De plus, Boltanski explique qu'entretenir le flou permettrait aux acteurs de réduire, voir d'annihiler la critique. Pierre Lascoumes et Dominique Lorrain utilisent le terme de "trous noirs"[456] qui permet de légitimer "l'expertise des sachants".

Un chef de projet réagit vivement : *« ce qui me dérange, c'est la langue de bois, des gens capables de parler en continu pendant plus de dix minutes avec des beaux mots comme « l'échelle », « la dynamique territoriale », « les flux », et à la fin, tu te rends compte que tu n'as strictement rien compris, que c'est complètement creux… Et quand tu regardes le nombre de personnes qu'il y a autour de toi à la table et que ça dure comme ça pendant une demi-heure, tu te dis que ça en fait de l'argent de dépensé… Le plus énervant aussi, c'est de se rendre compte que le discours de celui qui parle bien attire plus l'attention que celui de quelqu'un qui s'exprime peut-être moins bien mais dit des choses vraiment intéressantes. Je crois qu'il va falloir apprendre à faire autrement, et ne pas rester englués ou aveuglés par tous ces effets de style et de langage, qui, au final, desservent notre travail ».*

La discussion se poursuit autour des dérives de la rhétorique et de ses effets, il est question de l'acquisition de la « bonne rhétorique » qui constitue un véritable travail et demande du temps. Une distinction s'opère entre ceux qui maîtrisent le langage et ceux qui ne maîtrisent pas : « les mots ne suffisent pas, il y a aussi la manière d'être et de réagir », révélateur de la conformation de l'individu, au groupe.

Nous nous attardons ensuite sur la double activité des techniciens qui concerne aussi bien la production d'un discours "pour" l'action que "sur" l'action – et permet également de légitimer l'outil "agence" et les individus qui y travaillent. Cette activité rhétorique[457], décrite par Florence Osty serait déterminante dans la quête de professionnalisation et renverrait plus largement à une « *capacité stratégique de valorisation de l'utilité sociale et des savoirs spécialisés* »[458] d'un groupe. Selon Catherine Paradeise, le discours produit par l'institution sur elle-même repose sur trois registres[459] rhétoriques : le besoin (argument de l'utilité collective), la science (prééminence d'un savoir positif et scientifique) et la compétence (permettant de relier le besoin à la science en légitimant l'exercice du praticien). Ainsi, le pouvoir et la légitimité du groupe seraient proportionnels à sa capacité à produire un argumentaire convaincant (en croisant les trois registres) à l'égard de l'autorité et de la société (qui lui confie un mandat). Cette activité de légitimation est notamment identifiée par Maryvonne Prévot (and all) :

[455] *«C'est parce qu'elle demeure vague au sens de relativement indéfinie et de relativement indéterminée, malgré le travail de définition sociale dont elle fait l'objet ou, plutôt, à travers lui, que la catégorie peut exercer des fonctions d'amalgame et de neutralisation des antagonismes les plus puissantes sur une fraction étendue de l'espace social. »,* Luc Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Editions de minuit, 1982, p482.
[456] Pierre Lascoumes et Dominique Lorrain, « Trous noirs du pouvoir. Les intermédiaires de l'action publique », *Sociologie du Travail*, vol. 49 / 1, janvier 2007, p. 1-9.
[457] Florence Osty, *op. cit.*
[458] *Ibidem, p69*.
[459] C Paradeise, *op. cit*.

> *« Pour les fondateurs des agences comme pour les directeurs actuels, il faut notamment justifier l'activité et l'existence pérenne des équipes d'agences, dans un espace de l'expertise urbaine fortement concurrentiel. Il serait à cet égard intéressant de relever tout ce qui, dans la production des agences, participe à la construction d'un argumentaire, défensif ou offensif, légitimant le travail des agences face à la concurrence, et de voir comment cet argumentaire évolue dans le temps, face à l'État, aux services des collectivités et aux bureaux d'études privés par exemple »*[460].

« C'est vrai qu'on passe notre temps à produire du discours sur les différents projets qu'on mène, mais aussi pour justifier ce qu'on fait, pour le rapport d'activité, pour les fiches missions, les comités. J'ai pas l'impression qu'on a toujours eu ce besoin de justifier ce qu'on fait, comme s'il fallait démontrer notre utilité et le rabâcher sans cesse (…) ça tient peut-être au statut d'agence d'urbanisme, au fait qu'on est en permanence en train d'inventer notre travail. C'est ça oui, on invente ce qu'on fait et du coup il faut trouver les mots pour le faire exister », ajoute un technicien.

Trouver les bons mots, le bon langage pour faire exister les choses : le travail des techniciens, les missions, mais aussi les projets et le territoire, telle peut-être la conclusion de cette expérimentation sur les langages de l'urbaniste.

2.3 Retour sur l'expérimentation

Cette expérimentation permet de renseigner les langages des urbanistes tout en mettant à l'épreuve la réflexivité des techniciens. Elle ouvre des perspectives de recherche sur la pluralité de ces langages, écrits, oraux, iconographiques, et qu'il conviendrait d'approfondir pour mieux saisir leur influence sur la pratique urbanistique et vice versa. Qu'il s'agisse d'un urbanisme fictionnel ou d'un urbanisme de représentation ; ces langages, entre recyclage et innovation permanents, seraient aussi l'expression d'un nouvel esprit de l'urbanisme.

Notons que cette expérimentation, si elle a permis de mettre des mots sur des pratiques, a suscité a posteriori des réactions de la part des techniciens. Des échanges sur les usages des mots-valises ou de la rhétorique institutionnelle se sont poursuivis sur un autre mode, à travers des échanges de mails ou des discussions plus informelles. Ce sont d'ailleurs ces échanges qui ont donné lieu à l'expérimentation du jeu de cartes, présentée précédemment, pour approfondir les rôles et les places en agence d'urbanisme, mais aussi produire un support pour "faire parler autrement" les techniciens.

Par ailleurs, le format "*focus group*" a permis de tester une autre méthode d'interaction avec les enquêtés qui s'est révélée périlleuse dans le temps de l'enquête, puisque encore dans la découverte du terrain. Si une reproduction de ce type de dispositifs peut s'envisager, tout l'intérêt réside également dans les échanges itératifs avec les enquêtés avant et après l'expérimentation.

[460] Maryvonne Prévot[et al.], *op. cit.*

Les langages des urbanistes sont pluriels, graphiques, écrits, oraux, mais aussi non verbaux (comportement, ethos), et constituent un marqueur de la classe aménagiste auquel les individus apprennent à se conformer à mesure de leur socialisation, mais aussi des places et positions qu'ils occupent. Ces langages, impactés par l'internationalisation, la circulation de "bonnes pratiques", les logiques managériales, sont potentiellement la traduction d'un nouvel esprit de l'urbanisme. Si les individus sont conscients et critiques vis à vis de l'instrumentalisation possible de ces langages, à des fins de marketing territorial, d'une "communication à tout prix" ou du storytelling, au risque de perdre le sens des mots et des choses, ils participent de ces évolutions et apprennent à "jongler avec les mots et les images" devenant ainsi, tantôt romanciers, tantôt conteurs ou orateurs. Les techniciens ne sont pas dupes de ces "entourloupes" et autres "effets de langage" et de leur répercussion sur leurs pratiques. Aussi, ils s'interrogent sur les dérives possibles - notamment face à l'injonction à la "participation" - et certains sont critiques vis à vis de la tentation de "sombrer dans le ludique-fun" et sa facilité marketing versus l'outillage issu de l'éducation populaire.

3. Les places chez les urbanistes : retour sur la "fouille du bureau", un épiphénomène révélateur des conflits dans l'agence

> *« L'observation in situ des logiques du pouvoir, parce qu'elle est autorisée par ses détenteurs, participe elle-même potentiellement de la construction et de la reproduction de ce pouvoir à travers les manipulations possibles de l'ethnologue et de sa production. Dans ces conditions, taire la place du chercheur, occulter le rôle que l'on cherche à lui faire tenir ou ignorer les tentatives de manipulations incessantes dont il est l'objet, équivaut à taire, non seulement les conditions de production de la connaissance, mais aussi l'une des dimensions de la construction du pouvoir. C'est à ce titre que l'analyse réflexive des conditions de production de la connaissance est un moyen essentiel autant qu'une condition incontournable d'une connaissance anthropologique des logiques politiques dans l'entreprise »*[461].

L'analyse[462] qui suit prend pour point de départ une anecdote - la "fouille" de mon bureau par deux collègues et ses répercussions - qui a marqué l'enquête de terrain et dont le décryptage permet de dévoiler la lutte des places à l'œuvre au sein de l'agence d'urbanisme - et par extension de la fabrique urbaine- ainsi que la place attribuée au chercheur par les enquêtés.

A travers cette anecdote, nous verrons aussi comment le chercheur agit en funambule[463] dans un « *équilibre subtil entre détachement et participation* »[464] qui concourt à une démarche d'émancipation[465], décrite par Everett Hugues comme un compromis, où l'enquêteur est à la fois « *participant et observateur à temps partiel* », participant en public et observateur en privé. Cette "*prudence méthodique*", pour Jean-Michel Chapoulie, est le « *prix à payer pour rester sociologue dans l'aventure de la participation* »[466].

[461] Nicolas Flamant, *op. cit.*
[462] Ce texte est constuit à partir d'une communication réalisée dans le cadre d'un séminaire inter-doctorants à l'IEP de Rennes : Ouvrard, Pauline. 2013. « "Ils ont fouillé ton bureau !" Discussion sur la posture du chercheur en situation d'observation participante». *In : séminaire inter-doctorants IEP Rennes, 18/06/13.* Sur la question de la posture du chercheur, voir l'annexe 1.
[463] Julie Landour, « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Genèses*, vol. 90, 2013.
[464] Frédéique Diaz, « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité », *Varia*, vol. 2, 2005.
[465] Jean-Michel Chapoulie, « E. C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 25, Edition de, Paris, 1984, p. 582-608.
[466] *Ibidem*.

Le "petit Nantes Saint-Nazaire" et le "grand Istanbul" ou le MIPIM comme espace témoin d'un urbanisme à deux vitesses

Affluence au Palais des festivals, déambulation le long de la croisette. Des golden-boys en goguette foulent le tapis bleu. Une hôtesse en costume de Minnie les invite à prendre la pause. En surplomb des marches, le fronton du Palais titre sur fond rouge « *Time for Turkey, country of Honour 2013 MIPIM* ». 1500 euros l'entrée par tête. Check-point. Badge scanné. Distribution des sacs dans un algeco blanc. "*The 2013 Guide*", the *world's property Who's Who* pèse 500 pages. Casquettes blanches, jupes courtes, votez pour le "MIPIM award" ! Peu de visiteurs dans les allées. Crise ? Chute de neige ? Certains congressistes auraient affrété leur avion privé. Les "*leaders*" circulent, stationnent, échangent leurs cartes de visite, IPhone branché-connecté. Ingénieur, il représente son groupe au MIPIM. Il vient chaque année *parce qu'il faut se faire voir* et que *c'est bon pour le réseau*. Au dernier étage la Turquie pays à l'honneur, loukoums, maquettes et chaînes de TV. Stand Moscou-Krasnodar, ville générique, copiés-collés de maquettes. Du grand Londres au Grand Paris, maquettes sur vérins et outils de com', "*your buisness is capital*" titre le barnum.

"*The good tempo*" au stand Loire-Bretagne où s'exposent les métropoles Nantes-Saint Nazaire, Angers, Rennes et Brest. « *Cette année on a travaillé l'ambiance. On a utilisé des leds. Par rapport aux autres stands on nous voit de loin, c'est très réussi !*» précise le *responsable-salons* de Nantes Métropole Développement. Il aide le photographe à se hisser sur une chaise, "*pour le site internet*". Sur scène, élus (maires de Nantes, Angers et l'adjoint à l'urbanisme nazairien) et architectes-urbanistes (Marcel Smets et Anne Mie Depuydt pour l'Ile de Nantes, François Grether pour Angers) racontent « *Pourquoi et où investir dans le Grand Ouest ?* ». Projets urbains et prospective sont à l'honneur. La scénographie du stand signée *Métalobil*, agence nantaise de design, sera réinvestie prochainement pour le MAPIC et d'autres évènements nantais. Après le discours des "*Grands Noms*" devant la petite assemblée de techniciens nanto-nazairiens, c'est huitres/muscadet. La délégation japonaise s'arrête au bar pour déguster. A proximité, le stand belge et sa "bonne bière" attirent les foules, « *c'est une bonne retombée pour notre stand* » lance un nantais. Rencontre avec un architecte au stand de Bordeaux. Il a récemment candidaté sur un concours à Saint-Nazaire et *vient aux nouvelles*. Carte de visite : distribuée avant l'échange, à la fin de la discussion, glissée sur la table, disposée sur un présentoir. Carte de visite : annotée au verso, agrafée au coin de la feuille de renseignements, déposée dans un barillet de loterie pour gagner un maillot du Barça, un Ipad ou un voyage au Maroc. L'architecte sort son Ipad et exhibe l'image du dernier concours, celle qu'il ne devrait pas montrer parce que le dossier est *en cours d'instruction*. Dans la contre-allée, manège de chariots pleins/vides, petits fours sur roulettes. *Are you an investor ?* Au stand du Japon l'hôtesse en kimono saké-poisson-séché-wasabi, originaire de Nantes, vit maintenant à Monaco. L'urbanisme, elle n'y connaît rien, pas plus que le Japon. Gadgets à gogo : crayons, clés USB, peluches, mappemondes, canards en plastique, pins, flacons d'alcool miniatures, ballons de rugby, briquets, jeux de cartes, bonbons, lunettes lumineuses, plaquettes… L'élu et le technicien nazairien *font leur marché* en quête de nouvelles idées pour le centre ville. Au stand de Posnan, casque sur la tête, un petit groupe, d'hôtesses et de *mipimeurs,* se trémousse en silence. Un "*DJ-connu*" scratche. Le barman agite son shaker.

Banderoles tendues depuis les balcons qui bordent la croisette. Appartements investis par des entreprises qui s'exposent en façade. Nuit. Les fenêtres et yachts s'illuminent. Des hôtesses-escortes à talons hauts distribuent des flyers pour le "*prochain show*".

3.1 De retour du MIPIM, l'anecdote de la fouille du bureau : éléments de contexte

En mars 2013, à un an des élections municipales, j'accompagne "l'équipe nazairienne" au MIPIM[467] (Marché International des Professionnels de l'IMmobilier) organisé chaque année à Cannes et où des représentants des métropoles mondiales viennent "vendre" leurs territoires et leurs projets à des investisseurs. Quatre jours durant, aux côtés des acteurs, j'interviens comme chargée de mission et observatrice sur le stand consacré à l'EMLB[468] et déambule dans les allées où s'exposent les territoires et grandes villes mondiales. Notre petite équipe[469] est composée de l'Adjoint à l'urbanisme (élu depuis maire de Saint-Nazaire), trois représentants de l'agence (deux chefs de projet dont l'un a été nommé adjoint aux finances et un chargé de mission, devenu depuis chef de projet) et des représentants de la CARENE. Cet événement me permet notamment de constater la course effrénée entre territoires à se mettre en scène et en récit, mais aussi la manière dont élus et techniciens nazairiens "font leur marché", échangent avec leurs homologues sur des "bonnes pratiques"[470], se socialisent au petit monde de l'urbanisme. Ce déplacement est également l'occasion pour l'élu et les techniciens de prendre le temps d'interagir "autrement" - de manière intensive et "informelle" - sur l'avenir de Saint-Nazaire et de son agence pour le mandat à venir. Pour le chercheur, cette scène offre l'opportunité d'observer la proximité entre sphères technique et politique et l'évolution des rapports entre les individus (comportements et contenus des échanges), entre scènes et coulisses, entre salles de réunion et allées du MIPIM. Par ailleurs, la participation de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, via l'Espace Métropolitain Loire Bretagne sur un stand dédié en sous-sol du salon aux côtés des autres villes françaises, contraste avec les stands du Qatar et des autres mégalopoles mondialisées. Le MIPIM comme espace de côtoiement de deux fabriques urbaines, où le *petit Nantes Saint-Nazaire* (790 000 habitants, 60km d'est en ouest) peine à faire sa place face aux géants internationaux (comme la Turquie, invité d'honneur en 2013 avec Istanbul 16 millions d'habitants et 100km d'est en ouest), dans une course effrénée aux distinctions, prix et labels, entre local et global.

De retour à l'agence, une assistante m'informe avoir surpris deux collègues "*fouiller*" mon bureau pendant mon absence, elle me dit les soupçonner de vouloir chercher des

[467] « *Les principaux décideurs du secteur immobilier du monde entier sont réssemblés pour « indiquer la direction que prendra le marché immobilier », selon l'ambition affichée par ses organisateurs. Le slogan officiel : "Building the world with MIPIM » est devenu un lieu incontournable pour les collectivités, grandes et petites qui se précipitent à Cannes : plusieurs milliers de projets présentés émanant de 75 pays, mais aussi deux fois plus de banques, investisseurs internationaux et sociétés d'aménagement. Il n'est pas question de planification mais de rentabilité à court et moyen terme. La ville veut refaire son centre, son port, réhabiliter ses friches, réaménager un centre d'affaire, un équipement de loisirs, elle trouvera à Cannes les interlocuteurs* », Alain Cluzet, *Ville libérale, ville durable ? Répondre à l'urgence environnementale*, Editions Harmattan, 2007, p.47.

[468] L'Espace Métropolitain Loire Bretagne qui rassemble cinq métropoles (et leurs agences d'urbanisme) de l'ouest français (Angers Loire Métropole, Nantes Métropole, Saint-Nazaire Agglomération, Brest Métropole Océane). A l'occasion du MIPIM, ces territoires exposent leurs projets sur un stand commun dont l'organisation est orchestrée par Nantes Métropole Développement.

[469] Cette équipe est composée d'individus qui soutiendront la candidature de l'adjoint à l'urbanisme aux éléctions municipales.

[470] « Villes et "best practices" », *op. cit.*

informations dans mes carnets en raison du « *contexte politique tendu – et des clans*[471] *à l'agence* ». L'assistante semble être affectée par la situation et s'inquiète que le duo de "visiteurs" ait pu lire mes notes et retranscriptions d'entretiens. Intriguée par la situation et l'interprétation formulée par l'assistante, je décide de contenir toute réaction et de consigner les répercussions de cette "fouille" dans mon journal de terrain, sans présager de ce que j'en ferai par la suite. C'est bien plus tard que je prends conscience que la restitution de cette anecdote – où le chercheur est pris à partie "sur" et "par" son terrain - dit des choses du fonctionnement de la fabrique urbaine nazairienne.

3.2 Après la fouille : l'expression de l'inquiétude et de l'incertitude des techniciens

Revenons sur les différentes étapes qui succèdent la "fouille du bureau" : Le jour même, pendant le déjeuner en salle de pause, la nouvelle a déjà fait le tour de l'agence et les collègues présents s'indignent de la situation, s'inquiètent que l'on ait pu lire mes cahiers ou le contenu des entretiens. Pour eux, le MIPIM est un événement réservé aux "privilégiés de l'agence" où seuls les chefs de projet se rendent – et le fait d'y avoir participé, en compagnie de l'équipe de *Demain Saint-Nazaire* (association de l'adjoint à l'urbanisme) donne un signal : *« ça te marque comme quelqu'un de leur camp »* dit une chargée de mission *« c'est pour ça qu'ils ont fouillé ton bureau, il doivent penser que tu as noté des trucs qui pourraient leur servir… pour la suite, ce qui va se passer à l'agence ».* Ce qui importe ici, rappelons-le, ce n'est pas de savoir comment et pourquoi mon bureau a été "visité", mais bien de porter attention aux réactions de mes collègues pour ce qu'elles renseignent du fonctionnement de la fabrique urbaine. Dans la cuisine, nous sommes en présence des assistantes, des "non-cadres" de l'agence et jeunes chargés de mission qui s'étonnent de la situation : *« même si on peut comprendre (avec les élections), ça touchera plus les chefs de projet que nous »,* et ont conscience de ne pas "*jouer dans la même cour*" que les chefs de projet ou "Grands"[472] de la *Cité par projet*. Les techniciens de l'agence sont soumis à la pression des agendas politiques et la période pré-électorale inquiète d'autant que le maire ne se représente pas (après 25 ans de mandat). Si les techniciens les plus exposés, en cas de changement de maire, sont le directeur et les chefs de projet, les "petites mains" de l'agence s'inquiètent de la pérennité de l'agence et de leur emploi en cas d'alternance politique. Ce contexte d'incertitude, renforcé par l'approche des élections, exacerbe les tensions entre les individus ; en témoigne la méfiance qui règne à l'égard de mes deux "visiteurs" de bureau ; la gestionnaire du personnel allant même jusqu'à me proposer de mettre mes carnets dans le coffre de l'agence.

Par la suite, le fait que mon bureau ait été "visité" semble libérer la parole des enquêtés : un chargé de mission me confie avoir surpris un collègue sur son ordinateur, un autre est persuadé que son ordinateur a été « *mouchardé* » et me conseille de ne

[471] Les *"clans"* renvoient à deux groupes de techniciens de l'agence qui ne soutiennent pas le même candidat aux élections municipales.
[472] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.*

« *rien laisser trainer dans (mon) bureau et de faire attention à ce que je dis, maintenant que je suis associée à un camp* ». D'autres anecdotes moins heureuses me seront contées frôlant parfois la paranoïa : un chargé de mission menacé d'être licencié s'il livre des informations sur tel projet, un mail anonyme envoyé au directeur depuis le photocopieur de l'agence, une clé USB contenant des informations compromettantes que des techniciens n'auraient pas hésité à utiliser « si le vent tourne », une « liste noire » qui circulerait entre les services métropolitains, etc.… Histoires vraies, fantasmées, rumeurs ou légendes urbaines, l'accumulation de ces récits atteste des craintes[473] partagées par les techniciens de l'agence - qui m'avaient jusqu'alors parues marginales - et qui vont s'accroître à l'approche des élections municipales ; avec une intensification à l'occasion de la déclaration de candidature du directeur aux élections municipales (en février 2013) puis sa démission de l'agence (en août 2013) et son abandon de la campagne (en janvier 2014).

Quelques jours après le fouille de mon bureau, le duo de "visiteurs" vient s'excuser m'expliquant qu'ils "cherchaient juste un journal" et me demandant d'intervenir auprès d'un petit groupe de techniciens qui les « *bloque dans leur travail »* depuis cet événement.

3.3 La fabrique urbaine à l'épreuve de la lutte des places

> *« La place n'est pas donnée a priori et n'est jamais acquise définitivement. Il faut se battre pour l'obtenir et pour la conserver. Cette lutte des places a plusieurs visages selon que l'on entre dans la compétition scolaire et professionnelle pour « réussir », que l'on cherche tout simplement à exister le mieux possible dans le monde tel qu'il est, ou à batailler pour ne pas risquer de basculer dans l'exclusion. Entre ceux qui se battent pour faire carrière, ceux qui essaient simplement de vivre ou de survivre, les enjeux ne sont pas les mêmes. Pour les précaires, il s'agit moins de lutter pour améliorer ou conserver sa place que d'essayer d'en avoir une. Il faut alors se battre et conquérir un poste, pour ceux qui en ont un. C'est une lutte pour l'existence sociale qui est en jeu, chacun ayant à faire la preuve de sa compétence, de son utilité et de ses qualités »*[474].

Les tensions entre individus et groupes, révélées par la "fouille du bureau", mettent en lumière les relations entre la lutte des places entre acteurs technico-politiques et la conduite de l'action urbanistique. Suivant son statut et l'influence du groupe (ou de la coalition d'acteurs) auquel il appartient, le technicien accède à des missions et places spécifiques qui sont remises en jeu en fonction des mandats politiques et de direction de l'agence. Ces évolutions politiques et managériales mettent les individus en situation

[473] Deux ans après les élections, un fort renouvellement de l'équipe confirme les inquiètudes des techniciens: sur 23 salariés on note 6 démissions (le directeur, 3 chefs de projet et 2 chargés de mission) et un départ à la retraite anticipé (1 chef de projet) entre 2013 et 2016 ; démissions qui concernent les chefs de projet-historiques de l'agence.
[474] Vincent DeGaulejac, Frédéric Blondel et Isabelle Taboada Leonetti, *op. cit, p50 (2014).*

d'incertitude vis à vis du maintien de leur place et les incitent à déployer des tactiques et des stratégies pour les conserver ou les faire évoluer. Cette incertitude pousse les techniciens à consacrer une partie de leur temps à interpréter les jeux d'acteurs et à spéculer sur les évolutions possibles afin de se positionner. Ce phénomène a des répercussions sur l'action urbanistique, tout comme la lutte "pour" les places impacte les projets et démarches en cours, par exemple dans le cadre d'une étude réalisée pour l'implantation d'un équipement à Saint-Nazaire où un chef de projet contourne l'équipe et obtient du maire qu'il soit construit sur son secteur d'intervention.
Par ailleurs, les parcours individuels renseignent les effets de cette lutte pour les places avec plusieurs cas de figure : "les fixes" qui ne connaissent pas d'évolution de statut, ceux qui ne sont pas affectés et qui concerne plus particulièrement les non-cadres ou les "petites mains". Le changement d'élus et de direction les impacte peu. "Les mobiles" qui connaissent une évolution de statut, ce sont ceux qui ont participé à la campagne. Certains bénéficient d'une ascension professionnelle (le chargé de mission devenu directeur de pôle, le chef de projet devenu ajoint au maire) tandis que d'autres sont "placardisés", déclassés voire évincés (le directeur qui est remercié, la chef de projet licenciée à l'amiable). D'autres encore se retirent volontairement du "jeu" (le chef de projet qui part en retraite anticipée, l'autre qui devient consultant, le chargé de mission qui change de structure, etc). Les remaniements post-électoraux, à l'agence d'urbanisme, témoignent de la dépendance entre sphères techniques et politiques.

Les conflits internes, que dévoile cette expérience, vont me permettent de comprendre l'impact des relations interindividuelles sur le travail des techniciens et les projets en cours. Cette expérience, révélatrice du rôle et de la place attribuée au chercheur et de la manière dont il est "pris dans le jeu", renseigne également sur la manière dont la période pré-électoral impacte le comportement des acteurs et infléchit l'agir technico-politique.

0
1
2
Kilomètres



Figure 89. "Table longue" et "marches prospectives"
dans le cadre de « *Marcher Angers Penser, Cinq marches prospectives pour découvrir Angers* »
source : P.Amphoux, 2013



Figure 90. "Table longue" et "marches prospectives"
dans le cadre de « *Marcher Angers Penser, Cinq marches prospectives pour découvrir Angers* »
source : P.Amphoux, 2013

PARTIE 2.
Une traversée de la fabrique urbaine

La prospective territoriale et ses circulations comme fil d'Ariane

> *« Un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur »*[475].

Dans cette deuxième partie « ***Une traversée de la fabrique urbaine : la prospective territoriale et ses déclinaisons comme fil d'Ariane*** » (chap6-9), l'enquête se déploie hors-les-murs de l'agence pour livrer d'autres clés de lecture sur la fabrique urbaine et son fonctionnement. L'enquête se concentre sur l'analyse d'une activité majeure de l'urbanisme : la prospective territoriale, envisagée ici comme un *instrument sociotechnique*[476], analyseur de l'action urbanistique. Cette incursion dans le *petit monde* de l'urbanisme, au prisme de son activité prospective, donne à voir la manière dont la convergence de trajectoires et d'intérêts (individuels et collectifs) dessine un réseau où circulent et s'échangent des modèles et "*bonnes*" pratiques, entre échelles de territoire (local, national, international) et *mondes*[477] de l'urbanisme (institutionnel, académique, politique, etc). Cette partie discute également l'interdépendance entre les rôles (*experts technique/politique/scientifique*, *hybrides/transfuges*) et positions (*sédentaires/mobiles*, *mono/multi-positionnés, "grands"/ "petits")* tenus par les acteurs, et leur capacité d'interprétation et d'action.

Le chapitre 6, **« Un urbaniste impliqué dans une prospective citoyenne »**, marque le passage de la vie d'agence à la traversée de la fabrique urbaine au prisme de l'activité prospective ; en documentant la démarche prospective *Destinations 2030,* conduite par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire entre 2011 et 2013. Au miroir du chapitre 1, le personnage principal est un urbaniste, chef de projet de la démarche à l'ADDRN en situation d'entretien interviewé par l'enquêtrice et un autre chercheur. L'analyse de l'entretien, en plus d'expliciter l'exercice prospectif nazairien comme processus et pratique, est envisagé comme une situation de représentation qui permet de comprendre les rôles et postures du chef de projet impliqué sur ce type de démarche. Par ailleurs, ce chapitre permet d'identifier les spécificités des usages de la prospective nazairienne.

Le chapitre 7, **« Evolutions des usages de la prospective et construction métropolitaine »**, en miroir du chapitre 2, propose une approche socio-historique des usages de la prospective territoriale à partir d'une comparaison de quatre générations de démarches à Nantes Saint-Nazaire et à Lyon entre 1966 et 2014. Documenter de manière diachronique et comparative l'activité prospective, permet de comprendre les

[475] Pierre Lascoumes et Patrick (dir) LeGales, *op. cit, p14.*
[476] Bruno Latour, *op. cit.*. Pierre Lascoumes et Patrick (dir) LeGales, *op. cit.*
[477] Howard Saul Becker, *op. cit.*. Marc Perrenoud, *op. cit.*

évolutions de la mobilisation de l'instrument "prospective" au sein de la fabrique urbaine, et d'observer les effets "d'amnésie volontaire" et de "généalogie mythifiée" dont ces exercices font l'objet. Quatre périodes sont identifiées : une *planification de long terme* portée par les OREAM à l'échelle métropolitaine (1966-1972), une *prospective à-dires-d'experts* pour remettre à l'agenda la question métropolitaine (1984-1989), une *prospective-participative* pour affirmer la centralité du pouvoir intercommunal (1996-2001) et une *prospective-citoyenne* pour construire et légitimer le discours politique (2004-2014).

Le chapitre 8, **« Une prospective-citoyenne et son "équipe-projet" en actes »**, s'intéresse à la quatrième génération de démarche décrite au chapitre précédent et plonge au cœur de l'exercice prospectif *Nantes Ma Ville Demain*, pilotée par l'agence d'urbanisme de Nantes (AURAN) entre 2011 et 2012. L'enquête se concentre sur une équipe-projet au travail à travers ses modes de faire, l'ingénierie et les dispositifs mis en œuvre. Le renouvellement d'un référentiel d'action publique, la fabrication de la mobilisation, la manière de "faire projet" ou encore de mettre en récit et de réenchanter le projet métropolitain, sont autant d'éléments d'analyse qui révèlent la manière dont la prospective est au service d'une idéologie territoriale.

Le chapitre 9, **« Des acteurs, des conditions d'exercice et des dispositifs en circulation »**, point d'orgue de la thèse, interroge les circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine au prisme de ses experts-circulants, les consultants et prestataires impliqués sur les démarches prospective. L'enquête investie un corpus de quatre démarches prospectives conduites sur le territoire ligérien (*Destinations 2030* à Saint-Nazaire, *Nantes Ma Ville Demain, Fabriques angevines* et *Pays de la Loire 2040*) ; une attention particulière est portée aux dispositifs mis en œuvre. Depuis l'analyse des appels d'offre, jusque dans les modalités de l'expertise et le transfert de "bonnes pratiques", en passant par l'analyse des profils et figures expertes de la prospective, ce chapitre qualifie les conditions de production de savoirs experts "sur" le futur à destination des territoires.





Figure 91. Séance de restitution de la démarche prospective *Destinations 2030* à Saint-Nazaire
à la présentation : le directeur de l'ADDRN et le consultant
dans le public : des techniciens et représentants de la société civile
source : P.Ouvrard, 2012



Figure 92. Conférence de presse de la démarche prospective *Destinations2030* à l'Atelier à Saint-Nazaire *face à l'objectif des photographes* : le Chef de projet, le consultant et un élu
source : P.Ouvrard, 2012

Chapitre 6.
Un urbaniste impliqué dans une *prospective-citoyenne*

Suivi de la démarche nazairienne *Destinations 2030* à travers un entretien avec son chef de projet

> *« Rostov était un jeune homme sincère, il n'aurait sciemment menti pour rien au monde. Il avait l'intention, en commençant son récit de dire les choses telles qu'elles s'étaient passées, mais involontairement, imperceptiblement et fatalement, il aboutit au mensonge. S'il s'était contenté de dire la vérité à ces auditeurs qui avaient déjà entendu maintes fois des récits d'attaques, s'étaient fait une idée précise de ce qu'est une attaque, et attendaient un récit en tout point conforme à cette idée, ils n'auraient pas cru Rostov, ou bien, ce qui eut été pire encore, ils auraient pensé que c'était uniquement sa faute à lui s'il ne lui était pas arrivé ce qu'il arrive d'ordinaire aux témoins d'une charge de cavalerie. Il ne pouvait leur raconter tout simplement qu'ils étaient partis tous au trot, qu'il était tombé de cheval, s'était démis un bras et avait couru à toutes jambes se réfugier dans un bois pour échapper aux français »*[478].

Ce chapitre introduit l'exploration de la fabrique urbaine au prisme de l'activité prospective en se concentrant sur l'un des individus clés de ces démarches : l'urbaniste-chef de projet. En miroir du premier chapitre , où le discours d'un urbaniste de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire guide l'analyse de ses rôles et missions, ce chapitre s'appuie sur un entretien mené avec Claude Maillère[479], chef de projet de la démarche prospective *Destinations 2030*. Cette démarche, qualifiée de prospective-action ou prospective-citoyenne a été conduite par l'ADDRN sur le territoire nazairien entre 2011 et 2013. La restitution de cet entretien permet d'approfondir plusieurs aspects de la prospective territoriale et de la fabrique urbaine. Dans un premier temps, il s'agit de prêter attention au contexte d'énonciation de l'entretien et à l'interaction enquêteur/enquêté comme révélateurs des rôles et postures du chef de projet. Puis, l'analyse du contenu de l'entretien permet de retracer la démarche prospective comme processus et pratique. Enfin, les spécificités de la prospective sur le territoire nazairien sont explicitées.

Notons que cet entretien a été réalisé à mi-parcours du contrat CIFRE, en duo avec Laurent Devisme, dans le cadre d'une enquête sur les démarches prospectives ligériennes. Enquête qui s'inscrit dans une exploration kaléidoscopique de la fabrique urbaine à travers sa sociohistoire (chap7), son ingénierie (chap8) et ses experts circulants (chap9).

[478] Tolstoï Léon, 1972, *La Guerre et la Paix, Tome 1*, Paris, Gallimard, 398.
[479] Avec l'accord de Claude Maillère, je mentionne explicitement son identité.



Figure 93. Affiche de la démarche prospective *Destinations 2030*
source : ADDRN, Ville de Saint-Nazaire, CARENE, 2011-2012

1. L'entretien comme situation de représentation : les jeux et rôles du chef de projet

1.1 Spécificité du contexte d'énonciation : un entretien tripartite en situation d'observation participante

Cet entretien a été réalisé en duo avec Laurent Devisme dans le cadre d'une série d'entretiens menés auprès d'acteurs impliqués dans les démarches de prospective territoriale menées sur le territoire nanto-nazairien entre 2010 et 2014. Notre enquêté, Claude Maillère, est chef de projet de la démarche prospective nazairienne *Destinations 2030.* Il est aussi mon collègue de travail à l'agence d'urbanisme de l'Agglomération nazairienne, (cf.partie1) depuis que j'y ai entamé un contrat CIFRE en tant qu'*architecte-urbaniste-chargée-de-mission*. Cette immersion à l'agence me permet d'y mener une observation participante afin de mieux comprendre les pratiques et modes de faire des urbanistes. Les semaines qui ont précédé l'entretien, j'ai notamment eu l'occasion d'assister Claude sur plusieurs temps, formels et informels, de préparation et de présentation de *Destinations 2030* – entre coulisses et scènes - depuis les temps préparatoires avec l'équipe de consultants comme les *comités éditoriaux et techniques*, jusqu'à l'animation de réunions auprès d'associations, d'élus, d'acteurs institutionnels en passant par les phases de validation avec les élus à l'occasion des *déjeuners de coordination* (cf. chap. 3).

Cet entretien est remarquable puisqu'il constitue une « représentation » au sens goffmanien où interagissent trois protagonistes dont la nature de l'interaction enquêteurs/enquêté, le contenu des échanges et le récit produit par l'enquêté vont permettre d'approfondir notre traversée de la fabrique urbaine. Nos statuts respectifs font de cet entretien une scène particulière de face à face entre un urbaniste, un chercheur et une doctorante. Avec la spécificité que la doctorante, de part sa double appartenance induite par la CIFRE (cf. Annexe1) est à la fois l'équipière[480] de l'urbaniste puisqu'il s'agit de son collègue à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (partie 1) et l'équipière du chercheur avec qui elle étudie les démarches prospectives (chap7-9), qui est aussi son directeur de thèse et qui l'accompagne ici sur son terrain dans le cadre d'une enquête commune sur les démarches prospectives ligériennes.

Si j'ai déjà eu l'occasion d'interviewer mon collègue-urbaniste sur son parcours, sa pratique de l'urbanisme (voire même sur *Destinations 2030*), c'est la première fois que l'entretien se déroule en présence d'un tiers, et qui plus est, d'un chercheur-confirmé. Cette situation (ou perturbation), nous allons le voir à travers ce chapitre, va m'offrir des prises pour décrypter la manière dont mon équipier-urbaniste met en récit l'activité prospective, permettant ainsi de comprendre le décalage entre discours et pratique cher à la tradition ethnographique, que l'on retrouve dans les travaux de Bronislaw

[480] "Le terme "équipe de représentation" ou plus brièvement, "équipe", désignera tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière (…) du fait qu'ils sont membres d'une même équipe, les gens se trouvent dans une étroite relation d'interdépendance mutuelle" Erving Goffman, op. cit, p82-83.

Malinowski[481]. C'est aussi en examinant la dissonance ou les anomalies de la communication, que nous discuterons la multiplicité des rôles tenus par un urbaniste.

1.2 Avant l'entretien : quand les "équipiers-chercheurs" se préparent

Dans l'habitacle de la voiture, entre Nantes et Saint-Nazaire, depuis l'Ecole d'architecture (ENSAN) jusqu'à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (ADDRN), nous répétons avec Laurent, mon directeur de thèse, notre grille d'entretien en vue du rendez-vous avec Claude Maillère, Urbaniste à l'ADDRN. *Parcours professionnel/ genèse et déroulement de la démarche/ outils mis en œuvre/ rôles et positions dans le projet/ relations avec les autres acteurs (élus, techniciens, société civile)/...,* cette rencontre matinale participe d'une campagne d'entretiens que nous menons auprès d'acteurs impliqués dans les démarches de prospective territoriale locales dans le cadre du programme de recherche POPSU[482] financé par le PUCA.

Je profite du trajet pour éclairer mon collègue chercheur sur les derniers rebondissements de *Destinations 2030* en insistant plus particulièrement sur le contexte technico-politique. J'évoque les répercussions de la période pré-électorale sur la démarche, devenue l'objet de crispations, blocages, voire d'affrontements entre élus de la ville-centre et des périphéries, le consultant allant même jusqu'à parler « *d'interdiction de territoire sur certaines communes* »[483]. Je fais notamment référence à plusieurs articles parus dans la presse locale : *« CARENE : la fronde des maires. Une lettre au vitriol envoyé à Joël Batteux »*[484], *« Destinations 2030 : la CARENE lance un site pour imaginer le futur du territoire : les maires ne sont pas emballés »*[485] et rappelle la démission de l'adjoint aux finances du Conseil d'Administration de son poste de trésorier quelques mois plus tôt ; *« l'objet de son courroux, Destinations 2030 »*[486].
Je fais état des tensions, clivages voire *guéguerres internes* entre techniciens, que j'ai pu observer au cours de ces cinq premiers mois d'immersion à l'agence. La lutte des places[487] entre acteurs individuels, entre collectifs d'acteurs et institutions se dessine en filigrane de notre discussion, même si je n'en formule pas encore explicitement le nom. Concernant *Destinations 2030*, nous jonglons entre constats et hypothèses : le scepticisme non-contenu de certains techniciens à l'égard de l'un des "projets phares" du dernier mandat de Joël Batteux ; l'auto-exclusion de la part de certains comme marqueur de distinction vis à vis du pouvoir et des porteurs du projet (le maire et le directeur de l'agence) ; les difficultés exprimées par l'équipe projet (chef de projet et consultants) à susciter l'intéressement, mobiliser les acteurs technico-politiques ou

[481] "*Les gens ne font généralement pas ce qu'ils disent qu'ils font, mais autre chose. Par conséquent, il faut être là et regarder pour savoir ce qu'ils font*". Bronislaw Kaspar Malinowski, Argonauts of the Wertern Pacific, 1922.
[482] Plateforme d'Observation des projets urbains qui a donné lieu, pour l'équipe nantaise, à la publication d'un rapport de recherche: Anne Bossé, Célia Dèbre, Laurent Devisme[et al.], « Régulation territoriale : rapport final POPSU2 », 2013.
[483] Extrait entretien avec le consultant de la démarche
[484] Les Echos de la Presque-Ile du 21/10/11
[485] Presse Océan du 17/11/11
[486] Ouest France du 15/12/11
[487] Vincent De Gaulejac, Frédéric Blondel et Isabelle Taboada Leonetti, *La lutte des places*, DDB, Descl, 1994, 350 p. ; Michel Lussault, *op. cit.*

encore à *prendre du recul* et maîtriser la situation ; les bruits de couloir qui circulent sur le consultant et le directeur de l'agence, etc.… Je m'applique à transmettre à mon collègue chercheur les éléments de contexte qui me semblent pertinents par anticipation de l'entretien. Entretien pendant lequel j'espère obtenir des éclairages de la part de notre enquêté sur son interprétation du contexte politique et les rôles des différents protagonistes. Nous avons convenu avec Laurent Devisme, que puisqu'il s'agit de mon terrain de thèse, c'est plutôt lui qui mènera l'entretien et moi qui assurerai les relances.

1.3 Rencontre avec un urbaniste: l'enquêtrice confrontée à l'expression de la pluralité des "rôles" de son équipier-urbaniste, prendre au sérieux les "dissonances"

Les quelques jours qui ont précédé l'entretien, nous avons accusé, avec Claude Maillère, plusieurs refus de la part d'élus de la CARENE pour conduire des réunions de concertation sur leur commune dans le cadre de la démarche *Destinations 2030*. Claude m'a fait part de son désappointement voire, de son incertitude quant à notre capacité à mener convenablement ce projet. Au moment où nous poussons la porte du bureau de Claude, je m'attends donc à ce qu'il soit dans un état d'esprit plutôt pessimiste concernant la démarche. Mais une fois le magnétophone enclenché, il n'en est rien. Claude prend la parole avec aisance, les scories et imperfections de la démarche sont masquées. A mesure de l'entretien, mon trouble grandit, les questionnements s'agrègent : *« suis-je complètement à côté de la plaque ? Y-a-t-il méprise ? Ai-je complétement sur-interprété la situation ?* », j'en vais même jusqu'à me demander si je suis un *bon chercheur*[488]. Claude élude les questions qui concernent le contexte politique et les jeux d'acteurs :

> *«Il faut poser la question au politique, moi je peux faire une réponse de technicien (…) on nous a passé une commande sur le fond, donc je réponds sur le fond (…) je ne sais pas, il faut demander à l'élu intéressé (…) je suis complètement dans mon rôle de technicien, je ne peux pas répondre à ce sujet là ».* (Extrait entretien Claude Maillère (CM))

Cette phrase : « *je suis complètement dans mon rôle de technicien, je ne peux pas répondre à ce sujet là* », je ne la relève pas sur le moment, m'enferrant dans mon embarras provoqué par les réponses formulées par Claude. La clé de mon inconfort y réside pourtant et me sera confirmée à l'issue de l'entretien. Alors que nous allons déjeuner, Claude me dit en aparté qu'il s'excuse s'il n'a pas pu répondre à toutes mes questions, mais l'entretien était enregistré et que si on réutilise ses propos dans un article, il ne peut se permettre de dire tout ce qu'il pense en tant que technicien, surtout

[488] A posteriori, je découvre que je suis en train de vivre l'expérience décrite par Michel de Certeau :
« L'évidence habituelle de la compréhension est soudain suspendue : à un moment donné littéralement, on ne se comprend plus, on ne s'entend plus. Le sens devient incertain. Loin d'interprêter comme nous le faisons quotidiennement, sans y songer ou presque, tout à coup, nous ne sommes plus assurés de nos grilles de lecture. Tandis que nous vivons d'ordinaire dans un régime de ce qui va sans dire, nous voici plongés avec l'événement dans un régime extraordinaire de ce qui ne sait plus se dire, ou du moins n'en est plus si sûr ». Michel De Certeau, *La Possession de Loundun*, Jullliard, 1970,p13.

si les élus le lisent ; le contexte étant « tendu et crispé » autour de la démarche. Ce sésame, d'abord noté dans le journal de terrain, est ensuite retravaillé à la lumière des propos de Charlotte Brives dans son ethnographie de laboratoire :

> *« On peut choisir d'être cynique, et passer son temps à mettre en doute la parole de ceux que nous sommes pourtant venus de plein gré questionner, cherchant coûte que coûte dans les silences, les hésitations et les contradictions, les traces du mensonge. Ou bien on peut, sans être totalement dupe toutefois, chercher dans une autre direction »*[489].

Il apparaît alors pertinent de prendre le discours de Claude au sérieux. L'analyse du contexte d'énonciation renseigne directement sur la pluralité des rôles et des jeux de l'urbaniste. En effet, Claude, en tant qu'urbaniste, de part ses fonctions et la position qu'il occupe à l'agence, n'échappe pas à l'environnement dans lequel il exerce. Le temps de l'entretien, il produit un discours positiviste sur le déroulement de *Destinations 2030*, en tant que "porte-parole" de la démarche et par extension de l'agence et des élus qu'il représente. Il s'exprime donc au nom de l'institution, dont il ne peut se désolidariser pendant l'entretien, mais dont il s'affranchit plus volontiers en coulisses, comme j'ai pu le constater à l'occasion de nos échanges en situation de participation observante.

La restitution et l'analyse de cette situation d'interaction répond à l'enjeu de prendre *au sérieux* les moments de "dissonance" (ressentis par l'enquêteur) qui se présentent à lui pendant l'enquête de terrain - non pas comme des échecs - mais comme des clés de compréhension de ce qui se joue dans l'interaction :

> *« (Les études de Goffman) consacrées à l'embarras évoquent les implications ténues de ces silences gênés, de ces malentendus, ces fausses notes, gaffes ou impairs. Ces petits malaises et ces moments dissonants de la vie quotidienne, ces flottements d'indétermination, qui poussent à dire "c'est étrange", "c'est bizarre", ou encore à ne rien dire sont autant de signes qui rendent le locuteur – y compris l'anthropologue (surtout lui, en fait) – réceptif à la norme qui gouverne une situation de communication donnée. Il peut la questionner, la refuser ou l'accepter, mais elle lui apparaît toujours avec plus de clarté lorsque, de toute évidence, la félicité est menacée »*[490].

Dans le cas présent, le décalage entre le discours de Claude et mes "connaissances d'arrière plan"[491] de la pratique est saillant et mis en exergue par le contexte d'énonciation : le contexte usuel de mes interactions avec Claude (en tant qu'*équipier-praticien*) est ici perturbé par la présence d'un tiers, qui est aussi mon *équipier-chercheur*. Cette situation est une véritable opportunité qui me permet de mesurer à la fois les limites de l'observation participante et les limites d'une enquête menée uniquement par entretiens, et invite à pondérer les apports de ces deux méthodes et

[489] Charlotte Brives. Des Levures et des Hommes. Anthropologie des relations entre humains et non-humains au sein d'un laboratoire de biologie, 2010. P 47
[490] Eric Chauvier, *Anthropologie de l'ordinaire*, éd. Anarcharsis Editions, Toulouse, 2011, p66-67.
[491] Acquise antérieurement, au cours de mon immersion à l'agence

tout l'intérêt de les hybrider, et surtout à faire varier les contextes d'interaction enquêteurs/enquêtés[492] pour mesurer l'expression de la pluralité des rôles.

Si le décalage entre discours et pratique est ici saillant, c'est surtout à la question « de quoi ce décalage est-il le nom ? » qu'il semble intéressant d'apporter des éléments de réponse. La ficelle[493] de la dissonance, me permet d'identifier le cœur de l'activité du chef de projet en agence d'urbanisme ; qui, en plus *« d'exceller dans l'établissement de connexions entre domaines ou entre champs (…) et faire travailler ensemble des personnes de disciplines ou de métiers différents »* [494], est un producteur de discours et de représentations "pour" et "sur" l'action.

Cet entretien est une occasion de suivre mon équipier-praticien entre scènes et coulisses. Le décalage entre mon interprétation du contexte avec le discours produit par mon équipier-praticien à l'intention de mon équipier chercheur, permet de comprendre que l'urbaniste est un porte-parole qui ajuste son discours (et par extension joue un autre rôle) en fonction des publics en présence et du/des acteur(s) qu'il représente (l'agence, l'élu, le territoire, etc). Son activité consiste à adapter et traduire l'avancement du projet en fonction des interlocuteurs[495] : *« Répondre aux questions pour un entretien, une conférence de presse, c'est un peu comme marcher sur des œufs »* m'explique Claude quelques jours plus tard *« tu dois faire attention à ce que tu dis. En tant que technicien, on représente aussi l'agence et la ville, et donc ce que l'on dit ne doit pas se retourner contre nous »*[496]. Suivre ce chef de projet à travers des contextes d'énonciation contrastés, permet de comprendre la pluralité des rôles qu'il endosse ou joue, et que le cœur de son activité est de *« produire du territoire (qui) revient d'abord à produire du texte, du langage, sur le territoire et sa production »*[497].

---

[492] Les apprentissages de cette expérience de dissonance, me permettront par la suite de pondérer mon rapport aux propos des enquêtés, mais aussi à être plus attentives aux contextes d'énonciantion en situation d'entretien.

[493] Renvoi au terme employé par Howar Saul Becker *«j'entends par « ficelle » une opération spécifique qui vous fait découvrir comment surmonter telle difficulté commune, qui propose une procédure permettant de résoudre de manière relativement simple un problème qui, sans elle, pourrait sembler inextricable et persistant »* Howard Saul Becker, Les ficelles du métier, comment conduire sa recherche en sciences sociales, La Découverte, 2002, p25.

[494] Luc Boltanski et Eve Chiapello, op. cit, p190.

[495] Le décentrement produit par la situation d'entretien, en présence d'un autre chercheur, révèle ce phénomène. L'interaction avec Claude sur un autre mode (en tant que chercheure, et non en tant que chargée de mission) rend possible un décentrement vis à vis de la pratique urbanistique. En effet, en tant que chargée de mission, j'ai moi même incorporé des modes de faire et me suis progressivement conformée, par reproduction, au métier d'urbanisme. Cette situation d'entretien, en co-présence d'un autre chercheur, m'incite au décentrement. Ce pas de côté, me permet de réaliser que, tout comme Claude, quand je "joue mon rôle de chargée de mission", j'adapte mon discours, je reformule et traduit les différents projets, en fonction de mes interlocuteurs (techniciens, élus, membres de la société civile, etc). La question de la double appartenance est détaillée dans l'annexe 1 de la thèse.

[496] Quelques mois plus tard, je fais moi-aussi l'expérience de ce qu'explique Pascal; à savoir que le technicien, en tant que représentant de l'agence (et par extension des élus) doit adapter son discours en fonction des contextes et des publics. Interrogée par un étudiant dans le cadre de son mémoire sur la prospective à Saint-Nazaire, je me surprends à hésiter à livrer mon analyse de la situation, estimant que mon analyse n'est pas suffisamment stabilisée et que je ne peux me risquer à livrer mon point de vue. Je m'étonne ensuite de ce comportement et de la quasi-"paranoïa" qui s'empare de moi et à l'autocensure au prétexte d'une prétendue confidentialité du type *"ces informations ne sont pas encore officielles, en tant que technicienne, j'ai un coup d'avance, et je ne peux pas tout dire au risque de dévoyer les acteurs et la démarche en cours*". Cette situation m'apparaît révélatrice de la manière dont, en tant que chargée de mission à l'agence, j'ai moi-même incorporé des modes de faire, dont l'autocensure serait le témoin. Cette expérience me permet de comprendre ce qui peut se jouer pour les enquêtés (chef de projet, chargés de mission, mais aussi élus) interrogés par le chercheur et m'incite par la suite à reprendre l'entretien réalisé avec Claude Maillère.

[497] Michel Lussault, « Le projet à la lumière du récit », Projet urbain Questions de ville et de projet. Le projet urbain : discours et pratiques, éd. Colloque du laboratoire théorie des mutation urbaines, Marne-la-Vallée, 2001, p11.

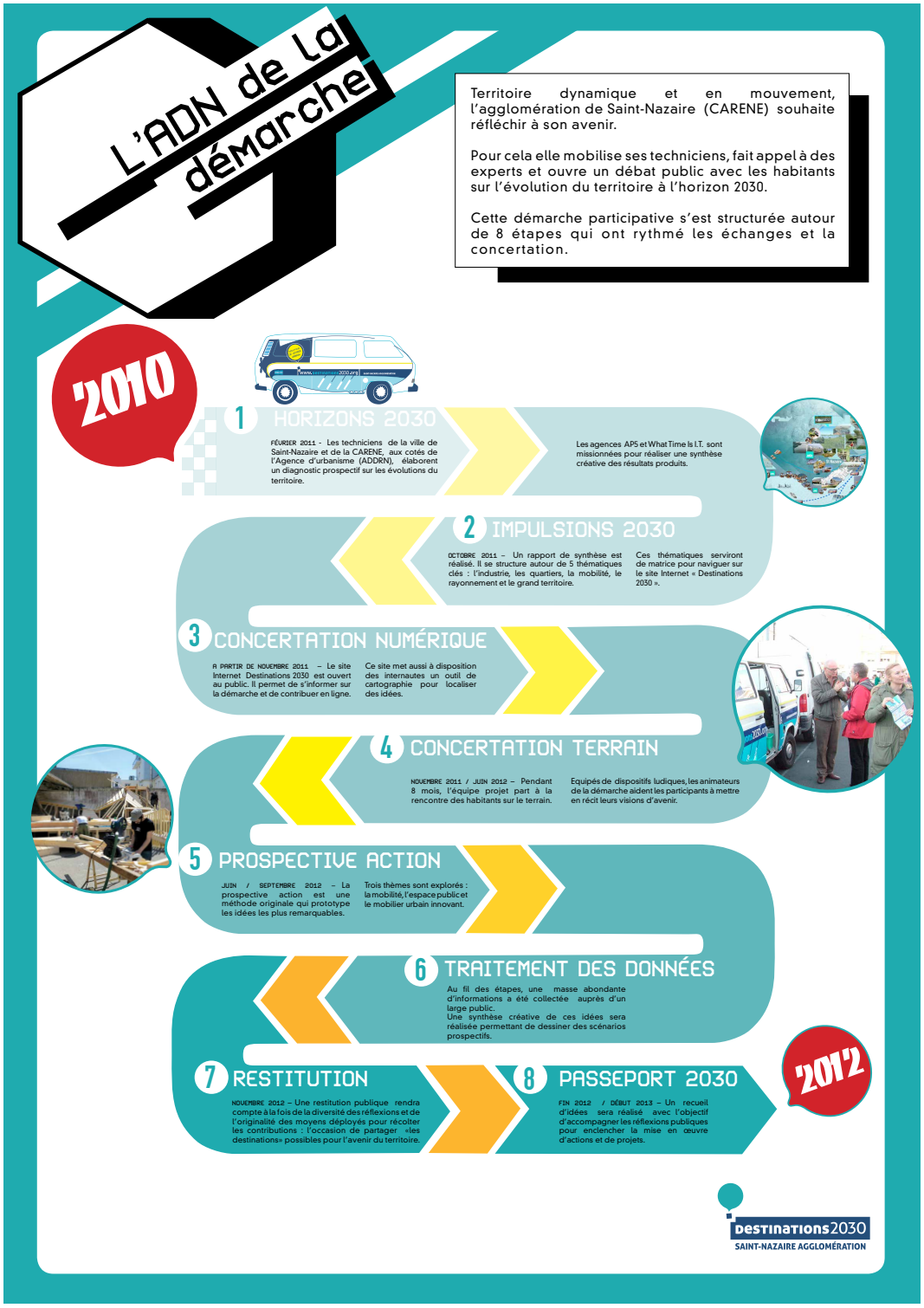


Figure 94. "L'ADN de la démarche": la démarche prospective *Destinations 2030* en 8 étapes
source : ADDRN et WT2I

2. L'analyse de l'entretien : raconter la "bonne histoire", le chef de projet un *récitant-traducteur*

10h30, Claude Maillère nous reçoit dans son bureau, au premier étage du *Paquebot Centre République* où siège l'ADDRN depuis plus de 20 ans. Le magnétophone enclenché, nous entamons l'entretien. Dans cette première partie, nous incitons Claude à revenir sur les origines de *Destinations 2030* et à nous expliciter comment et pourquoi l'agence se lance dans une démarche prospective. Claude raconte les premiers échanges entre Joël Batteux et l'agence, en 2010, en amont de la démarche prospective *Destinations 2030*. Par "agence", il sous-entend le maire, le directeur de l'agence et lui-même. Tout au long de l'entretien, il ne s'exprime que rarement à la première personne et emploie le plus souvent "on" ou "l'agence" pour parler de son travail.

2.1 "Mettre en récit" une démarche prospective

S'intéresser aux justifications données par Claude pour expliciter les origines de la démarche, consiste à prendre au sérieux les croyances qu'il invoque pour les justifier. C'est aussi, prêter attention à la mise en récit qu'il fait de la démarche et aux contradictions éventuelles de son discours, non pas pour le discréditer, mais plutôt pour tenter de mieux comprendre les représentations véhiculées :

> *« La prospective, c'est une tradition nazairienne régulière depuis déjà plusieurs décennies. « Retourner la ville sur elle-même », le plan de référence, le Projet Global de Développement, ça fait partie de la démarche où en tout début de mandat le maire se dit "voilà sur mon municipe, c'est ça que je fais !". On a les éléments prospectifs bien au delà d'une ligne budgétaire de un ou deux ans, on va sur quatre, cinq, six, sept ans voire plus, on est sur cette tradition du PGD (Plan Global de Développement) qui donne une vision du municipe et au delà. (2030), on est sur une temporalité qui invite à voir plus loin (au delà du municipe). D'autant que le maire ne se représente pas et que s'il donnait un cap à suivre pour le municipe suivant, politiquement ce n'était pas audible de la part des successeurs et donc, il fallait donner un cap sur l'avenir et s'affranchir du municipe à venir».* (entretien Claude Maillère, CM)

Pour justifier les origines de la démarche, Claude emploie un argumentaire similaire à celui qu'il "*déroule*" à l'occasion des réunions de présentation *Destinations 2030* : *« justifier le pourquoi de la démarche, c'est important, pour anticiper la critique »* m'enseigne Claude quelques jours auparavant alors que je l'accompagne à l'une de ces réunions. En tant que chargée de mission à l'agence, j'apprendrais rapidement à mobiliser ces arguments (d'autorité ?) pour présenter la démarche et contrer ses potentiels détracteurs. Il s'agit ici d'inscrire la démarche dans une *tradition*, une *continuité* ; c'est ce que fait Claude tandis qu'il inscrit *Destinations 2030* dans la lignée du *Plan de Référence* et du *Plan Global de Développement*, documents fréquemment

cités[498] comme "fondateurs" de la "méthode nazairienne". Présenter une action comme appartenant à une généalogie de projets a pour fonction de justifier et légitimer cette action, et répond pleinement au mythe de la cohérence (cf.chap7). D'autant plus que cet *état de l'art* institutionnel recense des projets qui ont fait leurs preuves, des success-stories, les échecs sont écartés. Ce "récit des origines" est inscrit sur le Powerpoint de présentation de la démarche et est systématiquement récité par Claude (ou moi quand je le remplace) pour introduire les séances de concertation :

> Claude ouvre la séance, et introduit la démarche : *« Concernant la prospective, depuis les années 80, il y a un certain nombre de documents fondateurs qui sont à l'œuvre et qui essaient de mettre en perspective une politique d'intervention municipale sur les grandes thématiques pour guider l'action publique, notamment adossés aux différents mandats du maire et du Président. Puis cette démarche a été initiée principalement à la Ville et élargie à la CARENE dans les années 2000. On peut aussi évoquer l'Agenda 21 qui fait partie de ces réflexions, qui donne un cadre, qui donne des perspectives et une méthode de penser et de travailler sur le territoire* » En arrière plan, slide 2 du Powerpoint, caractères bleus sur fond blanc. La diapo est titrée *« la prospective : une tradition à Saint-Nazaire (depuis 1983) et à la CARENE (depuis 2002) ». à droite les pages de garde de quatre documents : « Saint-Nazaire. Avril 89 : pour un projet global de développement », « Saint-Nazaire 2015, Projet de Développement Global », « actualisation du projet de développement durable : programme d'investissement communautaire n°2 de la CARENE 2009 » et « Projet de Développement Global : la CARENE, mars 2002 ».* Le texte en deux points : *« 1. Pour Saint-Nazaire, un document fondateur : le Plan de Référence de 1983 ; 2. Les projets globaux de développement de la ville de Saint-Nazaire (1989, 1996, 2001) et de la CARENE (2002, 2008), l'Agenda 21 ».* (extrait du journal de terrain, *Café de l'actu* de la CARENE, présentation de la démarche *Destinations 2030* du 29/11/11)-

Le "bon" chef de projet est celui qui produit le meilleur assemblage de discours pour justifier le projet et qui sait l'adapter dans le temps en y intégrant de nouveaux éléments de justifications, en écartant d'autres. C'est celui qui sait composer en piochant dans un répertoire qu'il se constitue de manière incrémentale, au fil des interactions et expériences. Il doit faire preuve de capacité de synthèse et produire un discours à géométrie variable en fonction des contextes et des publics. En plus de synthétiser, il doit produire du lien, connecter les histoires entre elles. C'est par la récurrence et la répétition que le chef de projet façonne son discours, le met à l'épreuve pour le rendre plus performant. Présenter le projet, puis le représenter à nouveau, permet de roder le discours et de le partager avec d'autres acteurs. Et ce, afin que ces

[498] À l'occasion des réunions de présentation de la démarche ou des temps de consultation, mais aussi pendant les entretiens. On les retrouve également dans les écrits de l'agence, voire même dans l'autobiographie de Joël Batteux (Joël Guy Batteux, *op. cit).* Ces documents, au même titre que les projets urbains, sont des quasi-personnages qui participent de la mise en récit de l'aménagement du territoire nazairien.

acteurs se réapproprient le discours, le transforment et participent de sa diffusion. Raconter la démarche ou le projet, (tout comme l'illustrer par des plans, schémas, photomontages, etc) permet de les faire exister, de les communiquer et les diffuser de l'agence vers le "grand monde"[499] ; mais aussi de faire exister celui qui produit le discours et rendre visible sa capacité à agir et à défendre sa position.

Claude explique que *Destinations 2030* prend place dans un *contexte de mutations*. Il insiste sur le terme de « mutations » et ajoute que « *les lignes bougent »*. Pour lui, « *on sait d'où l'on vient, on ne sait pas trop où l'on en est et on sait encore moins où l'on va »*. Il estime qu'il est important de « *clarifier ces mutations et d'y apporter des éclairage*s » – aussi bien à l'intention des acteurs techniques, politiques qu'à la société civile.

2.2 la prospective pour contrer l'incertitude et la crise de la représentation : origine d'une démarche

Destinations 2030 serait une initiative de Joël Batteux, à l'occasion de son dernier mandat de maire. Claude insiste sur la dimension « symbolique » comme ultime contribution de l'édile nantais avant de se retirer de la vie politique. Rappelons que cette démarche est lancée dans un contexte national de regain de la prospective (cf. chap7) depuis la démarche *Territoire 2040* pilotée par la DATAR qui s'est ensuite essaimée et déclinée à l'échelle des régions et agglomérations (cf.chap8), témoins des effets d'un urbanisme viral (cf.chap9) où les territoires agissent par mimétisme et reproduction[500].

> *« Pour Batteux, se lancer dans une démarche prospective en fin de mandat, son dernier mandat, c'est surtout l'occasion de laisser une trace à ses successeurs et qu'on ne puisse pas lui reprocher d'être parti en se disant "après moi le déluge". La démarche doit marquer son départ et proposer une impulsion à la future équipe (…) quand il sollicite l'agence, il a déjà une bonne connaissance des contextes prospectifs locaux et nationaux comme la démarche nantaise, les questions prospectives posées par Notre-Dame-des-Landes ou encore les exercices récents de la DATAR comme Territoires 2040 ».* (entretien CM)

Parmi les justifications de la démarche, Claude évoque la crise de la représentation politique à laquelle est soumise la classe politique, les élus locaux nazairiens n'étant pas épargné :

> *« Depuis quelques années, l'équipe municipale s'interroge sur l'évolution de son électorat ; les élus auraient de plus en plus de mal à dialoguer avec les citoyens de manière régulière tout au long de leur mandature (…) (ils) auraient perdu les clés, creusant une fracture entre les élites politiques et les citoyens. Même si le*

[499] Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *op. cit.*

[500] Voir à ce sujet les travaux de de Renaud Epstein ; cf. Renaud Epstein, « Gouverner à distance. Quand l'état se retire des territoires », *Esprit, dossier « sociétés ingouvernables? »*, vol. 11, 2005, p. 96‑111. Renaud Epstein, *op. cit.*

> *maire ne le formule pas tout à fait comme ça, il reste persuadé que les clés de lecture ont changé ».* (entretien CM)

Claude évoque également l'incertitude à laquelle sont confrontés les agents de l'action publique. La prospective serait un instrument pour contrer l'incertitude, ou du moins pour essayer de trouver des balises ou amarres pour redonner du sens à l'action. Cette quête de sens, Claude l'exprime à travers l'expression : *« on a un vrai besoin de comprendre où on en est et où on va ».* Cette montée des incertitudes dont fait état Claude, documentée à plusieurs reprises par les chercheurs en sciences sociales[501], comporte une double inscription locale et nationale et cohabite avec un discours sur le désengagement de la société civile vis à vis du politique. Et la prospective constituerait un outil d'intelligibilité de ce contexte, du moins, c'est ce que semble penser Claude et c'est le discours construit par les acteurs nazairiens pour justifier la démarche *Destinations 2030*. Ce qu'il est intéressant de noter ici, c'est la manière dont Claude fait converger deux éléments de contexte : la montée des incertitudes et le recul de l'engagement citoyen pour ensuite les mobiliser pour justifier le fait de conduire une démarche de prospective participative, et inventer ainsi de « nouveaux outils de dialogue ».
Nous relançons Claude sur le contexte de la démarche. Il cite de mémoire Joël Batteux :

> *« Le maire a dit « j'ai besoin de savoir ce que les nazairiens ont dans la tête et ce que les nazairiens ont derrière la tête. Et, je voudrais qu'on engage une réflexion sur le futur du territoire à partir de ce que veulent les gens » (…) le maire était à la recherche d'autres choses qu'une parole d'experts ; une parole qui vienne des gens ».* (entretien CM)

Ce besoin de redonner la parole à la société civile n'est pas spécifique au territoire nazairien. Notons ici l'usage qui est fait de la prospective pour répondre à ce besoin de *« faire parler le territoire à travers ses pratiquants »*.
Claude complète :

> *« Destinations 2030 n'est peut-être pas la panacée, mais au moins c'est une démarche qui a le mérite de défricher : de poser des questions, d'essayer d'apporter des éléments de réponse et de proposer des dynamiques participatives » .* (entretien CM)

Notons la manière dont Claude performe pour justifier cette démarche, il en est d'ailleurs conscient et ironise, tenir un tel discours sur l'action qu'il conduit, c'est "nouveau pour lui" et ce serait un « effet de la démarche ». Notons que cette activité de production d'un discours et de justifications, si elle est "nouvelle" pour Claude, parce qu'elle est exacerbée à l'occasion de cette démarche, dénote d'une activité de mise en récit et de justification de l'action, caractéristique de l'urbanisme fictionnel tel que décrit par Laurent Matthey[502]. Claude, en tant que praticien réflexif[503] (cf. chap5.3) est

[501] Robert Castel, *La montée des incertitudes. Travail, protections statut de l'individu*, Editions du Seuil, 2009. Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *op. cit.*
[502] Laurent Matthey, *op. cit.*. Laurent Matthey, *op. cit.*

conscient de ce phénomène sur lequel il ironise et qu'il identifie comme un « effet de la démarche » et donc par extension de la prospective. Il estime que la prospective est très formatrice pour lui en tant que professionnel parce qu'elle l'amène à « sortir de sa zone de confort », à lui « décoller la pulpe du fond ». Cela tient au fait que l'usage de la prospective et les réflexions portées au sein du « petit monde » de l'urbanisme, incite la communauté à revisiter ses modes de faire et ses outils. Claude fait références aux rencontres nationales de la FNAU et à des publications telles que *Futuribles* qui l'ont amené à « voir les choses autrement ».

> *« Ca s'est fait de manière empirique, on ne s'est pas dit du jour au lendemain "allez hop, Destinations 2030, projet, cap à suivre, méthode". Non. L'impulsion de la démarche est le fruit d'un tâtonnement et d'une interrogation : le besoin de savoir où l'on est, le besoin de reconnaître le chemin parcouru, le besoin de bilan, c'est très lié à la personnalité du maire, et c'est aussi une question plus sociétale (…) La vieille histoire nazairienne anarcho-syndicaliste, la culture ouvrière, la ville des chantiers, la ville du labeur et du travail, de la production et de la fabrication… On commence à en parler avec nostalgie, mais la page est en train de se tourner vers quelque chose dont on ne sait pas encore quoi (…) L'élu (le maire) nous dit "allez y, engagez une réflexion, ouvrez un vaste débat participatif sur ce qui pourra être le territoire à l'horizon 2030". A Saint-Nazaire, donner du sens à l'action urbaine, c'est une chose qu'on sait faire (…) comme pour le projet Ville-Port et la décision de retourner la ville sur la mer il y a 20 ans. Il s'agit donc aujourd'hui de redonner un axe de réflexion, un slogan, un sens pour relancer et ré-impulser une cohérence de projet sur le territoire. Dans un premier temps, la demande était de repositionner les pièces du puzzle sur un fond de plan alors appelé plan ou schéma de référence (…) il y avait beaucoup de choses en cours sur l'agglomération, on avait l'impression de manquer de fil conducteur, de trame de lecture ; on avait besoin de recoller les morceaux pour voir quelle serait l'image (…) mais ce n'était pas seulement dans un recollement d'images et de projets qu'on allait donner du sens à la réflexion urbaine, il fallait reposer la question de la prospective de long terme (…) Une page se tourne, on ne sait pas ce qu'il y a écrit de l'autre côté, mais ça reste à écrire sur le projet urbain et sur la société».* (entretien avec CM)

[503] Donald A Schon, *op. cit.*



Figure 95. Inventaire des consultations réalisées auprès des partenaires institutionnels de l'ADDRN dans le cadre de la démarche *Destinations 2030*
source : Powerpoint ADDRN



Figure 96. Inventaire des actions de concertation menées à l'échelle de la CARENE dans le cadre de la démarche *Destinations 2030*
source : WT2I et ADDRN

« *Repositionner les pièces du puzzle », « recoller les morceaux », « donner du sens à la réflexion urbaine », « ré-impulser une cohérence » ;* Claude nous livre d'emblée la manière dont il a l'habitude[504] de justifier le rôle et les missions de l'agence d'urbanisme (et par extension le sien) : à savoir, fabriquer du lien et de la cohérence entre les projets et actions menés et à venir dans la perspective de donner un sens à l'action conduite par les élus et les techniciens pour le porter à connaissance de la société civile. Ce mythe de la cohérence[505], dans une entreprise de construction de sens[506], traverse la fabrique urbaine contemporaine et est redondant dans le discours des élus et techniciens. Claude en est ici le "porte parole" ou relais. Cette notion de mythe, empruntée à Paul Veyne[507] est notamment reprise par Fabien Desage pour qui *« la plasticité et les conditions très souples de véridictions, se prêtent probablement mieux que les concepts existants pour rendre compte des bricolages, du flou et du mimétisme qui caractérisent les références et les justifications de l'action publique locale contemporaine »*[508]. Ce concept de mythe[509] semble opérant pour traduire les justifications formulées par Claude tout en prenant au sérieux les croyances qu'il invoque.

Par ailleurs, *« produire une image », « écrire sur le projet urbain »*, renvoient à l'activité des urbanistes de fabriquer des représentations (orales, écrites, graphiques ; historiques ou prospectives ; symboliques, etc) "pour" l'action et "sur" l'action. En filigrane du discours de Claude, on comprend que la difficulté réside dans l'interprétation de la commande, parfois floue et contradictoire, formulée par les élus ; à savoir, produire de la cohérence dans un contexte incertain, par tâtonnements successifs :

> *« Destinations 2030, c'est la convergence d'une somme d'interrogations qui tombe sur le territoire plus qu'un concile qui aurait dit à un moment « allons-y, on se remonte les manches, cap à suivre » tel Christophe Colomb qui découvre les Amériques. La statue a été faite après, là c'est pareil on fera la statue après. On est tous d'accord pour dire qu'on a bougé, que ça bouge encore, et qu'il faut qu'on se mette en perspective de voir plus loin. On ne sait pas forcément quoi, vers où ; mais on est bien conscient que la*

[504] En tant que chargée de mission à l'agence et parfois "doublure" de Claude sur l'animation de certaines missions, j'ai moi-même intégré ces éléments de justification à mon discours, tout comme l'histoire de la démarche telle qu'elle m'a été transmise par Claude.

[505] Isabelle Garat, « Le mythe de la cohérence territoriale dans Territoires institutionnels, territoires fonctionnels », éd. Presses Universitaires de Lyon Actes du colloque des 25 et 26 septembre 2003 à Macon, 2007.

[506] Voir à cet effet, Pierre Muller et Yves Surel *« l'approche cognitive repose sur l'idée qu'une politique publique opère un vaste processus d'interprétation du monde, au cours duquel, peu à peu, une vision du monde va s'imposer, être acceptée, puis reconnue comme vraie par la majorité des acteurs du secteur, parce qu'elle permet aux acteurs de comprendre les transformations de leur environnement, en leur offrant un ensemble de relations et d'interprétations causales qui leur permet de décoder et de décrypter les évènements auxquels ils sont confrontés »* Pierre Muller et Yves Surel, *L'analyse des politiques publiques, pour une revue des principales approches cognitives dans l'analyse des politiques publiques*, Montchrest, Paris, 1998, p53.

[507] Paul Veyne, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes? Essai sur l'imagination constituante*, Le Seuil, Paris.

[508] Fabien Desage et Jérôme Godard, « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales », *Revue française de science politique*, vol. 55, 2005, p. 633-661.

[509] J. March identifie quatre formes de mythes gestionnaires récurrents: le mythe de la rationalité, le mythe de la hiérarchie, le mythe du leader individuel, le mythe de l'efficience historique. James G. March, « « Exploration and Exploitation in Organizational Learning » », *Organization Science*, vol. 2, 1991, p. 71-87.James G. March, « « Les mythes du management » », *Gérer et comprendre*, vol. 57, 1999, p. 4-12.



Figure 97. Publications de la démarche prospective *Destinations 2030*
source : ADDRN

> *société, le monde évolue à une telle vitesse que si on ne prend pas la vague pour surfer, on ne pourra faire que du bilan et on ne sera plus acteurs de notre développement. Donc, je pense qu'avant pour faire une ville il fallait un projet, et aujourd'hui, je pense que c'est un état d'esprit, on se met en prospective ; c'est à dire qu'on réfléchit ensemble au cadre qui fera que les projets qui verront le jour s'inscrivent dans une cohérence d'évolutions choisies (…) je pense que se mettre en prospective, c'est redonner du sens, retrouver du sens et essayer de reconstituer des repères qu'on a perdus aujourd'hui (…) et puis voilà, on est sur une temporalité qui invite à voir plus loin ».* (entretien CM)

Autre élément de contexte à prendre en compte, l'élaboration de *Destinations 2030* correspond à un renouvellement de direction au sein de l'agence d'urbanisme qui s'accompagne d'un audit. L'agence est dans une phase de réorganisation et de repositionnement vis à vis de la CARENE. Même s'il n'est pas clairement exprimé par Claude, le positionnement de l'agence est un véritable enjeu, qui sera vite endigué en raison des tensions politiques suscitées par la démarche.

Destinations 2030, comme la plupart des démarches portées par les agences d'urbanisme d'agglomération à cette période (cf. chap7), intervient dans un contexte pré-électoral. La spécificité nazairienne, contrairement à Nantes par exemple, est que le Joël Batteux alors maire de Saint-Nazaire ne se représente pas aux élections municipales.

Notons qu'un peu plus d'un an après cet entretien, le directeur de l'ADDRN se déclare candidat aux élections municipales et démissionne quelques mois plus tard pour faire campagne. Il sera alors épaulé par le consultant de la démarche *Destinations 2030*. Cette prise de partie du directeur intervient peu de temps après la démarche. Au cours de l'enquête, une fois sa candidature déclarée, il n'a pas souhaité se prononcer, ni me livrer son analyse de la situation. A l'occasion des réunions de campagne organisées par le directeur de l'ADDRN, les supports de présentation de la démarche ont été mobilisés, tout comme ils ont été présentés, à la demande, aux équipes en lice.



Figure 98. Affiche de la 5e Conférence métropolitaine Nantes-Saint Nazaire, source : syndicat mixte du SCOT

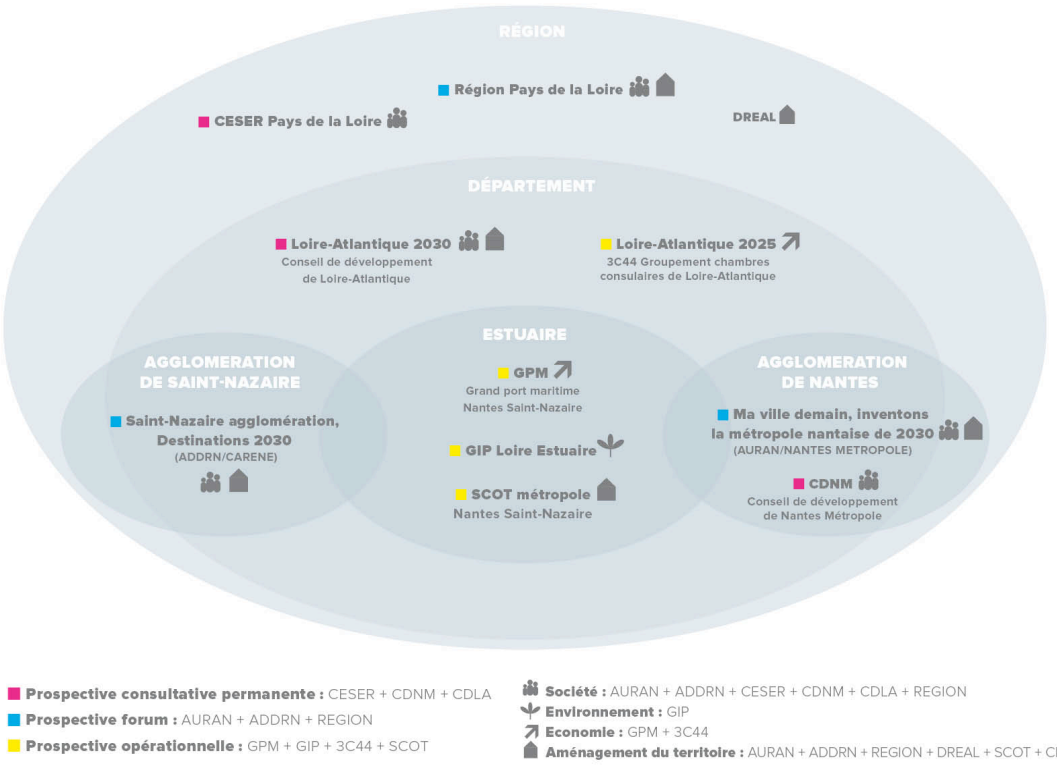


Figure 99. Représentation schématique des 11 démarches prospectives menées sur le territoire des Pays de la Loire, présentée à la Conférence Métropolitaine *« Le monde n'attend pas… Nantes Saint-Nazaire : sommes-nous prêts ? »* source : SAMOA, nov.2011

2.3 « Faire de la prospective autrement », entre mimétisme et distinction

2.3.1 Interpréter le besoin politique et "faire référence"

Une fois la demande du maire formulée, elle a fait l'objet d'une interprétation et d'une reformulation de la part des techniciens (Claude et le directeur de l'agence) : *« au départ, le maire n'appelle pas ça prospective, c'est nous (les techniciens) qui l'appelons ainsi ».* L'agence joue donc un rôle spécifique dans l'interprétation et la définition de la commande à l'occasion d'allers-retours successifs avec l'élu et la communauté d'experts et de techniciens. Claude tire partie de ses expériences antérieures à l'agence et se documente sur « *les manières de faire de la prospective en 2010* ». Parmi les références mobilisées, il cite *Futuribles* (revue prospective), *Futurouest* (consultant en prospective), « *les scénarios 1, 2 et 3 de la DATAR* », *« les scénarios chauds et froids* », les « *forces, faiblesses, opportunités, menaces* »[510]. Dans un premier temps, il cherche à identifier les pratiques et méthodes prospectives existantes :

> *« On a vite constaté un formatage des exercices prospectifs avec des experts portés au pinacle. Une série de travaux bien trop sérieux pour laisser ça aux artistes ou aux gens. Les méthodes recensées ne correspondaient pas aux attentes formulées par le maire, on en a conclu qu'il fallait inventer une autre manière de procéder, même si on ne savait pas quoi ».* (entretien CM)

Interrogé sur la manière dont il a "fait autrement", Claude explique avoir *« navigué à vue », s'être « ajusté aux aléas »*. La volonté de « *faire une prospective différente* » est un moyen pour l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire de se distinguer de son homologue nantais et des démarches nationales. Ce besoin de distinction trouve sa justification dans la relation entre Saint-Nazaire et Nantes et ses deux agences d'urbanisme. La démarche nantaise a déjà commencé quand Saint-Nazaire décide de se lancer, comme l'explique Claude :

> *« Pour le maire, c'était important que Saint-Nazaire ait sa propre démarche, pour décider de son avenir, et pouvoir répondre à Nantes si besoin (…) C'est pas simple de regarder dans le rétroviseur et de visualiser le jalonnement des étapes, de ce processus qui fait qu'on en est là, aujourd'hui, et qui a enclenché la décision de réfléchir sur un processus de mutations à l'horizon 2030. Et puis, on peut dire que c'est aussi Nantes qui a donné l'impulsion, à dire « faut qu'on essaie de se donner un cap à suivre ». Donc Saint-Nazaire s'est dit qu'il fallait s'y mettre, pour rester dans la course, décider de son avenir ».* (entretien CM)

Porter sa propre démarche, est un moyen pour l'équipe nazairienne de "rester dans la course" et "d'être dans le coup", en faisant comme les autres territoires. *Faire comme les autres*, mais autrement, telle est la posture revendiquée par l'agence. Derrière cette intention, réside l'enjeu d'exister au sein de la fabrique urbaine en se distinguant et en montrant sa capacité à agir.

[510] Méthode SWOT : Strengths, Weakenesses, Opportunities, Threats



Figure 100. Restitution de la démarche *Destinations 2030* au cinéville de Saint-Nazaire
source : P.Ouvrard, 2012

Cette hypothèse se confirme notamment à l'occasion des rencontres Nationales de la FNAU où l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire anime un atelier métier sur le thème de la prospective et met en avant la spécificité de sa démarche. Ce double mouvement mimétisme/distinction n'est pas spécifique à la prospective et se retrouve dans d'autres projets.

La distinction passe par le parti-pris de la démarche, la méthode utilisée et les experts impliqués. Nous le verrons par la suite, l'agence a un intérêt à ce que sa démarche soit identifiée et distinguée, parce qu'elle est médiatisée à travers des publications, des colloques (le chef de projet de la démarche allant jusqu'à compter les publications), mais aussi qu'elle est labélisée et reconnue (dans le cas présent sous le terme de « prospective-action », ce qui a donné lieu à un ouvrage[511] préfacé par Edith Heurgon, reconnue comme experte de la *prospective du présent*), et parce qu'elle fait modèle, s'exporte et circule sur le territoire national et dans les réseaux. L'un des indicateurs de la réussite de la démarche, pour les techniciens, étant de « faire le buzz ».

2.3.2 Le choix des prestataires : entre cooptation et "effet-réseau"

Le choix des consultants va orienter la manière de faire de la prospective :

> *« On ne voulait pas faire appel aux experts habituels, on voulait que ce soit des consultants et pas l'agence, parce que même si on possède des outils et des méthodes et qu'on est en capacité de reformater, on reste dans un langage très techno et très codifié qui ne correspond pas très bien à un public de professionnels mais qui n'est pas adapté au grand public. On manquait de compétences en interne pour dialoguer avec les gens et recueillir leurs idées, d'où le besoin d'un prestataire extérieur ».* (entretien CM)

Retracer la recherche d'un prestataire révèle le fonctionnement en réseau du "petit monde" de l'urbanisme et la porosité entre ses sphères (technique, politique et académique). Claude et le directeur de l'ADDRN font appel à leur réseau d'interconnaissance professionnel pour coopter un prestataire adéquat ; par l'intermédiaire d'Ariella Masboungi[512] qui leur recommande deux prestataires. L'un est architecte, l'autre est anthropologue et se sont fait connaître à travers leurs travaux sur *l'urbanisme du mouvement*. L'agence prend contact avec l'architecte et lui soumet une pré-proposition[513] de mission : « *mener une démarche participative sur l'avenir du territoire nazairien »*. L'architecte s'associe à un anthropologue urbain pour résoudre les questions de participation citoyenne. A l'issue d'une première rencontre, le duo architecte-anthropologue propose de réaliser « *une lecture du territoire différente et décalée, support pour identifier les impulsions ou destinations possibles du territoire ».* Claude précise qu'il s'agit bien de « *produire autre chose que des scénarios* » tout en

[511] Sylvain Lallemand, *La prospective-action au service d'un urbanisme du mouvement*, Edilivre, 2013.

[512] Urbaniste en chef de l'Etat au Ministère, en charge du pilotage du Club Ville Aménagement
Notons l'importance de la réputation et de la recommandation et le rôle cardinal tenu par certains acteurs qui participent de la « redistribution » d'acteurs, du fait de leur position d'intermédiaire.

[513] Sur la question de l'appel d'offre et du rôle des consultants dans les démarches prospectives, voir chapitre 8

« *explorant l'avenir du territoire nazairien* ». L'autre mission des consultants est de faire participer la société civile. Claude parle de « *mise en cogitation participative des idées* », « *de confrontation des imaginaires* » ou encore « *d'élargissement du champ de la parole aux non-experts* ».

L'équipe se pose rapidement la question de l'échelle du territoire à retenir pour faire participer la société civile. Techniciens de l'agence et consultants optent pour l'échelle du « *territoire vécu* » qui correspond aux pratiques des habitants. Il leur paraît plus cohérent de faire réfléchir les gens à partir de leur manière de pratiquer le territoire (par exemple, travailler à Saint-Nazaire, habiter à Saint-André des Eaux la semaine et aller à Nantes le week-end) que de limiter la réflexion à des périmètres administratifs comme ceux de la ville, de la CARENE ou encore de la métropole Nantes Saint-Nazaire. Interroger le territoire, à partir des pratiques quotidiennes, et exceptionnelles de ceux qui y vivent, permettrait de mieux révéler les jeux d'échelles à l'œuvre entre le quartier, la ville, l'agglomération et la métropole.

2.3.3 Les trois temps de Destinations 2030 : préparation, collecte/synthèse et restitution

La première étape intitulée « *temps préparatoire* » se déroule fin 2010 - début 2011. L'équipe technique est alors en quête de solutions pour amener les gens à se « *projeter sur l'avenir du territoire* ». Les techniciens prennent conscience qu'on ne peut se « *contenter d'une feuille blanche* » pour faire réfléchir des profanes sur le futur. A cette occasion, l'équipe technique réalise un premier diagnostic qui leur permet d'identifier des *mutations* territoriales et sociétales. Comme par exemple le fait que Saint-Nazaire soit à la fois « *un territoire attractif et vieillissant* » qui rencontre des « *difficultés à garder la population jeune* » ; que les « *distances domicile-travail augmentent sur le territoire* » ; ou encore que la « *ville-centre se vide et que le rétro-littoral est pris d'assaut* ». Les techniciens repèrent également les grands projets d'infrastructures prévus pour 2030 comme l'aéroport Notre-Dame-des-Landes, le Port ou le développement de l'éolien off shore. Ils identifient aussi des évolutions institutionnelles à prendre en compte.

La deuxième étape, « *temps du partage, de la collecte et des contributions* », se déroule de septembre 2011 à juin 2012. Il s'agit de recueillir la parole des différents acteurs et de « susciter le débat ». Pendant cette phase, l'équipe technique de l'agence travaille avec le duo de consultants à la collecte des données. Pour Claude, cette phase consiste au partage des éléments de diagnostic produits par les différents experts : « *mettre en pâture les réflexions martyres, susciter le débat et la maltraitance des idées* ». L'équipe consultants-techniciens est confrontée au « *télescopage des idées* » et à la synthèse de l'hétérogène (cf. chap8 consacré à l'ingénierie de projet d'une démarche prospective).

La concertation se déploie sous deux formes : la concertation numérique et la concertation-terrain. L'objectif revendiqué par l'agence est de "faire autrement", « d'aller chercher la parole des gens dans la rue » :

> *« Pour faire de la concertation grand public, on ne pouvait pas se permettre de dresser un chapiteau dans un coin de la ville et de*

> *dire « venez tous participer au grand débat sur l'avenir du territoire ! ». Dans le meilleur des cas, on aurait eu que les retraités qui ont du temps, que les opposants à la politique municipale qui sont capables de se mobiliser et de faire du lobbying (…) mais c'était pas cette parole qu'on voulait, on voulait aller plus sur le terrain et chercher la confrontation ».* (entretien CM)

Tandis que les consultants assurent la mobilisation « *sur le terrain* », l'agence active ses réseaux de partenaires (la CCI, la SONADEV, les conseils de quartier, les associations) et anime des réunions de concertation à destination des institutionnels (soit 45 réunions animées par l'agence, cf. figure 95).
La troisième phase, fin 2012, concerne la restitution de la démarche auprès des différents acteurs, à travers plusieurs évènements et trois publications (cf. figure 97).

A ce stade de la démarche, le chef de projet s'interroge sur la manière de communiquer et de rendre visible les actions de l'agence. A cet effet, il s'engagera à animer un atelier sur le thème de la prospective à l'occasion des 33e rencontres nationales de la FNAU et organisera deux journées de séminaire acteurs/chercheurs sur le thème de la *prospective-action* à Saint-Nazaire. Ces évènements sont une manière de communiquer la démarche auprès de réseaux différents (les agences d'urbanisme d'une part et des acteurs mobilisés via le réseau du consultant d'autre part dont des représentants de la prospective du présent, la 27e Région, le Polau, etc). Ces évènements servent autant à communiquer la démarche que ceux qui la portent (cf.chap9). Par ailleurs, des publications dans les revues (Urbanisme, Traits d'Agence,…) sont une autre manière de "valoriser" *Destinations 2030,* en témoigne l'épaisse revue de presse qui compile les publications (presse locale compris).

2.3.4 Destinations 2030 et ses usages technico-politiques

Si la démarche *Destinations 2030* est qualifiée par l'ancien directeur de l'agence de « *dernière contribution de Joël Batteux, en tant que maire, pour Saint-Nazaire* », la démarche connaît des vicissitudes, notamment à travers les blocages et refus dont elle fait l'objet de la part des élus de la CARENE (en témoigne les articles de presse). La démarche fait l'objet de controverses et est largement critiquée par les techniciens et élus nazairiens : « *il fallait bien que les tensions ressortent, et c'est sur Destinations 2030 que c'est tombé* », témoigne alors le directeur de l'ADDRN. Les détracteurs de la démarche reprochent alors au maire de vouloir "garder la main" sur l'avenir nazairien.
Le chef de projet, quant à lui, sur les suites du projet :

> *« La vrai question de demain, c'est comment les élus qui seront amenés à gouverner la ville se saisiront ou ne se saisiront pas de Destinations. Et là, c'est plus une question sur comment on se ressaisit des travaux portés par l'agence et en particulier de ce matériau… C'est inhérent à la commande, la mission de l'agence s'arrête à la restitution, après c'est aux élus de dire comment ça va se passer ».* (technicien ADDRN)

Le devenir de la démarche et sa remobilisation par les élus posent plus largement la question des usages de l'expertise technique par les élus et les rapports techniciens/ élus. Ce sujet fait fréquemment l'objet de débats, comme en témoigne cette retranscription partielle d'une réunion entre techniciens suite à la restitution publique de la démarche *Destinations 2030*, extraite du journal de terrain :

Décembre 2012, débriefing de la démarche prospective *Destinations 2030* à la CARENE
J'accompagne les porteurs de la démarche prospective *Destinations 2030* à l'agence (le directeur et le chef de projet) à une réunion de « débriefing de la démarche » dans les locaux de la CARENE en présence de techniciens de la CARENE et de la Ville impliqués dans la démarche. Après un bref résumé du déroulement de la démarche, la petite équipe s'interroge sur le positionnement à adopter vis à vis des élus et les suites à donner à la démarche. L'observatrice que je suis ne dispose pas d'une acculturation suffisante au milieu pour interpréter les sous-entendus et retracer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, cette scène d'échanges révèle les tentatives de décryptage et d'élaboration d'une stratégie mises en œuvre par un groupe de techniciens, tout contre le pouvoir.

> Technicien 1 (agence)_ *On nous a demandé de ne jamais être précis, concret, de ne pas écrire le projet municipal (…)il ne s'agit donc pas de l'expression d'un programme*.
> Technicien 2 (CARENE)_ *L'enjeu dans tout ça, c'est de ne pas perdre toute cette matière… Faut-il faire un programme clandestin entre nous et poursuivre la réflexion ?*
> Technicien 1 (agence)_ *Les successeurs (du maire) ne pourront pas assumer de passer à côté des nazairiens qui ont participé à la démarche.*
> Technicien 2 (CARENE)_ *Ici, on est entre nous, on peut tout se dire…*
> Technicien 1 (agence)_ *Mais on ne sait pas qui suivra (parmi les élus)…*
> Technicien 2 (CARENE)_ *D'où l'importance de faire un programme "off"…*
> Technicien 3 (Ville)_ *… Sans qu'il ne soit labellisé Destinations 2030.*
> Technicien 1 (agence)_ *… On ne va quand même pas dire merde à tous ces gens qui ont participé !*
> Technicien 2 (CARENE)_ *… Il faut que les successeurs s'en nourrissent, que quelqu'un s'y intéresse… Continuer à faire vivre les choses en mode "off"…*
> Technicien 2 (CARENE)_ *Le problème c'est qu'il faut laisser du temps aux pourfendeurs de la démarche pour qu'ils l'utilisent sans se dévaluer eux-mêmes…*

La discussion se poursuit autour du décalage, voire de la déconnexion entre les propos recueillis auprès des nazairiens et ce que les élus « *veulent entendre ou non* ». L'équipe discute l'exemple des termes « solidarité » et « convivialité » souvent « *brandis par les élus* » mais absents du discours des habitants. Le technicien 3 (ville) insiste sur l'intérêt de se « *distinguer du marqueur délicat de Destinations 2030* », le technicien 4 (agence) propose « d'utiliser des morceaux de la démarche, sans la citer comme référence

majeure », le technicien 2 (CARENE) conseille « d'agir en clandestin/ de se garder de la matière/ d'agir quand il y aura une fenêtre de tire ».

> Technicien 2 (CARENE)_ *Il faut faire en sorte qu'on n'ait pas oublié la démarche (pour l'utiliser) une fois que le contexte sera plus favorable…*
> Technicien 1 (agence) _ (…) *Ca semble tout de même délicat sur le plan politique dans la perspective ou le candidat X serait élu. Ca pourrait être interprété comme une démarche parallèle, je ne suis pas à l'aise, question légitimité, s'il ne s'agit pas d'une commande…*

Les techniciens reviennent sur les différentes critiques qui leur ont été formulées au sujet de la démarche. Il est ici question du pouvoir de la communication politique ou technique pour « retourner » de manière favorable ou non un projet ou une démarche ; que l'un d'eux qualifie de « *brouillage des cartes* ».
Une proposition est faite d'effectuer une connexion entre la démarche prospective et les projets de territoire de la CARENE. La discussion se conclut sur l'enjeu pour l'équipe de techniciens de continuer à échanger et partager leurs analyses de la situation.
Pendant la réunion, je m'interroge sur le positionnement des techniciens : tout d'abord en tant qu'individus, positionnés selon qu'ils occupent des positions de chefs de projet ou de direction ; puis en tant que représentants de leur institution (ville, CARENE, ADDRN) ; mais aussi en tant que groupe, « les techniciens » ; sans oublier leur appartenance à d'autres types de réseaux (voire leurs implications politiques). Défendent-ils leurs intérêts en tant que « corps technique » ? J'éprouve des difficultés à prendre la mesure de ce qui se joue réellement autour de la table et à bien discerner les différents niveaux. Mon inconfort tient aussi au fait qu'un des techniciens insiste sur la confidentialité de leurs propos – je ne parviens pas à me dire qu'il s'agit d'une mise en scène et que, potentiellement, certains techniciens testent les autres. Qu'en est-il de l'éthique du technicien ? Cette réunion donne à voir les stratégies mises en œuvre par les techniciens (pouvoir technique) par rapports aux élus ; ce qui me sera confirmé par la suite.

2.3.5 Adapter son discours aux contextes d'énonciation : l'éthique de l'urbaniste d'agence

Cet entretien avec Claude Maillère révèle la manière dont un urbaniste, technicien à l'ADDRN, met en récit le projet qu'il porte ; récit dont il est lui-même l'auteur et qu'il façonne à mesure que la démarche évolue. L'analyse de l'entretien permet de comprendre la position spécifique de l'urbaniste dans le jeu de l'énonciation : Claude doit en effet répondre à des attentes parfois contradictoires entre ce qu'il sait du projet et ce qu'il peut en dévoiler, en présence de deux chercheurs, dont l'une est aussi sa collègue à l'agence. En raison de son rôle, de sa position, et du contexte d'énonciation, le chef de projet ne peut s'exprimer librement et maîtrise son discours. Si Claude se prête volontiers à l'exercice de l'entretien, il le fait avec réserve, du fait de son statut et de sa position. Il élude les faits embarrassants et les questions épineuses pour ne pas

décrédibiliser son travail ou celui de l'agence. Le contexte d'interaction spécifique de l'entretien révèle la manière dont le technicien adapte son discours, selon ce qu'il présente et qui il représente et le public en présence. L'observation-participante, qui permet d'observer les acteurs dans d'autres contextes, notamment dans des situations qualifiées « d'informelles » par les acteurs, révèle l'importance de la représentation individuelle et du soin porté à l'image que l'on renvoie auprès de ses interlocuteurs. Ces situations donnent à voir les ruses des techniciens pour ne pas perdre la face, tenir leur rôle entre équipiers, faire preuve d'une agilité pour s'adapter aux publics, mettant en œuvre des compétences de traduction.

L'entretien met aussi à l'épreuve la double appartenance du chercheur. En tant que doctorante et chargée de mission à l'ADDRN, je m'attends à ce que Claude, nous livre des clés de compréhension approfondies de la démarche à travers son contexte, alors qu'il reprend un discours qui m'est (en tant que chargée de mission) bien connu et que j'ai moi-même appris à "raconter" pendant les séances de présentation de la démarche ou les consultations. Je m'attends à ce que Claude nous en dise plus sur les coulisses de la démarche et je pense que mon collègue chercheur parviendra à le faire parler autrement de son travail par rapport à ce que j'ai pris l'habitude d'entendre en réunion… Et, surprise (!), je réalise que la richesse de l'entretien n'est pas uniquement dans son contenu, mais surtout dans ce que l'analyse de la situation révèle, et que ce qui compte tout autant que le contenu, ce sont les silences de Claude, ce qu'il choisit d'éluder ou d'écarter, les sujets qu'il privilégie, son aisance verbale et sa capacité tout autant à fabriquer, qu'à maîtriser son discours. Je réalise alors que c'est bien le déplacement, entre scènes et coulisses, entre observation-participante et entretien (exacerbé parce que cet entretien est mené en duo avec un autre chercheur), que réside la richesse du parti-pris méthodologique de la thèse. Et qui permet de mettre en lumière le fait que l'urbaniste est un interprète, producteur de représentations et de discours "sur" et "pour" l'action.

3. La prospective nazairienne, un instrument de sortie de crise ?

> *« "Laissez ouvertes toutes les options" est devenu l'un des impératifs catégoriques de la modernité tardive aux allures utopiques fort trompeuses. On s'envoie en l'air dans la prospective pour exorciser le manque de perspectives, remarquait un Baudrillard ironique au début des années 1980 dans la première levée de ses « Cool Memories » déjà placées sous les auspices de la "Crise" chosifiée, singulier collectif qui s'écrit désormais avec des majuscules. La prospective cherche à prédire, et d'une certaine manière elle interdit aussi au nouveau et à l'inattendu d'apparaître – en tous cas, elle cherche par vocation à réduire sa probabilité d'apparition. Cette perception de "la crise" tend dès lors à s'imposer à toutes les institutions – qui par nature détestent les crises et dont tout pour organiser un monde sans crises, d'où "la crise", ce monde finalement en crise perpétuelle et chronique. Etat global et permanent ? Crise du couple, de la famille, de l'autorité, des valeurs ? La crise n'est pas un concept, c'est la métaphore de nos vie »*[514].

Après avoir analysé cet entretien avec Claude Maillère, chef de projet de la démarche prospective *Destinations 2030*, essayons de qualifier les usages de la prospective à Saint-Nazaire. Ce point sera plus particulièrement détaillé dans le chapitre 7 qui retrace les usages de la prospective de manière socio-historique à travers une comparaison entre deux territoires : Nantes Saint-Nazaire et Lyon, sur la période 1966-2014.

L'anticipation, activité centrale de l'aménagement du territoire, revêt différents visages et est incarnée par plusieurs outils dont les principaux sont la planification, la prospective, le projet de territoire et le projet urbain. Le cas nazairien, depuis les projections de la ville comme avant-port de Nantes, jusque dans les exercices plus récents comme *Destinations 2030*, en passant par le *Plan de la reconstruction* de Le Maresquier, et les PGD successifs, incarne, à sa manière, le recours à l'anticipation par les acteurs de l'aménagement, édiles politiques et techniques. Une analyse fine des démarches d'anticipation nazairiennes à travers les dispositifs mis en œuvre, les documents produits et les parcours des acteurs permet d'identifier plusieurs spécificités (dont certaines sont étayées au chapitre suivant) :

- **Un recours à l'anticipation pour contrer la crise et revaloriser l'image de la ville** : qu'il s'agisse du plan de la reconstruction, du *Plan de Référence*, des PGD (cf.chap2) ou de la démarche *Destinations 2030* – et de leurs traductions spatiales incarnées par des projets urbains ou architecturaux (le *Paquebot*, *Ville-Port*, etc), la prospective nazairienne est utilisée comme un instrument de sortie de crise (après guerre, choc pétrolier, crise des chantiers, etc). Ville de la reconstruction, ville ouvrière, en plus d'être impactée par les crises successives,

[514] Jean-Louis Violeau, *L'utopie et la ville après la crise, épisodiquement*, éd. Sens&tonka, 2013, p20.

Saint-Nazaire est une ville nouvelle, "sans passé" urbanistique en raison de la guerre, et qui, dans les années 70 ne peut s'appuyer sur son patrimoine et son histoire pour « *retrouver un second souffle* ». L'équipe municipale fait alors le pari de, l'avenir pour « *sortir Saint-Nazaire de la crise* ». « *Saint-Nazaire, une ville à la mer* », la prospective territoriale est utilisée par les élus et techniciens pour revaloriser l'image de la ville. Cette revalorisation passe par des éléments de discours, un renouvellement des représentations graphiques sur la ville, et est surtout incarnée par des projets architecturaux et urbains démonstrateurs de la capacité à agir de l'équipe municipale. Une attention particulière est portée aux espaces publics, témoins de la volonté de l'équipe municipale de changer l'image de la ville. Par ailleurs, ces démarches prospectives s'accompagnent d'évènements culturels et de campagnes de communication dont l'objectif annoncé est de favoriser les *« retrouvailles entre la ville et ses habitants »*.

- **Une prospective pour apprêter l'action, préparer le mandat et légitimer "l'outil agence"** : La prospective est mobilisée en amont des élections municipales pour préparer la campagne et le mandat à venir. Le *Plan de Référence*, tout comme les PGD successifs permettent à Joël Batteux et à son équipe d'établir et de déployer une stratégie de développement sur le long terme et d'anticiper les actions à venir. Des traductions architecturales et urbaines (projets architecturaux et urbains) accompagnent ces Plans globaux prospectifs. A partir des années 90, la DDRN (puis ADDRN) est alors créée, par Joël Batteux et son équipe, *« outil de recherche et développement* » conçu pour anticiper le développement de Saint-Nazaire. Outil prospectif, l'agence va donc accompagner l'élaboration et la mise en œuvre des différents projets et démarches aux différentes échelles du territoire. Egalement qualifiée de « *bras armé du politique* », l'agence va guider cet apprêtement de l'action. Par ailleurs, le recours à la prospective permet également aux techniciens de l'agence de légitimer leur action : en mettant en œuvre les PGD, les projets urbains nazairiens et en anticipant des projets sur d'autres territoires, c'est la pérennité de l'outil qui est ainsi assurée. La prospective permet à l'ADDRN de tester son déploiement à d'autres échelles et sur d'autres territoires ; s'assurant ainsi de nouvelles missions.
  Le recours à la prospective permettrait aux acteurs de "rester dans le coup et dans la course", tout en s'assurant "d'avoir un coup d'avance" pour répondre à des appels à financements, et faire valoir leurs actions.

- **Une prospective et ses circulations : Saint-Nazaire, un modèle qui ne dit pas son nom ?**
  Saint-Nazaire, ville de la reconstruction, terrain vierge, serait potentiellement un territoire d'expérimentations urbanistiques. L'échelle de la ville, la proximité entre acteurs techniques et politiques, l'inscription de certains acteurs dans des

réseaux locaux et nationaux et le parcours d'acteurs emblématiques (comme Laurent Théry, cf.p99) auraient participé de la transposition d'expérimentations depuis le territoire nazairien sur d'autres territoires. Saint-Nazaire comme « rampe d'essai », à plusieurs innovations (silencieuses, parce que pas communiquées ou valorisées) en terme d'urbanisme, qui s'exporteront sur d'autres territoires : l'outil DDRN (puis ADDRN) dont Laurent Théry a été l'instigateur et qu'il reproduit, côté nantais, avec la SAMOA (aménageur de l'*Ile de Nantes*) ; le *Plan guide* de *l'Ile de Nantes* dont la paternité est attribuée au PGD nazairien par certains acteurs ; l'intervention de "grands noms" de l'architecture et de l'urbanisme sur le territoire nazairien avant qu'ils ne deviennent des "grands noms" où ne soient primés ; sans compter les architectes nantais qui ont "fait leurs armes" à Saint-Nazaire avant de s'exporter sur d'autres territoires. Si Saint-Nazaire a longtemps été perçue comme le contre-point nantais, certains acteurs parlant même de la métropole Nantes Saint-Nazaire comme d'une « métropole bipolaire » (et certains d'ajouter « et hémiplégique »), le *petit* Saint-Nazaire ne serait-elle pas plutôt le laboratoire du *Grand* Nantes ?


og.com/
CARNET DE VOYAGES
destinations2030



Figure 101. Forum des démarches prospectives menées sur le territoire des Pays de la Loire à l'ENSA Nantes dont la démarche *Pays de la Loire 2040* et les exercices prospectifs *Destinations 2030* et *Nantes Ma Ville Demain dans la salle* : les acteurs de la prospective (techniciens, consultants, élus et chercheurs) et quelques représentants de la société civile
source : P.Ouvrard, juin 2013

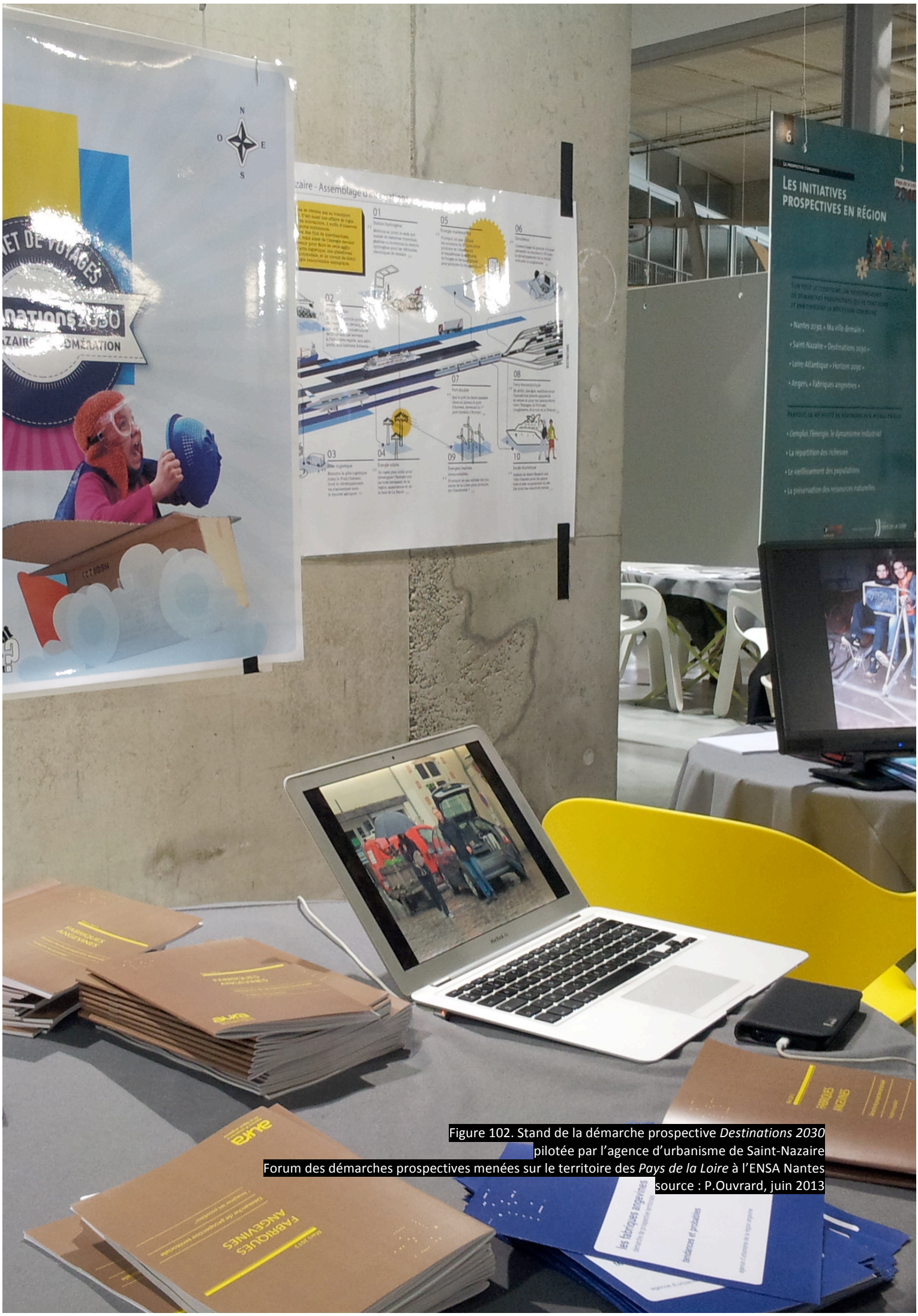


Figure 102. Stand de la démarche prospective *Destinations 2030* pilotée par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
Forum des démarches prospectives menées sur le territoire des *Pays de la Loire* à l'ENSA Nantes
source : P.Ouvrard, juin 2013

Chapitre 7.
Evolution des usages de la prospective et construction métropolitaine

Une comparaison de quatre générations de démarches menées à Nantes-Saint-Nazaire et à Lyon entre 1966 et 2014

> *« Nous l'avons constaté à maintes reprises tout au long des entretiens, les acteurs politiques comme les technocrates, tissent une version légendaire de la ville et de son histoire. Que faut-il entendre par cette expression ? Sûrement pas que les acteurs produiraient une version erronée ou "litigieuse" de l'histoire de la ville. Mais tout simplement que leur vision est ordonnée, construite comme les récits mythiques, sur la base d'une intrigue. Or, pour continuer dans la métaphore, la ville n'est pas récit, mais palimpseste, voire graffiti : tous les textes s'écrivent les uns sur les autres, sans que le dernier efface efficacement celui qu'il vient recouvrir. (…) c'est cette cohérence que le récit légendaire vient suturer symboliquement. Cette opération de rationalisation se fait le plus souvent au prix de l'amnésie qui n'est jamais loin des processus de meurtre symbolique. La ville regorge ainsi d'acteurs urbains dont personne n'a jamais entendu parler. Le simple fait de prononcer leur nom fait parfois basculer le sens ordinaire, dominant, par lequel on s'explique le monde urbain et son fonctionnement »* [515]

Des Schémas de Développement et d'Aménagement des Aires Métropolitaines (SDAAM) des années 1960-1970 jusqu'aux exercices de prospective-participative actuels, de nombreuses démarches d'anticipation ont été menées au niveau des agglomérations. Ce chapitre[516] propose de décrypter les liens qui existent entre ces démarches successives et le processus de construction métropolitaine[517]. Que nous révèlent ces démarches d'anticipation et leurs évolutions sur le processus de construction métropolitaine ? Comment, pourquoi et par qui sont-elles élaborées et comment accompagnent-elles la structuration du territoire métropolitain (spatiale et institutionnelle) ?

Une analyse empirique rapide de l'activité prospective menée au niveau des agglomérations révèle que la question métropolitaine est un élément récurrent de ces

[515] Michel Peraldi et Michel Samson, *op. cit, p17.*

[516] Ce chapitre rend compte d'une étude menée de concert avec Nicolas Rio, doctorant en Sciences Politiques, entre 2013 et 2014 qui a donné lieu à deux communications, l'une dans le cadre d'un séminaire IMUalpha « *Les chantiers de la recherche urbaine* » à l'ENS Lyon le 12/05/14 et l'autre à l'occasion du colloque international « *La métropole comme objet politique. Historicités, catégories d'analyse et enjeux institutionnels de la métropolisation* » les 12-13/11/14 à Lyon

[517] Bernard Jouve et Christian Lefevre, *Villes, métropoles ; les nouveaux territoires du politique*, Economica, 1999, 305p. ; Emmanuel Négrier, *La question métropolitaine. Les politiques à l'épreuve du changement d'échelle territoriale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2005.

démarches. Nous formulons l'hypothèse que la projection dans le futur constitue un instrument privilégié du processus de changement d'échelle de l'action publique territoriale, en remettant en cause le cadre communal historique. Elle permet aux institutions qui portent ces démarches d'introduire de nouveaux espaces de référence, de s'affranchir des périmètres institutionnels existants. Soulignons néanmoins que ces nouveaux espaces ne sont pas forcément définis, ni toujours identiques en fonction des démarches. Selon les exercices prospectifs, le niveau supra-communal est abordé tantôt comme un territoire, tantôt comme une institution.

Ces démarches d'anticipation ne sont pas homogènes : l'évolution de leurs formes et de leurs contenus a été marquée par la transformation des contextes politiques et techniques de ces cinquante dernières années. Nous nous focaliserons plus particulièrement sur les démarches qualifiées par les acteurs de « démarches prospectives ». Le but n'est donc pas d'aboutir à une définition (nécessairement artificielle) de ce que serait cette *prospective d'agglomération*. Nous cherchons, à l'inverse, à repérer les transformations des pratiques d'anticipation depuis les années 60, pour voir ce qu'elles nous disent du recours à la prospective dans ce processus tortueux d'émergence du niveau supra-communal. Dans cette optique, les démarches d'anticipation sont considérées à la fois comme un facteur et comme un révélateur de ce processus.
Cet accent sur les transformations des pratiques prospectives nous conduit à mettre de côté l'enjeu de définition. Donner une définition *a priori* de la prospective d'agglomération nous ferait prendre le risque d'un cadrage trop restreint, nous empêchant de rester attentif à la façon dont les acteurs ont fait évoluer le sens qu'ils donnaient à ce terme, tant du point de vue des dispositifs mis en place que des productions auxquelles ils aboutissent. Ces recompositions et réajustements permanents de l'objet « démarches d'anticipation » sont au cœur de notre travail. C'est justement parce qu'elle ne cesse de se transformer que la prospective territoriale nous semble être un objet pertinent pour étudier le processus de construction métropolitaine.

Le chapitre s'appuie sur une comparaison entre les agglomérations de Nantes et de Lyon. Durant ces cinquante dernières années, ces deux villes ont été concernées par le processus de construction métropolitaine. Labellisées Métropoles d'équilibres par la DATAR en 1963, elles ont toutes deux fait l'objet d'un Schéma de Développement et d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine (SDAAM) à l'époque des OREAM (Organisme Régionaux d'Aménagement des Aires Métropolitaines). Elles se sont chacune dotées d'une agence d'urbanisme en 1978 et partagent aujourd'hui le statut de Communauté urbaine.
Toutefois, ce processus de construction métropolitaine prend place dans des contextes institutionnels différenciés : si la Communauté Urbaine de Lyon est mise en place dès 1969, son homologue nantaise fait l'objet d'un véto des élus locaux. L'Agglomération nantaise ne sera constituée en Communauté urbaine qu'en 2001, après être passée par le stade du Syndicat mixte (1982) et du District (1992). Ces spécificités nous permettent ainsi d'étudier le lien entre activité prospective et construction métropolitaine à partir de situations institutionnelles contrastées.

La prospective d'agglomération n'est ni une activité continue, ni un processus régulier. Elle a davantage lieu par à-coups, lors de démarches limitées dans le temps. Se déroulant sur quelques mois ou plusieurs années, les démarches d'anticipation ne dépassent jamais la durée d'un mandat électoral. Si ces démarches sont ponctuelles, elles se répètent néanmoins, à intervalles irréguliers. L'histoire de l'activité prospective est ainsi marquée par une alternance entre des moments de creux et des périodes de regain. Une institution décide de lancer une démarche d'anticipation : elle mobilise les acteurs, multiplie les réunions, élabore un rapport prospectif, le publie… et puis l'activité prospective retombe et les acteurs retournent à leurs autres occupations. Dans chaque cas étudié, quatre démarches d'anticipation ont ainsi été menées entre la fin des années 1960 et le début des années 2010.

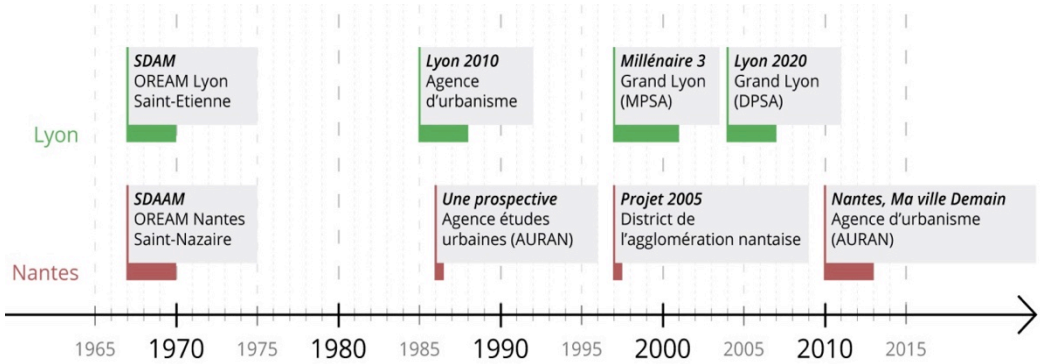


Figure 103. Une chronologie des démarches prospectives menées à Nantes et à Lyon entre 1966 et 2014
source : N.Rio et P.Ouvrard

Trois types de sources ont été mobilisés au cours de cette étude : les archives des structures en charge de ces démarches d'anticipation, la littérature consacrée à ces deux agglomérations et une quarantaine d'entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs clés impliqués dans ces démarches (élus et techniciens). Le travail sur archives nous a permis une immersion dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de ces huit démarches. A partir du traitement des documents publiés, des comptes-rendus de réunions mais aussi des courriers et des notes internes sur le pilotage de ces démarches, nous avons pu repérer les acteurs impliqués, les objectifs poursuivis (officiels ou implicites), les obstacles rencontrés… Néanmoins, cette étude sur archives est apparue lacunaire car trop décontextualisée pour étudier le lien entre ces démarches et le processus de construction métropolitaine. D'autant plus que l'étendue des archives accessibles s'est révélée très inégale selon les terrains et les institutions concernés. Nous avons donc confronté ce matériau à la littérature sur l'histoire intercommunale des deux cas d'étude[518], pour replacer ces démarches dans leur contexte institutionnel et politique.

[518] Jean Petaux, *Le changement politique dans le gouvernement local. Le pouvoir municipal à Nantes*, Bordeaux, Pedone, 1982. ; Rémi Le Saout, « L'intercommunalité nantaise, une construction sans tension », in *L'intercommunalité à la nantaise, séminaire interdisciplinaire de travail*, Nantes, 2012.
Gilles Pinson, *Projets et pouvoirs dans les villes europeennes. une comparaison de marseille, venise, nantes et turin*, Rennes 1, 2002. ; Rémi Dormois, *Coalitions d'acteurs et règles d'action collective dans les dynamiques de planification urbaine : une comparaison entre Nantes et Rennes (1977-2001)*, Thèse de doctorat en science politique, 2004. ; Bernard Jouve, « Planification territoriale, dynamique métropolitaine et innovation institutionnelle : la Région urbaine de Lyon », *Politiques*

Les entretiens ont permis de clarifier certaines ambiguïtés et d'éprouver nos hypothèses. L'ordre dans lequel nous avons mobilisé ces trois sources n'a pas été sans importance : débuter par les archives plutôt que par la première série d'entretiens nous a permis de déjouer les écueils d'un récit d'acteur *a posteriori* d'une construction métropolitaine parfaitement linéaire et cohérente, où le début s'expliquerait par la fin. Le recours aux archives lors de la conduite des entretiens s'est avéré précieux pour accompagner le travail de mémoire des acteurs interrogés, limiter certaines amnésies et révéler les éventuelles contradictions. Une deuxième série d'entretiens, réalisés après avoir présenté une première version de ce papier à l'Ecole Normale Supérieure de Lyon en mai 2014, a permis d'affiner nos hypothèses de recherche et de mieux cibler nos questions.

Par ailleurs, l'observation participante menée dans le cadre de la CIFRE a permis de pondérer l'analyse des archives et de relativiser les propos des enquêtés. En effet, le fait d'avoir assisté à de multiples réunions, d'avoir participé à la rédaction de comptes-rendus officiels, d'avoir eu l'occasion d'observer les coulisses de l'action et ses temps informels ou encore d'avoir partagé le quotidien d'un groupe de techniciens et d'élus au travail, a permis de développer un rapport distancié et critique vis-à-vis des sources à disposition.
Ce chapitre est structuré selon un plan chronologique. La mise en regard des cas d'étude nantais et lyonnais amène à distinguer quatre générations de démarches d'anticipation : 1966-1972, 1983-1988, 1995-2001 et 2004-2014. Pour chaque génération de démarche, nous analysons les dispositifs mis en place, les acteurs impliqués et leurs motivations, afin de spécifier la contribution de ces démarches au processus de construction métropolitaine.

et management public, vol. 16 / 1, 1998, p. 62-82. ; Taoufik Ben Mabrouk, *Le pouvoir d'agglomération en France. Logiques d'émergence et modes de fonctionnement*, Paris, L'Harmattan, 2006. ; Marie-Clotilde Meillerand, *Penser l'aménagement d'une métropole au 20e siècle. Enjeux territoriaux, acteurs locaux et politiques publiques dans la Région lyonnaise*, Lyon, Thèse de doctorat en histoire, 2010.

1. Une *planification de long terme* portée par les OREAM à l'échelle des aires métropolitaines (1966-1972)

Les Organismes Régionaux d'Etude et d'Aménagement des Aires Métropolitaines (OREAM) ont joué un rôle important dans le processus de construction métropolitaine. Leur création au printemps 1966 résulte d'une alliance entre la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) et le Corps des Ponts et Chaussées[519]. La première souhaite se doter de relais locaux, pour mettre en œuvre sa politique nationale d'aménagement du territoire. Le second cherche à investir le domaine de la planification urbaine, pour affirmer son leadership sur le Corps de la Construction, dans le contexte de création du ministère de l'Equipement[520].
Cinq des huit Métropoles d'équilibre sont concernées par la mise en place d'une OREAM, dont les deux cas étudiés : Lyon Saint-Etienne et Nantes Saint-Nazaire. Celles-ci couvrent un large périmètre, qualifié « d'aire métropolitaine ». Au départ, envisagées comme temporaires, ces structures ont pour mission d'établir un Schéma de Développement et d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine (SDAAM). Pour élaborer ces schémas, les OREAM réalisent une démarche d'anticipation. Au changement d'échelle spatiale correspond un changement d'horizon temporel : la notion *d'aire métropolitaine* est étroitement imbriquée avec l'introduction de la planification à long terme.

1.1 Une planification étatique menée à côté des collectivités

Les OREAM peuvent être analysés comme l'application au niveau métropolitain de la logique du *régionalisme fonctionnel*[521]. Nous parlons ainsi de *métropolisation fonctionnelle* pour qualifier leur action. Ce concept a plusieurs intérêts pour analyser la contribution des OREAM et leur recours à long terme au processus de construction métropolitaine. D'une part, il permet de souligner la filiation entre la planification régionale et l'élaboration des SDAAM. D'autre part, il montre en quoi cette dernière correspond à une action étatique, menée à côté des collectivités. Il amène à distinguer métropolisation fonctionnelle et intégration intercommunale.

Commençons par exposer la filiation de l'activité des OREAM avec la planification régionale telle qu'elle se développe dans les années 1950-1960.
Premièrement, les OREAM sont des organismes régionaux, placés sous la responsabilité du Préfet de région et du Service régional de l'Equipement. Ce rattachement au niveau régional est logique dans le cas de l'OREAM Lyon-Saint-Etienne, qui intervient sur quatre départements. Il est plus surprenant pour le cas de Nantes-Saint-Nazaire, où l'intégralité du périmètre de l'OREAM est située en Loire-Atlantique. La tutelle régionale correspond davantage à des préoccupations administratives que géographiques.

[519] Bernard Jouve, *op. cit.*
[520] Jean-Claude Thoenig, *L'ère des technocrates. Le cas des Ponts et Chaussées*, Paris, L'Harmattan, 1973.
[521] Jean-Louis Quermonne, « Vers un régionalisme "fonctionnel" ? », *Revue française de science politique*, vol. 13 / 4, 1963, p. 849-876.

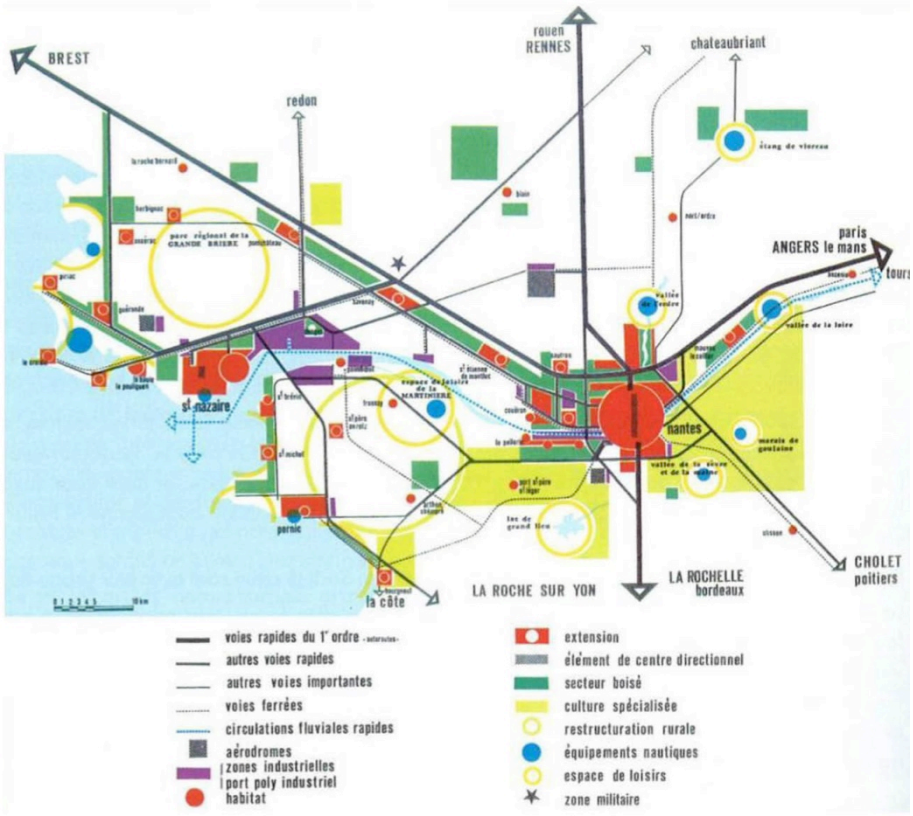


Figure 104. Le Schéma D'Aménagement de l'Aire Métropolitaine Nantes Saint-Nazaire
source : SDAAM Nantes Saint-Nazaire

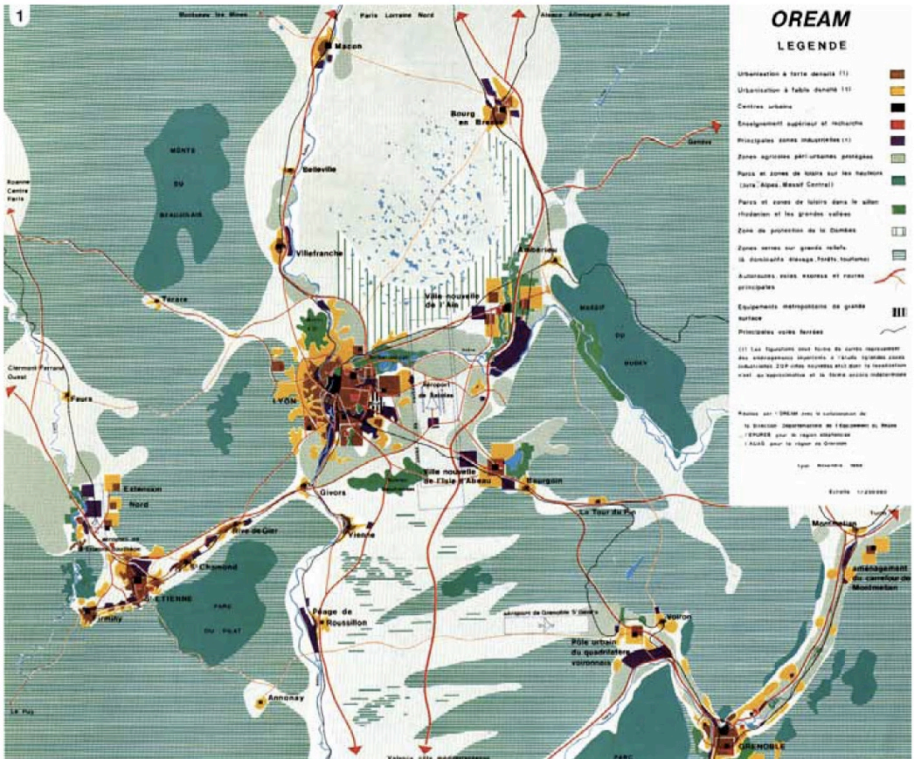


Figure 105. Le Schéma D'Aménagement de l'Aire Métropolitaine Lyon-Grenoble, Saint-Etienne
source : SDAAM Lyon-Grenoble-Saint-Etienne

Placer les OREAM sous la coupe de la Mission régionale et du Service régional de l'Equipement est un moyen de marquer la rupture avec l'action des administrations départementales et leurs alliances avec les notables politiques locaux[522].
Deuxièmement, la structuration des OREAM reproduit au niveau métropolitain l'organisation des institutions de la planification régionale mises en place avec la réforme de 1964. Chaque OREAM est composé de trois éléments :

- **Le Groupe permanent d'études (GPE)**. Composé d'une petite équipe pluridisciplinaire dirigée par un ingénieur des Ponts[523], le GPE est la structure de base de l'OREAM. C'est elle qui assure la production d'expertises nécessaires à l'élaboration du SDAAM et le suivi des études externalisées. Elle est l'équivalent de la Mission régionale, à la différence près qu'elle est composée de contractuels issus de l'université, et non de hauts-fonctionnaires.
- **Le Comité technique**. Ce comité est l'instance de décision de l'OREAM. Comme la Conférence Administration Régionale (CAR), il regroupe l'ensemble des administrations déconcentrées de l'Etat de niveau régional et départemental concernées par l'OREAM.
- **La Commission de coordination**. Equivalent de la CODER pour le niveau métropolitain, la Commission de coordination est la structure de concertation de l'OREAM. Elle rassemble des représentants des élus locaux et des chambres consulaires.

Troisièmement, l'action des OREAM se focalise sur la production d'études et de documents stratégiques à long terme. Comme la Mission régionale, elle n'a pas de moyens d'action opérationnels. Ceux-ci restent détenus par les administrations départementales, notamment les Directions Départementales de l'Equipement (DDE) alors en cours de constitution.

Cantonnés à une fonction d'études, les OREAM ont régulièrement recours à des bureaux d'études nationaux et à des organismes de recherche locaux. Cela leur permet d'appuyer leur légitimité scientifique et technique, et de développer des alliances avec le monde universitaire local[524]. A Lyon comme à Nantes, la moitié du budget des OREAM est dédié au financement d'études externalisées.
La quatrième similarité entre la planification régionale et l'action des OREAM concerne le poids du pilotage national. Les OREAM sont placés sous la double tutelle des Préfets de Région et de la DATAR. Si elle intervient peu dans le cadrage méthodologique des travaux, la DATAR influence voire modifie le contenu des schémas élaborés localement.

[522] Pierre Grémion, *Le pouvoir périphérique : bureaucrates et notables dans le système politique français*, Paris, Seuil, 1976.
[523] Le GPE de l'OREAM Nantes – Saint-Nazaire est le seul à être dirigé par un architecte en chef de la Construction. Lié à des questions de répartition des postes entre grands corps techniques, cette exception témoigne surtout du caractère peu stratégique de l'OREAM Nantes – Saint-Nazaire par rapport aux autres.
[524] Bernard Jouve, *op. cit.*

PRÉFACE

par **Olivier GUICHARD,** Ministre de l'Education nationale.

Je suis particulièrement heureux de répondre au souhait de l'Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Mines qui m'a demandé de préfacer le numéro de son bulletin mensuel consacré à la métropole d'équilibre Nantes - Saint-Nazaire.

En effet depuis plusieurs années l'une des préoccupations fondamentales des pouvoirs publics est l'amélioration de la répartition de la croissance démographique et économique sur l'ensemble du territoire. La promotion des métropoles d'équilibre est une des actions principales de cette politique, et la création d'une telle entité pour l'ouest atlantique et breton était devenue une nécessité.

Au délégué du premier ministre à l'aménagement du territoire et à l'action régionale que j'étais alors, il apparaissait certain qu'elle pourrait avoir une action d'entraînement pour toute l'économie interrégionale et contribuerait ainsi puissamment à l'amélioration du sort de plusieurs millions de personnes actives, car tel est bien le noble but final que doit poursuivre l'aménagement du territoire.

L'expansion démographique de la région, la facilité de formation de sa main-d'œuvre, la qualité de ses sites d'accueil et de loisirs, le développement de l'industrie traditionnelle de Nantes et de Saint-Nazaire dont le rééquilibrage est nécessaire, les perspectives offertes par la création d'un grand port d'estuaire et l'expansion de l'université et de la recherche sont autant d'atouts garants de l'avenir s'ils sont exploités avec dynamisme.

Mais il convenait que ces conditions préalables soient complétées par des orientations suffisamment précises pour constituer la charte d'action commune des pouvoirs publics, des collectivités et de tous ceux qui auront à « entreprendre » sur le territoire de l'aire métropolitaine.

C'est maintenant chose faite avec le schéma d'aménagement approuvé par le Conseil des ministres le 16 septembre 1970.

Enfin il convient que les intentions passent maintenant dans les faits ; et si pour différentes raisons le V[e] Plan n'a pas permis le lancement de certaines grandes opérations fondamentales, il ne doit pas en être de même pour les plans suivants comme le souhaitent ardemment dans ce bulletin le Préfet de la région, ses collaborateurs et le Sénateur-Maire de Nantes.

Je m'associe à leurs vœux et je remercie l'Association du P.C.M. de se faire aujourd'hui l'écho de nos espoirs et de notre foi dans l'avenir de l'ouest.

Figure 106. Préface du bulletin consacré à la Métropole Nantes Saint-Nazaire par Olivier Guichard
source : Revue PCM « *La Métropole Nantes Saint-Nazaire* », n°68, 1971, p20

L'ensemble des documents produits par les OREAM est au préalable validé par le Groupe Central de Planification Urbaine (GCPU)[525].
Cette métropolisation fonctionnelle est menée à côté, voire contre les collectivités. Les élus comme les administrations communales voient d'un mauvais œil la mise en place de ces structures *ad hoc*. L'action des OREAM est considérée comme une intrusion de l'Etat dans les affaires locales, notamment par les villes-centres. Le maire de Nantes, André Morice, se place en opposition frontale avec l'OREAM et le Préfet. A Lyon, le maire Louis Pradel, se désintéresse des études de l'OREAM pour se concentrer sur l'échelle de la ville et de l'agglomération. Bien que les principaux maires siègent dans la Commission de coordination, il s'agit surtout d'une concertation formelle. Cette commission se réunit rarement, et sa capacité d'influence sur le contenu du schéma est limitée. L'équipe des OREAM est surtout en dialogue avec les grands corps techniques de l'Etat aux niveaux central et régional, pour négocier le financement des équipements projetés.

Ce décalage entre l'action de l'OREAM et celle des collectivités est d'autant plus surprenant que la mise en place des OREAM intervient au même moment que la création des premières Communautés Urbaines. Votée au niveau national par le Parlement en 1966, la Communauté Urbaine de Lyon est mise en place en 1969. Opposé au régime gaulliste, le maire de Nantes pose son véto à la création d'une Communauté Urbaine sur son territoire[526].

En réalité, ces deux éléments correspondent à deux dynamiques parallèles mais séparées : la métropolisation fonctionnelle du côté des OREAM, la construction intercommunale du côté des Communautés Urbaines. Alors que l'action des OREAM est supervisée par la DATAR et l'Equipement, la création des Communautés Urbaines est gérée par le Ministère de l'Intérieur. Officiellement imposée par l'Etat, cette création résulte d'un long processus de négociation avec les élus communaux[527]. Elles ne concernent pas la même échelle : le périmètre des aires métropolitaines est bien plus vaste que celui des Communautés Urbaines. Et surtout, elles ne s'inscrivent pas dans la même logique. Les Communautés Urbaines visent à mutualiser les services communaux pour améliorer la gestion des réseaux techniques[528], quand les OREAM ont pour but de construire une image intégrée de l'aire métropolitaine à l'horizon 2000.

> *« La Communauté Urbaine n'était pas un interlocuteur majeur pour nous ; on n'avait pas de partenaire là-bas. Même si Delfante (urbaniste en chef de la ville de Lyon) s'occupait de faire l'articulation, avec le passage de l'atelier d'urbanisme au niveau*

[525] Le GCPU a été créé par la DATAR en 1964, au moment du lancement de sa politique des Métropoles d'équilibre. Regroupant l'ensemble des ministères concernés par la planification urbaine (à commencer par celui des Finances), il est l'équivalent administratif du Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire (CIAT).
[526] Jean Petaux, *op. cit.*
[527] Fabien Desage, « L'institutionnalisation des communautés urbaines : desseins et impasse d'un volontarisme réformateur (1964-1971) », *Genèses*, 2010, p. 90-113.
[528] Franck Scherrer, « Genèse et métamorphose d'un territoire d'agglomération urbaine : de Lyon au Grand Lyon », *Revue de géographie de Lyon*, vol. 70 / 2, 1995, p. 105-114.

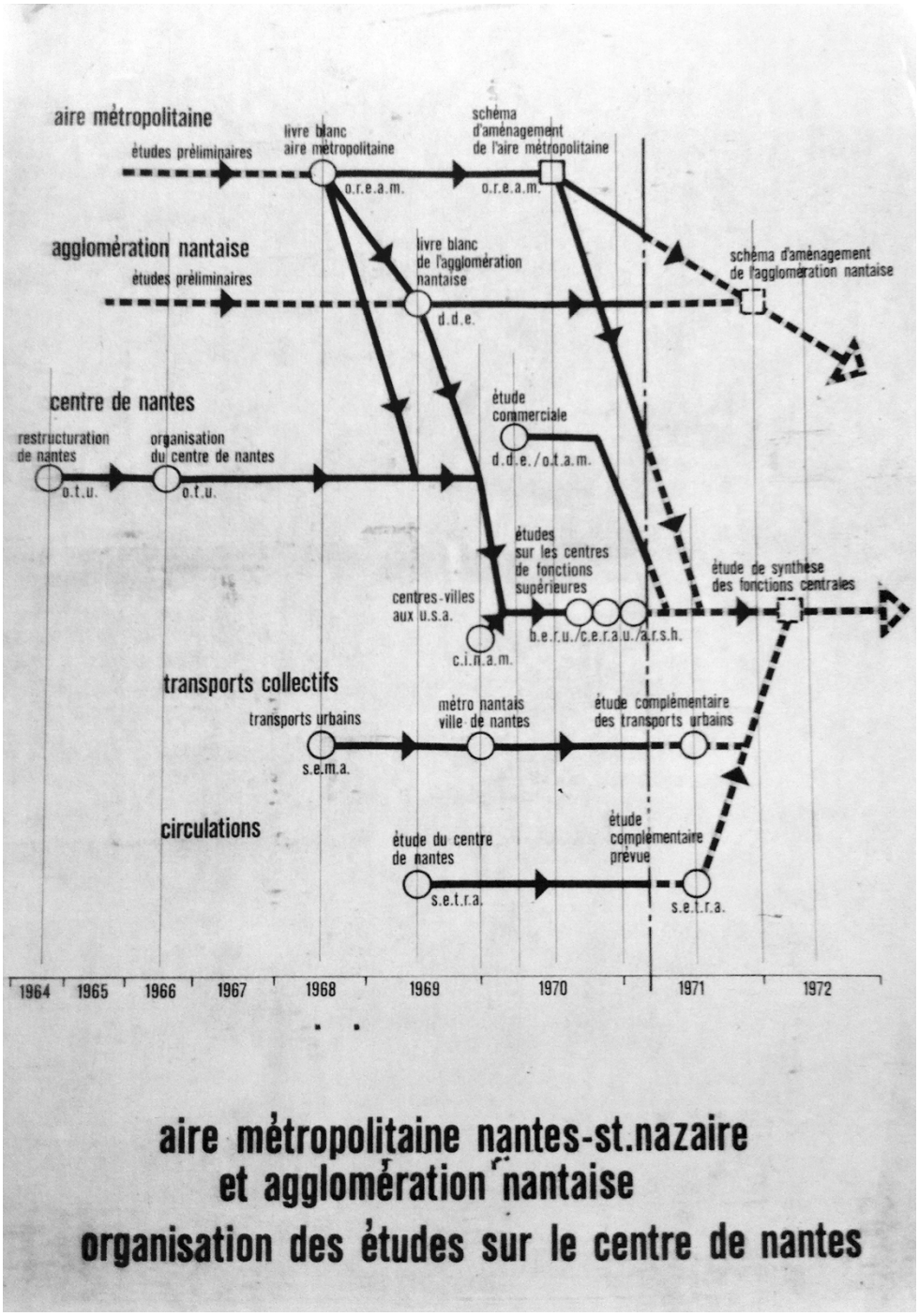


Figure 107. Schéma représentant les différentes études en cours et à venir sur la métropole Nantes Saint-Nazaire et l'agglomération nantaise entre 1964 et 1972
source : OREAM Nantes Saint-Nazaire

> *intercommunal. L'OREAM n'a pas participé aux réflexions sur le découpage de la CU (Communauté Urbaine) : on était à une échelle beaucoup plus large. Et puis c'était très politique, avec un périmètre négocié par le Préfet, commune par commune. On n'était pas du tout dans cette approche politique. La COURLY (Communauté Urbaine de Lyon) va très vite être dans le lancement des POS (Plan d'Occupation des Sols), donc elle se concentrait sur une échelle beaucoup plus fine. On ne travaillait pas sur la même planète, sauf sur quelques projets emblématiques comme la Part-Dieu. »* (entretien avec l'ancien géographe de l'OREAM Lyon- Saint-Etienne- Grenoble)

1.2 Faire exister les aires métropolitaines pour rendre tangible la politique des Métropoles d'équilibre

Les OREAM et les schémas à long terme qu'ils produisent ont deux objectifs : décliner au niveau local la politique nationale des Métropoles d'équilibre d'une part ; démontrer l'existence des Aires Métropolitaines et la nécessité d'une planification à cette échelle d'autre part. Dans cette perspective, le recours à l'anticipation s'avère très utile. La création des OREAM intervient en réaction à la publication du *Livre blanc* (1964) puis du *schéma directeur* (1965) du District de la Région parisienne[529]. Dans ces documents, l'équipe de Paul Delouvrier prévoit une forte croissance démographique de la région parisienne à l'horizon de l'an 2000 et affirme la nécessité d'accompagner ce développement. Opposée à la polarisation démographique sur la capitale, la DATAR lance la politique des Métropoles d'équilibre pour défendre une meilleure répartition géographique de la croissance.

Les SDAAM ont ainsi pour vocation de rendre crédible cette politique de développement accéléré des grandes métropoles régionales. Cet objectif explique l'importance donnée par les OREAM aux prévisions quantifiées. La première activité des groupes permanents des OREAM de Nantes – Saint-Nazaire et de Lyon – Saint-Etienne consiste à élaborer des projections démographiques à trente ans, en termes d'habitants et d'emplois.
Ces projections ambitieuses ont un statut ambigu. Elles sont au croisement entre plusieurs rationalités différentes voire divergentes : la mesure du probable à partir des données des recensements INSEE, l'estimation du possible à partir des capacités foncières, et la définition du souhaitable en reprenant les objectifs annoncés par la DATAR. Le témoignage du sociologue de l'OREAM de Nantes – Saint-Nazaire en charge d'établir ces projections, confirme cette ambiguïté :

[529] François Fourquet et Lion Murard, *La naissance des villes nouvelles. Anatomie d'une décsion (1961-1969)*, Paris, Presses des Ponts et chaussées, 2004. Frédéric Saunier, *L'aménagement de la Basse-Seine de 1940 à 1977, un territoire d'expériences*, Paris, Thèse de doctorat en histoire de l'art, 2005.



-ECLAIR

Eclair du 28/6/67

HIER, A LA PRÉFECTURE

Première réunion de la Commission de coordination de l'OREAM, chargée de l'avenir du million d'habitants que comptera bientôt l'aire métropolitaine Nantes-Saint-Nazaire

La commission de coordination de l'O.R.E.A.M. s'est réunie pour la première fois depuis sa constitution, hier matin, à la préfecture sous la présidence de M. Vie, préfet des Pays de la Loire.

O.R.E.A.M. est, on le sait, le sigle de l'Organisation des études d'aménagement de l'aire métropolitaine de

précédents et qui, présidée également par le Préfet, est composée du trésorier-payeur général, de l'inspecteur général de l'Economie, du directeur régional de l'Equipement, du recteur d'Académie, des maires de Nantes et de St-Nazaire, du président du Conseil général et deux conseillers généraux (à savoir MM. Clénet et Verbe), du président de la C.O.D.E.R., du président de la Chambre d'Agriculture, de dix maires élus par l'ensemble du port autonome, l'évolution des structures agricoles dans l'aire métropole, etc...

La commission de coordination a ensuite discuté de l'analyse de la région faite par le groupe permanent, laquelle a donné lieu à une sorte de livre blanc, à partir duquel seront jetées les bases du rapport à adresser au Gouvernement sur les perspectives de l'aire métropolitaine Nantes-St-Nazaire. Et ce, notamment, en fonction de

tion du pont de Ste-Luce dit aussi du Conseil général ; en troisième lieu une traversée à l'aval de Nantes (pont ou tunnel) et enfin, une quatrième entre Saint-Nazaire et Nantes en un site non encore déterminé.

L'O.R.E.A.M., on le voit, est chargée de dresser à l'échelon le plus élevé, le schéma directeur des structures de l'aire métropolitaine Nantes-St-Nazaire, mais cela n'ex-

Figure 108. Article annonçant le lancement de la commission de coordination de l'OREAM
source : l'Eclair du 28/10/1967

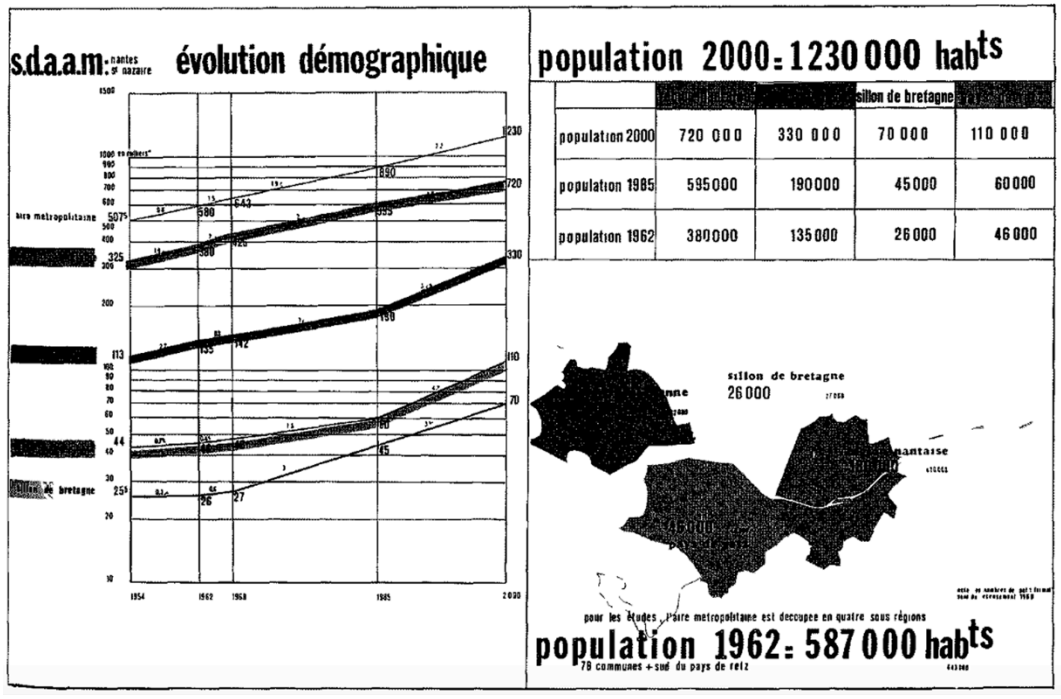


Figure 109. Les évolutions démograhiques de la métropole d'équilibre Nantes Saint-Nazaire
source : SDAAM Nantes Saint-Nazaire, 1966-1967

> *« Dans l'équipe c'est moi qui m'occupais des prévisions démographiques : j'avais jamais appris mais comme j'étais sociologue je m'y suis collé. J'ai étudié l'évolution démographique des communes à partir des données INSEE, puis j'ai fait des projections en fonction de ce que les urbanistes de l'équipe concevaient en termes de capacités de développement (résidentielles mais aussi économiques). On a été beaucoup critiqué sur la fourchette de nos prévisions démographiques. Mais l'objectif des OREAM c'était le rééquilibrage par rapport à la Région parisienne. L'objectif c'était de réduire l'influence de Paris et le poids des migrations résidentielles vers Paris. Donc la fourchette c'était à la fois une prévision et un objectif, fixé en fonction de l'évaluation de la capacité du territoire à y répondre. Il y avait un lien direct entre les prévisions démographiques, les équipements à programmer et les financements. C'est ce qui explique Notre-Dame des Landes par exemple».* (entretien avec l'ancien sociologue de l'OREAM Nantes – Saint-Nazaire)

Ce témoignage explique les pressions à la hausse des hypothèses démographiques, que nous avons identifiées dans le traitement des archives lyonnaises et nantaises. Les prévisions quantifiées des OREAM servant de base à l'estimation des besoins futurs des métropoles, elles ont un impact financier direct. D'où la tendance des administrations départementales et des élus locaux à militer pour un gonflement des chiffres. En augmentant l'incertitude, l'horizon lointain du long terme permet aux OREAM de justifier ces projections ambitieuses, sans être dupes de leurs réalisations effectives.

La programmation à long terme d'infrastructures et d'équipements est une autre forme d'anticipation mobilisée par les OREAM. Présentant l'état projeté de l'Aire Métropolitaine à l'horizon 2000, les cartes de synthèse produites par les OREAM témoignent de cet accent mis sur les infrastructures (aéroports, autoroutes, villes nouvelles…) Cette programmation permet de démontrer par anticipation l'unité de chaque Aire Métropolitaine. Elle met en avant les interdépendances fonctionnelles entre les territoires de la métropole, à une époque où celles-ci restent difficiles à révéler empiriquement.
Dans cette logique, les SDAAM visent moins à planifier les Aires Métropolitaines qu'à en souligner l'existence. Mettant en œuvre la métropolisation fonctionnelle, les OREAM participent à créer l'échelle métropolitaine. Cette affirmation rejoint l'analyse de Bernard Jouve sur le cas lyonnais : *« la région urbaine de Lyon représente l'archétype d'un objet spatial et institutionnel conçu au départ par et pour l'Etat, plus précisément par un certain segment de l'appareil d'Etat cherchant à territorialiser son action. (…) Ce territoire fonctionnel n'existe pas sans l'action de l'administration. Il constitue le résultat de stratégies corporatives qui ont pour enjeu la détention du monopole de qualifier et de dire le phénomène métropolitain, c'est-à-dire la ville contemporaine »*[530].

[530] Bernard Jouve, *op. cit.*

Les OREAM ne se contentent pas de construire cette image d'une métropole unifiée et cohérente. Ils cherchent aussi à la diffuser. A travers la publication du SDAAM évidemment, mais aussi en tissant des liens avec le monde universitaire et économique local. L'économiste de l'OREAM Nantes – Saint-Nazaire a ainsi cherché à mobiliser le milieu patronal local sur la question métropolitaine, en jouant un rôle actif au sein de la Jeune Chambre économique de Nantes.

Toutefois, cette entreprise de construction de la métropole par anticipation atteint ses limites au moment où se pose la question de sa déclinaison opérationnelle et réglementaire. Les SDAAM élaborés par les OREAM ne sont pas prescriptifs. En théorie, ils ont pour vocation de servir de référence à la conception des documents de planification règlementaire à une échelle infra (les SDAU et les POS). Mais ces documents sont élaborés par les DDE (Direction Départementales de l'Equipement) en dialogue avec les collectivités et ces structures reprennent peu le contenu de schémas qu'elles ne valident pas. Avec la remise en cause de la politique des Métropoles d'équilibre au début des années 1970, les OREAM sont progressivement marginalisés. La tentative de métropolisation fonctionnelle subit un coup d'arrêt.

2. Une *prospective-à-dires-d'experts* pour remettre la question métropolitaine à l'agenda politique (1984-1989)

La fin des années 1980 est marquée par un contexte de stagnation démographique et économique des villes-centre. Les travaux d'anticipation menés au cours de cette période post-décentralisation participent de l'émergence du niveau supra-communal comme échelle de référence de la planification. Ces démarches sont portées par les agences d'urbanisme d'agglomération, structures d'expertise, de compromis et de synthèse entre les politiques locales et nationales, entre ville-centre et périphérie[531]. L'activité de prospective sera notamment relayée par la Fédération Nationale des agences d'Urbanisme (FNAU) avec le soutien du Plan Urbain lors du congrès *« Demain nos Villes »* organisé à Marseille en 1985, puis d'un colloque sur la prospective organisé à Metz en 1992.

2.1 Des démarches portées par une alliance entre les agences d'urbanisme et une nouvelle génération d'élus

Les élections de 1977 entraînent l'apparition d'une nouvelle génération d'élus[532]. C'est dans ce contexte que sont créées en 1978 l'agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Lyon (AGURCO) et l'agence d'études Urbaines de la Région Nantaise (AURAN). Détachées de l'administration communale et intercommunale, ces agences servent d'appui aux élus pour transformer les politiques urbaines. C'est le cas à Lyon avec la remise en cause de l'ère Pradel-Delfante, comme à Nantes avec l'accent mis par Alain Chénard sur l'intégration intercommunale.

A Lyon, les premières années de l'agence se caractérisent par l'accent mis sur l'échelle de proximité. C'est l'époque des OPAH (Opérations Programmées d'Amélioration de l'Habitat) et du début de la politique de la ville[533] ; l'AGURCO accompagne les maires dans leurs projets locaux.

La situation évolue après les élections municipales de 1983. Profitant de la dynamique de décentralisation, la nouvelle génération d'élus commence à investir l'échelle supra-communale, comme espace potentiel pour affirmer leur leadership.

C'est dans ce contexte que l'agence organise le colloque « Demain, l'agglomération lyonnaise » en décembre 1984. Rassemblant des universitaires et des professionnels de l'urbain, ce colloque a pour but de faire émerger un « besoin de planification » à l'échelle métropolitaine. C'est dans cette optique que l'agence commande des scénarios prospectifs à un cabinet parisien, qui souligne le risque d'éclatement de l'agglomération. Pour l'agence, il s'agit aussi de tester la volonté des élus de porter une action au niveau supra-communal. C'est suite à ce colloque qu'est lancée une large démarche prospective, destinée à établir un projet d'agglomération en vue de la révision du SDAU.

---

[531] Maryvonne Prévot[et al.], *op. cit.*. Rachel Linossier et Florence Menez, « L'agence d'urbanisme de Lyon : avant-garde et creuset d'expertise pour une politique urbaine stratégique », *Territoire en mouvement*, vol. 2, 2007.

[532] C'est le cas à Nantes (avec l'élection d'André Chénard à la ville de Nantes) comme à Lyon (avec l'arrivée de nouveaux élus municipaux comme Jacques Moulinier à Lyon, Bernard Rivalta à Villeurbanne, Guy Fischer à Vénissieux).

[533] Gilles Bentayou, « De "l'Atelier" à "l'agence" d'urbanisme de Lyon : nouveaux regards sur les quartiers anciens (1961-1983) », *Territoire en mouvement*, 2007. Fatiha Belmessous, « L'émergence du problème des quartiers d'habitat social : une "fenêtre d'opportunité" pour l'agence d'urbanisme de Lyon ? (1978-1984) », *Territoire en mouvement*, 2007.

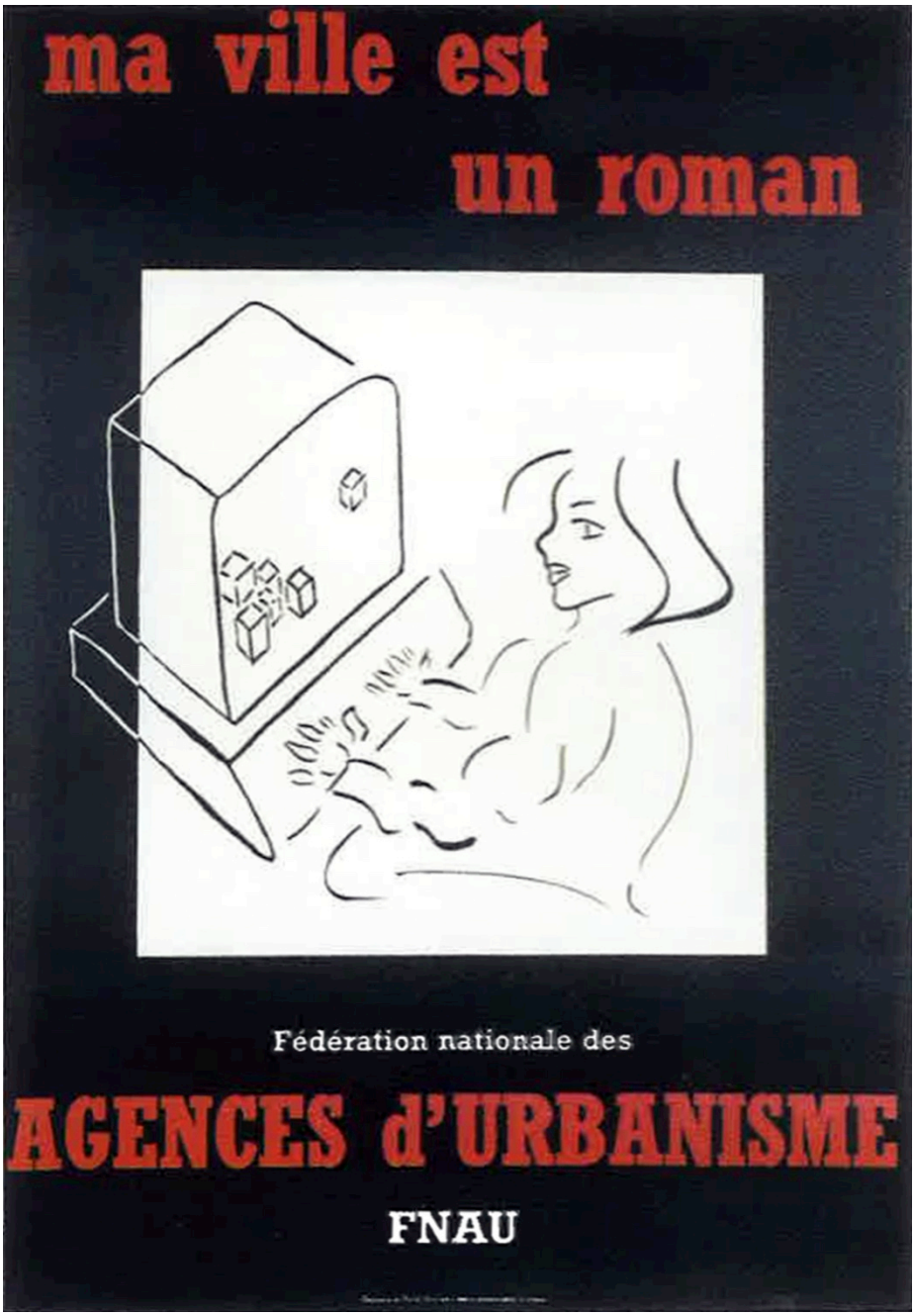


Figure 110. Affiche du colloque de la FNAU sur le thème de la prospective
source : FNAU, 1985

Pour asseoir la légitimité de cette démarche, l'agence lyonnaise implique un grand nombre d'acteurs économiques et sociaux de l'agglomération, via la mise en place de groupes de travail thématiques. Elle bénéficie aussi du soutien du ministère de l'Equipement, avec le Plan Urbain, et de la Fédération Nationale des agences d'Urbanisme (FNAU). Dès 1985, elle utilise les congrès annuels de la FNAU pour diffuser sa démarche et démontrer en quoi le recours à la prospective permet de renouveler la planification étatique des années 1960, considérée comme rigide et archaïque.

La situation nantaise est assez différente. Lors de sa création en 1978, l'agence d'études urbaines est directement orientée vers l'échelle intercommunale. Elle a pour but de préfigurer la mise en place d'une structure intercommunale, ce qui donne lieu à la création du SIMAN (Syndicat Intercommunal de l'Agglomération Nantaise) en 1982. La défaite de la gauche en 1983 provoque l'arrêt de cette dynamique d'intégration intercommunale. Entouré de communes dirigées par des maires socialistes, le nouveau maire RPR de Nantes, Michel Chauty, s'oppose à l'intercommunalité. Le SIMAN est mis en sommeil et l'agence entre en crise. Son budget est diminué de moitié.
C'est dans ce contexte que l'équipe de l'agence initie en 1986 un travail prospectif. Il s'agit initialement de reproduire la démarche lyonnaise[534] en élaborant des scénarios sur l'avenir possible de l'agglomération. Le but est surtout de maintenir une activité de l'agence à l'échelle supra-communale.

L'AURAN met en place plusieurs groupes de travail qui rassemblent, autour des techniciens de l'agence, des élus communaux et leurs services. Ce travail est un moyen pour l'agence de diffuser son expertise sur l'échelle métropolitaine et d'identifier les acteurs politiques et techniques susceptibles de soutenir un renforcement du niveau supra-communal.

> *« Les groupes de travail sont menés par les élus et y sont associés les services municipaux. Et ça intéresse notamment les secrétariats généraux des principales communes qui accompagnant leurs élus dans les commissions, commencent à s'intéresser, à sortir de chez eux. C'est aussi une période où au niveau du personnel communal, il y a un renouvellement des cadres. Avec des gens qui veulent faire un autre travail que l'état civil. Il y en a qui sentent bien que l'agglomération nantaise va se modifier, que demain on sera obligé d'avoir une structure d'agglomération solide. Certains se disent : si je veux faire carrière dans l'administration territoriale, il vaut mieux que je m'intéresse à l'agglomération qu'à ma propre commune ».*
> (entretien avec le Président de l'AURAN)

Néanmoins, la démarche est rapidement réorientée sur les questions institutionnelles, à la demande des élus. La dimension prospective est abandonnée, tout comme la technique des scénarios.

[534] Découverte au congrès de la FNAU de 1985.

L'opposition redoute « la mainmise de la seule agglomération » sur l'Agence d'urbanisme (AURAN)

Lors du dernier comité du SIMAN, le 26 mai, les représentants des huit communes de l'opposition avaient voté contre la désignation d'un patron unique pour le SIMAN et l'AURAN. Hier au cours d'une conférence de presse, les maires de ces mêmes communes (1), rejoints par leurs collègues de Haute-Goulaine, La Haie-Fouassière et Saint-Julien-de-Concelles, ont de nouveau exprimé leur désaccord sur la manière dont cette opération a été menée. Un **« fait accompli »** qui est, à leurs yeux, **« en complète contradiction avec l'esprit de consensus pratiqué au SIMAN depuis sa création »**.

« Le syndicat intercommunal a toujours eu à cœur d'éviter le fait majoritaire pour prendre ses décisions, tout comme d'ailleurs l'Agence d'études urbaines, a rappelé André Louisy, maire d'Orvault et ancien président de l'AURAN. **« La décision imposée par la majorité laisse apparaître une fêlure dans la pratique consensuelle du SIMAN, et c'est cela qui nous inquiète, au-delà même du problème structurel. »**

Luc Dejoie, sénateur-maire de Vertou, fut l'un des principaux artisans des structures d'agglomération, depuis l'Association communautaire de la région nantaise (ACRN) d'André Morice, il y a vingt ans, jusqu'au SIMAN d'Alain Chénard en 1980. Un Alain Chénard qui disait, rappelle-t-il non sans malice : **« Toute décision qui ne serait pas prise à la quasi-unanimité au SIMAN serait une mauvaise décision ».**

« Le débat escamoté »

Lui aussi s'inquiète du **« raidissement »** de la nouvelle majorité, en précisant que la décision de nommer un patron unique **« est arrivée en séance du bureau, sans avoir été inscrite à l'ordre du jour. Toute possibilité de débat nous a été refusée ».**

Luc Dejoie redoute que l'AURAN **« entité juridique indépendante du SIMAN, n'ait plus la possibilité de s'ouvrir aux communes non représentées au syndicat intercommunal ».** Propos renforcé par Donatien de Sesmaisons, l'ancien maire de La Chapelle-sur-Erdre vice-président du Conseil Général, qui craint l'apparition chez les partenaires de l'AURAN d'une **« certaine méfiance vis-à-vis d'un organisme trop inféodé au SIMAN ».**

Pour être plus clairs encore, les minoritaires du SIMAN voient dans la décision votée le 26 mai, **« une fermeture, la mainmise de la seule agglomération, voire de la ville-métropole »** sur l'agence d'urbanisme. Pour autant, ils attendent de voir à l'œuvre le nouveau dispositif. Pas question de s'amuser au petit jeu minorité contre majorité, ni d'être un poil à gratter permanent. **« Nous jugerons sur pièces, mais nous sommes inquiets »,** a répété André Louisy.

NDLR. Au-delà des aspects purement politiques, qui ne sont évidemment pas absents de cette controverse, il faut tout de même rappeler deux choses :

Le **« fait majoritaire »**, comme disent les élus de l'opposition, a été pratiqué avant l'arrivée des socialistes aux commandes. Par exemple sur la taxe versement-transport inscrite au budget de la SEMITAN, ou encore pour le vote d'une compétence optionnelle sur le financement des nouveaux lycées, pour ne parler que des dossiers les plus importants.

Mais surtout la reprise en mains **« énergique »** imposée par Jean-Marc Ayrault était prévisible après le flou de ces six dernières années. La coopération intercommunale n'était pas vraiment la préoccupation majeure de l'ancien président du SIMAN, Michel Chauty. De plus, l'ancien maire de Nantes n'avait pas, c'est le moins que l'on puisse dire, le profil **« consensuel »**, le tempérament fédérateur, ni même les qualités d'organisateur exigées à la passerelle du SIMAN. Jean-Marc Ayrault ne le lui avait pas envoyé dire, avant de bouder purement et simplement la présidence de la commission économique qui lui avait été dévolue au syndicat intercommunal.

Ces rappels ne sont pas inutiles pour l'éclairage des événements d'aujourd'hui.

Marcel RIOU.

(1) Sautron, Orvault, La Chapelle-sur-Erdre, Sainte-Luce, Carquefou, Basse-Goulaine, Vertou, Les Sorinières.

Figure 111. Article autour de la controverse AURAN-SIMAN
source : Ouest-France, 16/06/1989

2.2 La prospective comme instrument pour fédérer les acteurs autour d'une vision commune de l'agglomération

Dans les deux cas, la prospective des agences d'urbanisme a pour but de remettre la question métropolitaine à l'agenda, suite au déclin des OREAM et de leur schéma. Dans cette perspective, la dimension prospective a plusieurs intérêts.

Premièrement, elle permet aux agences d'urbanisme de mettre en avant les transformations à l'œuvre sur le territoire. Par rapport aux prévisions quantifiées et à la programmation des équipements, le travail d'anticipation change de forme. En mobilisant la prospective, les agences focalisent l'attention sur les transformations des comportements des entreprises et des ménages. La planification n'a plus pour objet de projeter une image future de la métropole mais d'en comprendre le fonctionnement et son évolution. Dans un contexte de stagnation démographique et économique des villes-centre, la prospective met en lumière les situations d'interdépendance entre les communes.

Deuxièmement, ce caractère prospectif permet de garder le flou sur le territoire abordé, contrairement aux documents règlementaires qui nécessitent la définition d'un périmètre précis et stable. Le document *Lyon 2010* s'inscrit dans l'échelle du SDAU[535] mais ne cesse de faire référence à la Région urbaine de Lyon comme l'échelle pertinente à prendre en compte. Idem pour la prospective nantaise qui alterne entre le périmètre du SIMAN, celui des communes-adhérentes de l'agence et l'échelle métropolitaine de l'Estuaire.

Troisièmement, ces démarches d'anticipation sont utilisées par les agences pour construire une représentation consensuelle de l'agglomération et de son devenir. Ce troisième apport de la prospective est surtout valable pour le cas lyonnais, où le document *Lyon 2010* cherche à définir une vision partagée du souhaitable :

> *« Il fallait être consensuel tout le temps : c'était une des règles de cette démarche. Ne pas laisser quelqu'un sur la route, fût-il un opposant politique. Et s'il y avait une crispation (et plus on approchait du sol, des choix d'infrastructures, plus le risque était fort), chaque fois on prenait le temps qu'il fallait pour déminer. On ne passe pas en force. (…) Il y a eu une période de déconstruction, où il fallait porter le faire dans ces catégories de l'urbain et du découpage spatial. Et quand on a reconstruit on l'a fait sur la base de concepts qui pouvaient de l'extérieur être perçus comme un peu creux (l'attractivité, etc.). »* (entretien avec un ancien membre de l'agence d'urbanisme de Lyon)

A Nantes, cette construction collective du futur souhaitable n'a pas été réalisée. Marginalisée, l'agence d'études urbaines n'a pas le poids suffisant pour susciter l'adhésion des acteurs autour d'une vision commune de l'agglomération. D'autant plus que la démarche prend place dans un contexte de tensions croissantes entre la ville-centre et les communes périphériques. Mentionnée dans la proposition soumise au bureau du SIMAN en 1986, la phase proprement prospective de la démarche n'a finalement pas lieu.

[535] Correspondant au périmètre de la COURLY avec quelques communes supplémentaires.

UN NOUVEAU PROJET POUR UNE NOUVELLE AMBITION 5

Les étapes de la construction de l'Agglomération Nantaise 5
Les acquis de la période récente 8
Les grands enjeux de cette fin de siècle et leur impact sur les territoires urbains 10
La poursuite d'une ambition 13

LES LIGNES DIRECTRICES DU PROJET 15

1. AU PLAN SPATIAL
La forme de la ville : vers un modèle urbain polycentrique 15
La Loire et l'Estuaire : la reconquête du fleuve 19
Déplacements urbains : un atout majeur de l'Agglomération Nantaise 25
L'environnement : la conjugaison du "vert et bleu", un axe fédérateur 29

2. AU PLAN DES SOLIDARITÉS
Politique de l'habitat : équilibre et diversité 37
Renforcer les solidarités sociales 43

3. AU PLAN ÉCONOMIQUE
Accompagner la diversification de l'économie locale 49
Devenir la métropole économique du Grand-Ouest 53

4. AU PLAN DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
Nantes, métropole universitaire : "l'ère du qualitatif" 63

LE PROJET 2005

Le Projet 2005 est d'abord un rapport d'étape, qui en appelle d'autres, sur la construction et les acquis, très importants, de l'intercommunalité dans l'Agglomération Nantaise.

Il est ensuite comme un cahier des charges d'une ambition partagée par les vingt-et-une communes qui composent le DISTRICT.

L'analyse des enjeux des dix prochaines années et des exigences qu'ils impliquent est apparue indispensable à une époque où la conduite des politiques publiques se doit d'être claire et déterminée.

Dans un contexte difficile, quand l'angoisse du lendemain érode les énergies et quand le chômage et l'exclusion déstructurent notre société en la plongeant dans le doute, le devoir des responsables politiques est de tracer le chemin en rappelant les défis relevés et les succès remportés.

Certes, rien n'est jamais acquis. En même temps, le résultat des efforts entrepris est le garant de bonne fin de ceux que nous poursuivons, pour peu que nous restions entreprenants et unis.

Figure 112. Sommaire du « Projet 2005 »
source : AURAN, 1996

3. Une *prospective-participative* pour affirmer la centralité du pouvoir intercommunal (1996-2001)

Dans la première moitié des années 1990, la construction intercommunale connaît une forte accélération. A Nantes, l'élection de Jean-Marc Ayrault en 1989 ramène la question métropolitaine à l'agenda après la parenthèse de Michel Chauty (1983-1989) qui s'était opposé à toute évolution institutionnelle[536]. Maire de Nantes et Président du SIMAN, Jean-Marc Ayrault affirme sa volonté de renforcer le niveau intercommunal avec le passage du SIMAN au District en 1992 et d'engager des coopérations avec la ville de Saint-Nazaire, ce qui se traduira par la signature de la charte d'objectifs Nantes – Saint-Nazaire avec l'Etat.
A Lyon, le mandat de Michel Noir (1989-1995) correspond au tournant intercommunal de l'agglomération[537]. L'organigramme de la communauté urbaine (renommée Grand Lyon) est restructuré pour mettre en cause le fonctionnement de la COURLY comme association des communes. Il tente aussi de faire exister l'échelle métropolitaine en donnant une place importante à la RUL (Région Urbaine de Lyon), dont il augmente les effectifs.

Ces changements rapides ne vont pas sans susciter de vives protestations. Au lendemain des élections municipales de 1995, le contexte est tendu. A Nantes, où Jean-Marc Ayrault est réélu, le climat est marqué par une vive opposition entre la ville centre et le District d'un côté et les communes périphériques de l'autre. A Lyon, le RPR sort perdant des élections ; c'est Raymond Barre qui prend la tête du Grand Lyon avec une majorité hétéroclite qui va de son ancien adversaire RPR, Henry Chabert, aux élus socialistes.
C'est dans ce contexte que sont lancées les deux démarches d'anticipation, dans les premières années de leur mandat. Le *Projet 2005* à Nantes et *Millénaire 3* à Lyon sont des démarches assez contrastées. A Nantes, l'élaboration du document stratégique *Projet 2005* se fait en quelques mois en 1996, par une équipe de techniciens resserrée autour du nouveau Directeur Général des Services du District : Laurent Théry.

A Lyon, la démarche *Millénaire 3* lancée par Raymond Barre à la fin 1997 est beaucoup plus ambitieuse et lourde dans ses dispositifs. Elle comprendra plusieurs phases se déroulant sur trois années consécutives déclinées en journées thématiques puis en groupes de travail plus restreints.
En dépit de ces différences de format, plusieurs points communs rassemblent ces démarches. Nous en listerons trois, avant de les préciser dans les paragraphes ci-dessous : la place centrale de l'institution intercommunale dans la conduite de ces démarches, la figure du leader politique porteur d'une vision stratégique pour l'agglomération et l'alliance avec la société civile. Distinguant ces démarches des exercices antérieurs, ces points communs mettent en lumière le principal défi porté par l'intercommunalité à cette époque : l'élargissement des compétences des EPCI (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale).

[536] Gilles Pinson, *op. cit.*. Rémi Dormois, *op. cit.*
[537] Taoufik Ben Mabrouk, *op. cit.*.

3.1 Positionner l'intercommunalité comme l'échelon stratégique de référence

Lancées dans la foulée du nouveau mandat, ces deux démarches s'inscrivent dans un mouvement d'affirmation du gouvernement intercommunal par rapport aux communes. Délaissant l'échelle de l'Aire métropolitaine pour se recentrer sur l'Agglomération, elles visent à poser l'institution intercommunale comme l'échelon stratégique de référence.
L'enjeu central de ces démarches est alors de justifier, et de préparer l'élargissement des compétences des Agglomérations. Jusqu'ici, les intercommunalités sont perçues comme des structures techniques, focalisées sur la gestion des réseaux techniques (assainissement, transports en commun, etc). En conduisant ces démarches d'anticipation, Jean-Marc Ayrault comme Raymond Barre, cherchent à affirmer la vocation des intercommunalités à porter et mettre en œuvre une vision stratégique couvrant une grande diversité de thématiques.

> *« Le deuxième mandat est celui de la montée en puissance de l'agglomération avec le District, avec en parallèle un accent mis sur la proximité avec la mise en place des onze équipes de quartier. Le plan stratégique Projet 2005, c'est la préfiguration d'une entité intercommunale plus ambitieuse, plus forte et plus puissante. C'est une manière de donner une colonne vertébrale stratégique au district, pour asseoir le leadership d'Ayrault. Surtout qu'il a été très bien réélu en 1995 ».* (entretien avec le directeur mission « Dialogue citoyen » de Nantes Métropole)

> *« Pour Raymond Barre, la question posée par Millénaire 3 était : quels défis doit relever l'agglomération lyonnaise ? Il parlait de l'Agglomération dans son ensemble, pas la Communauté Urbaine. A cette époque Barre axait son discours sur la nécessité de passer au troisième âge de l'intercommunalité. Le premier âge avait été celui de la gestion des réseaux techniques. Le deuxième âge était celui des projets d'aménagement et de l'urbanisme, tel que l'avait fait Michel Noir. Barre voulait faire entrer la Communauté Urbaine à l'âge adulte, celui du développement (économique, social et culturel). Il avait conscience que les choses avaient changé et que les agglomérations devaient s'occuper de tout».* (entretien avec le directeur de la MPSA de 1998 à 2003)

La démarche *Millénaire 3* ne se limite pas aux compétences traditionnelles de la Communauté Urbaine. Les journées prospectives s'intéressent à des thématiques nouvelles pour le Grand Lyon comme la qualité de vie ou la cohésion sociale. Sans pour autant mettre en œuvre des politiques publiques sur ces questions, *Millénaire 3* permet de rendre tangible le discours de Barre sur le passage d'une intercommunalité de gestion technique à une intercommunalité de projet.
Il en est de même à Nantes, où la démarche d'anticipation intervient au moment où Jean-Marc Ayrault souhaite élargir les compétences du District au développement économique et à l'habitat. Juste après sa réélection, il avait soumis une proposition en ce sens au bureau du District mais avait dû faire marche arrière face à l'opposition des autres maires.

L'élaboration du *Projet 2005* lui permet de prolonger cette ambition malgré les réticences des communes périphériques.

> *« A l'époque de ma nomination (1996), le District c'est un organisme très technique, sans surface médiatique, d'environ une centaine de personnes. Pour tout vous dire ça ne me passionnait pas. Mais Ayrault m'a expliqué sa volonté d'organiser à partir du District le développement de l'ensemble de l'Agglomération, en élargissant ses compétences. C'est pour cela qu'il m'a nommé au District. J'ai dit à Ayrault : pour acquérir des compétences nouvelles, il faut l'appuyer sur un projet. Nantes a toujours été assez réfractaire aux visions globalisantes. Ce fut le cas en 1967 avec le veto sur la Communauté Urbaine puis quelques années plus tard avec le refus du SDAU. Avec le Projet 2005 on part sur une idée intermédiaire. Ce n'est pas un plan de développement global et de long terme, c'est uniquement une première étape pour penser la transformation de l'agglomération à 10 ans».* (entretien avec l'ancien DGS du District de 1995 à 2001)

Cette volonté de repositionnement de l'intercommunalité comme échelon stratégique se retrouve au niveau du portage de ces démarches. Contrairement aux démarches précédentes qui avaient été pilotées par les agences d'urbanisme, *Millénaire 3* comme le *Projet 2005* sont conduits par les services de l'intercommunalité. Raymond Barre et son DGS créent ainsi une Mission à la Prospective et à la Stratégie d'Agglomération (MPSA) au sein du Grand Lyon. Placée sous la tutelle directe du DGS, la MPSA assure la mise en œuvre de la démarche *Millénaire 3*. A Nantes, c'est le DGS du District qui coordonne l'élaboration du *Projet 2005*, en associant ses services à sa rédaction. Cela se traduit aussi par un recentrage de son pilotage politique, dans un contexte d'affirmation de leaders métropolitains. S'ils ne participent pas personnellement à ces démarches, les deux Présidents sont clairement désignés comme les commanditaires de l'exercice et désignent un membre de leur cabinet pour assurer le suivi de ces travaux prospectifs. Là encore, cette centralisation politique contraste avec les démarches antérieures qui associaient un grand nombre d'élus à leurs pilotages.

D'autre part, cette internalisation de la prospective marque aussi une marginalisation des agences d'urbanisme dans la conduite de ces démarches d'anticipation, alors que celles-ci avaient fait de la prospective un des points forts de leur positionnement. Cette mise en retrait s'explique à la fois par des facteurs conjoncturels liés aux rapports de force partisans et par des facteurs structurels liés à la montée en puissance et en compétence des administrations intercommunales. Face au renforcement de la légitimité et de l'expertise des structures communautaires, le rôle des agences se retrouve affaibli.

A Lyon, ce processus de marginalisation de l'agence avait débuté dès l'arrivée de Michel Noir, qui avait réaffirmé la tutelle du Grand Lyon sur l'agence en empêchant ses membres d'établir des relations directes avec les élus. En 1995, Raymond Barre est contraint de conserver Henry Chabert comme vice-Président à l'urbanisme et de le nommer Président de l'agence (leader du groupe RPR, Chabert était arrivé en deuxième position aux élections

municipales). La création de la MPSA en 1997 est pour lui un moyen de contourner l'agence pour la mise en œuvre de *Millénaire 3*. Si l'agence nantaise n'a jamais eu la même autonomie que son homologue lyonnaise, elle se retrouve aussi concernée par cette mise en retrait. De 1989 à 1995, l'agence et le District étaient placés sous l'autorité d'un directeur unique. En 1995, Jean-Marc Ayrault nomme un nouveau DGS au District mais fait face à l'opposition du vice-Président à l'urbanisme, Jacques Floch, Président de l'agence d'études urbaines depuis 1989, qui refuse de se voir imposer un directeur. Séparée du District, affaiblie politiquement, l'agence se recentre sur le rôle de porte-parole des communes périphériques.

> *« L'Agglo n'a pas toujours été en accord avec l'AURAN [l'agence d'urbanisme]. C'était compliqué avec Pailloux [directeur-adjoint de l'agence d'urbanisme de 83-96 puis directeur de 1996 à 2008], qui cherchait à maintenir des espaces de liberté pour l'agence plutôt qu'à faire avancer l'Agglomération. Pailloux était un homme de Floch (Président de l'agence depuis 1989], inféodé aux intérêts de Rezé et focalisé sur les communes périphériques (…) l'AURAN a été au cœur de l'action de 1989 à 1995, puis elle a perdu du poids avec l'émergence du District ».* (entretien avec l'ancien DGA du District, de 1996 à 2001)

3.2 Apaiser les crispations suscitées par l'extension du pouvoir intercommunal

Cette volonté d'affirmation de l'intercommunalité comme échelon stratégique doit cependant composer avec l'opposition des différents acteurs opposés à l'échelon supra-communal (à commencer par les maires). A Nantes comme à Lyon, le tournant intercommunal du mandat précédent et le mouvement de centralisation politique ont laissé des traces. Dans ce contexte, les démarches d'anticipation permettent d'apaiser les tensions en fabriquant du consensus. La phase d'élaboration des documents sert ainsi d'espace de négociation entre les acteurs locaux pour repérer les alliances possibles et faire bouger les lignes.

> *« En 1995, on était quelques uns à penser que c'était mûr. Sauf qu'en la matière ça ne l'est jamais totalement. On s'était dit « est-ce qu'on passe en force ? » jusqu'au moment où certains nous ont dit « on est pas prêt », « on veut attendre un peu ». Il y a eu rapports de force, il y a eu des éclats de voix, comme toujours. Mais tout le monde savait que ça se ferait, que ce n'était qu'une question de temps. Donc si Jean-Marc Ayrault n'avait pas fait cette proposition, on aurait perdu du temps. Et on n'avait pas les moyens de prendre ce retard, pour les raisons de développement économique de l'agglomération. A cette époque l'industrie nantaise est en grande difficulté, et il faut favoriser cette transition à une ville de services. C'est aussi le moment de l'arrivée du TGV. Le projet 2005 est arrivé pour calmer tout le monde ».* (entretien avec le Président de l'agence d'urbanisme de Nantes depuis 1989)

Le premier aspect qui illustre cet objectif d'apaisement concerne la mobilisation de la société civile. Face aux crispations des élus, les deux leaders politiques utilisent la prospective pour renforcer les liens entre l'intercommunalité et la société civile. En parallèle avec l'élaboration du *Projet 2005*, le District nantais met en place une conférence consultative d'agglomération (préfiguration du conseil de développement). « *Composée de 70 membres représentant la Société Civile, la Conférence Consultative a reçu pour mission l'examen et l'enrichissement du "projet 2005", document qui constituera le socle de l'action du District pour les dix prochaines années* »[538]. Jean-Marc Ayrault nomme à sa tête Jean-Joseph Régent. Etiqueté à droite[539], cet ancien Président de la CCI est aussi un ardent partisan de la construction intercommunale. Favorable au *Projet 2005* tout en regrettant son manque d'ambition, l'avis de la CCA permet au District de mettre en scène le soutien de la société civile et de saper l'opposition des maires de droite.

A Lyon, la démarche *Millénaire 3* met d'emblée l'accent sur la dimension participative. La première série de journées prospectives est ouverte à tous. Peu fréquentées par les élus et les services du Grand Lyon, elles permettent à la MPSA de toucher un grand nombre d'acteurs et d'institutions favorables à l'idée de formuler un "Projet d'Agglomération" : universitaires, professionnels, chambres consulaires… De plus, Raymond Barre met en place un « Comité des Sages » qui rassemble autour de lui dix personnalités apportant leurs expertises au travail prospectif. Limité à un rôle formel[540], ce "Comité des Sages" envoie un signal d'ouverture qui contraste avec le mode de gouvernement autoritaire de Michel Noir. Quelques mois avant les élections municipales, ce comité des sages est remplacé par un Conseil de Développement. En charge de mener une réflexion prospective sur le devenir de l'Agglomération, cette structure permet à Raymond Barre, qui ne se représente pas, de s'assurer de la poursuite de la démarche *Millénaire 3* après 2001.
Cet objectif d'apaisement se vérifie aussi dans le contenu des documents élaborés lors de ces démarches d'anticipation. S'ils actent la capacité des intercommunalités à s'exprimer sur des sujets qui dépassent leurs compétences, ces textes se caractérisent surtout par leur aspect consensuel. Affichant des défis et des ambitions, ils ne prévoient pas de politiques à mettre en œuvre et ne comportent aucun engagement sur l'évolution du pouvoir intercommunal. C'est cet impératif consensuel qui explique vraisemblablement leur absence de territorialisation, contrairement aux documents des démarches antérieures. Tout ce qui pourrait susciter l'opposition d'une commune ou leur mise en concurrence pour la territorialisation de telle ou telle action semble être écarté. Il s'agit au contraire de démontrer que les orientations affichées bénéficient potentiellement à l'ensemble de l'Agglomération.

Ces précautions ne suffisent pas pour autant à désamorcer les critiques exprimés envers les institutions intercommunales en amont du lancement de ces démarches. Présenté au

[538] « Avis de la conférence consultative d'agglomération sur le *Projet 2005 »*, 1996, p. 3.
[539] Jean-Joseph Régent avait eu comme projet d'être candidat de la droite aux municipales de 1983
[540] Le "Comité des Sages" n'est réuni qu'à quatre reprises

vote en bureau communautaire, le *Projet 2005* sera adopté, mais sans les voix des maires des communes de droite.

> *« Le Projet 2005 c'était le projet de l'Agglo. Les communes se méfiaient de ça : « est-ce que c'est pas un moyen de nous imposer quelque chose par le biais de ce document ? ». L'opposition ne votera pas le document d'ailleurs, alors que pourtant il n'y a aucun engagement. Ils critiquaient le fait que ce ne soit pas financé. Après il faut faire la part du théâtre et de la réalité. La logique de fond de l'intercommunalité c'est quand même celle de la négociation, en dépit des discours qui peuvent être tenus au Conseil Communautaire. Je me souviens être allé présenter le document dans les communes : il n'y a pas eu de conflit violent sur le Projet 2005. Les vrais conflits avaient eu lieu en 1992 au moment de la création du District. Mais comme ce projet était le prélude à l'extension des compétences du District, les communes se sont toujours positionnées sur la défensive. C'est ça que ça traduit, plutôt que le contenu lui-même qui est somme toute très consensuel». (*entretien avec le chargé de communication du District de l'agglomération nantaise, de 1992 à 1996)

Affirmer la prédominance de l'échelon communautaire par rapport aux communes tout en évitant l'opposition frontale qui aurait conduit au blocage de l'action intercommunale, voilà l'équilibre que cherchent à atteindre les démarches d'anticipation de cette période. Leur dimension prospective permet aux agglomérations de s'écarter de leur champ de compétence pour formuler une vision stratégique sur des sujets sans pour autant prêter le flanc aux critiques de remise en cause du pouvoir communal. Pilotées par les services communautaires sous le regard attentif des cabinets du Président, ces démarches sont aussi l'occasion de renforcer l'alliance entre une institution intercommunale émergente et les « forces-vives » de la société civile, acquises à la cause intercommunale.
Sans servir de feuille de route effective à l'action communautaire, ces démarches ont néanmoins préparé l'extension des compétences du District nantais (en 1997) et du Grand Lyon[541]. Cependant, la recherche de ce subtil équilibre entre affirmation et apaisement se traduit aussi par un resserrement de ces travaux prospectifs sur l'échelle de l'agglomération et sur une disparition de toute territorialisation. Prolongée par la génération suivante, cette évolution marque une rupture du couple prospective et planification urbaine, en orientant les démarches d'anticipation vers des thèmes plus sociétaux.

[541] une fois élu, Gérard Collomb axera son action sur le développement économique, largement abordé par *Millénaire 3.*

4. Une *prospective-participative-citoyenne* pour construire et légitimer un discours politique (2004-2013)

Au début des années 2000, les institutions intercommunales continuent de se renforcer et de se structurer mais ne donnent plus lieu à la conduite de démarches de prospective. D'autres types de dispositifs contribuant à développer les niveaux intercommunaux et inter-intercommunaux se développent: la mise en œuvre de projets urbains, d'envergure métropolitaine d'une part (avec l'*Ile de Nantes* et le projet Confluence à Lyon), la conception de documents de planification thématiques d'autre part (avec l'élaboration des PLH, des PDU, des SCOT ou plus récemment des PLUI). Il faut attendre 2004 à Lyon et 2010 à Nantes pour voir le lancement d'une nouvelle génération de démarches prospectives : « *Lyon 2020 »* et « *Ma Ville Demain, imaginons la métropole nantaise en 2030 »*. Ces deux démarches se déroulent à un mandat d'écart, dans des contextes institutionnels différents. Toutefois, elles témoignent toutes deux d'une implication accrue du politique dans ces démarches et d'une focalisation de la prospective sur le marketing territorial.

Si ces démarches continuent à servir d'espace de dialogue comme les exercices antérieurs, elles délaissent les questions de programmation urbaine pour se focaliser sur la question de l'identité territoriale et participent de la fabrication et de la diffusion d'une idéologie territoriale :

> *« On a volontairement mis l'accent sur les valeurs, pour avoir quelque chose de plus sensible que du projet urbain. Le but était de parler à la société nantaise : c'est quoi vos attentes ? Quel est le ressenti ? On était surtout sur du subjectif. J'ai eu du mal avec les techniciens (à l'agence comme à l'agglo) qui ont besoin de plans, de projets précis… Mais je récuse le terme de marketing territorial. On aurait pu être dans une démarche plus urbaine, mais on ne pouvait pas faire les deux. Et ce n'était pas vraiment le besoin du territoire à ce moment. Mais ça va revenir, il y a des cycles… Regardez le débat qui s'ouvre sur les franchissements de la Loire ».* (entretien avec le l'ancien directeur de l'AURAN et ancien directeur de cabinet de Jean-Marc Ayrault)

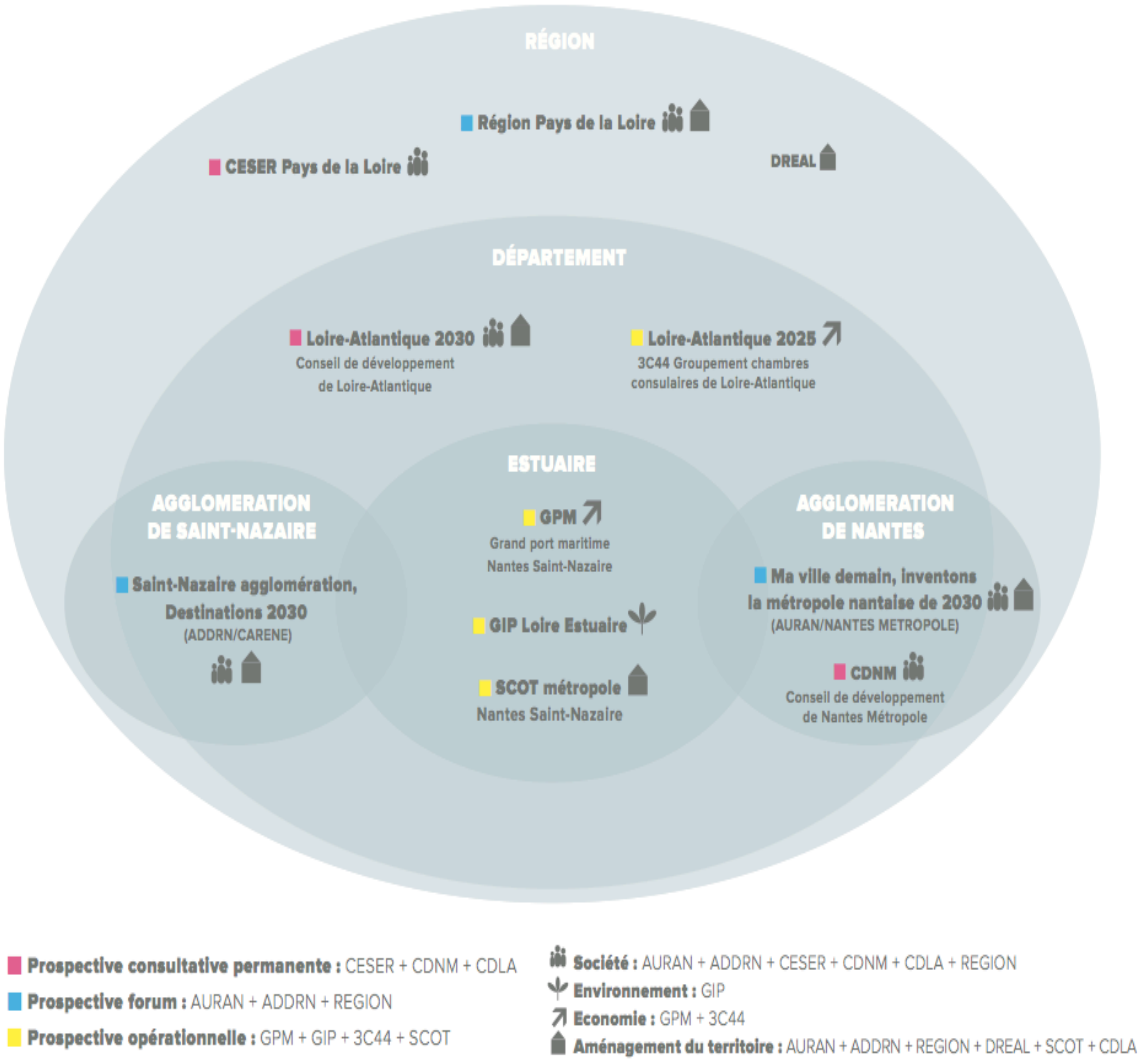


Figure 113. « Le club des onze » démarches prospectives menées sur le territoire des Pays de la Loire
source : SAMOA, 2011

4.1 Des démarches d'anticipation comme coup politique ?

Cette nouvelle génération de démarches se caractérise par le poids prépondérant qu'y occupe le politique (les élus et leurs cabinets). Cette évolution n'est pas nouvelle : les trois parties précédentes ont bien montré le passage d'une prospective initiée par la technostructure (OREAM puis agence d'urbanisme) à une prospective commandée par les leaders politiques des agglomérations. Elle marque toutefois une étape supplémentaire sur la période 2004-2013.

Premièrement, ces démarches sont lancées à l'initiative des conseillers politiques des deux Présidents, et non au niveau des services et de leur direction générale comme ce fut le cas dans les années 1990. A Lyon, l'idée d'une nouvelle démarche d'anticipation apparaît dès 2003, quelques mois après la transformation de la MPSA en direction de la prospective.

> *« En 2003, le directeur de cabinet a expliqué à Gérard Collomb qu'il fallait qu'il quitte les empreintes de Raymond Barre et de Millénaire 3 pour marquer son mandat par une nouvelle prospective. C'est comme ça qu'a été lancé Lyon 2020, un soir à l'hôtel de ville de Lyon, en court-circuitant complètement la DPSA. Sans la confiance du Président, je ne pouvais plus rien faire. Je suis parti».* (entretien avec l'ancien directeur de la MPSA puis DPSA de 1998 à 2004)

Sans avoir été à l'initiative de cette nouvelle démarche, la DPSA produit de nombreuses notes à la suite de cette annonce pour lui donner du corps et revendiquer son pilotage. Celui-ci se fera dans une relation étroite entre la DPSA (dont la nouvelle directrice vient du cabinet de Gérard Collomb) et le conseiller du Président en charge de ce dossier.

> *« Lyon 2020 répond à un intérêt politique pour le Président. Cet intérêt politique est trouvé dans la mobilisation ciblée d'acteurs clés sur des thèmes porteurs (les identifiants). Bien que la démarche soit née au cabinet dans la perspective des prochaines élections municipales, la DPSA est convoquée pour son pilotage».* (note de la DPSA du 05/10/04)

Plus tardif, le lancement de la démarche d'anticipation nantaise *Ma Ville Demain* se fait dans des conditions similaires. Elle est prise en charge par l'agence d'urbanisme, dont le nouveau directeur est l'ancien directeur de cabinet de Jean-Marc Ayrault à la communauté urbaine. Le cabinet comme le service communication de Nantes Métropole seront largement associés à la conduite de la démarche via la mise à disposition de membres du personnel de Nantes Métropole auprès de l'agence d'urbanisme pour la durée de la démarche.

> *« Nantes 2030 c'était un coup. Ayrault cherchait en 2008 à donner un nouveau souffle à son action ; c'était quand même son quatrième mandat. C'est passé par deux éléments : le dialogue citoyen et le projet de territoire. Donc la démarche prospective correspondait à une attente d'Ayrault. Après c'est surtout Thierry (l'ancien directeur de l'AURAN) qui en a été à l'initiative, avec Johanna Rolland et Frédéric Vasse (qui était à l'époque le directeur de la communication de Nantes-Métropole).*

Lyon 2020
Projet d'agglomération

Une vision d'avenir pour la métropole

« Se reconnaître et se faire connaître »

INTRODUCTION

LES FONDEMENTS

Proposer une vision d'avenir pour la métropole
- Afficher des ambitions concrètes fortes
- Rechercher une cohérence territoriale et stratégique

Investir les thèmes emblématiques de la métropole pour nourrir et partager cette vision d'avenir
- Trois conditions pour permettre l'appropriation
- Une première liste de thèmes emblématiques

Travailler sur la communication de la métropole
- Former une alliance autour de l'enjeu de communication
- Interroger collectivement les pratiques du marketing territorial
- Produire collectivement le référentiel et la boîte à outils des futures politiques de communication

LE PROCESSUS

Pilotage politique
- Implication du président
- Mobilisation des élus

Déclinaison des objectifs et des productions
- Objectifs finaux et objectifs relais de la démarche
- Les livrables
- Le phasage

Ressources et outils mobilisés
- Les outils d'information et de communication
- Les productions culturelles
- Le groupe projet

Figure 114. Sommaire du projet d'agglomération *Lyon 2020*
source : *Lyon 2020*, projet d'agglomération

> *La question était : "qu'est ce qu'on va pouvoir se mettre sous la dent en 2008 pour le 4e mandat ?"».* (entretien directeur « mission dialogue citoyen » de Nantes Métropole)

Dans les deux cas, le lancement de ces démarches d'anticipation apparaît comme un coup politique de la part des leaders politiques de l'Agglomération et de leurs conseillers. Ce qui n'a d'ailleurs pas manqué de susciter la critique : « *la démarche est mal partie, et la perception qu'en ont les acteurs potentiels varie de l'interrogation polie à la critique directe (le tout résumé par la formule "Lyon 2020 ou Collomb 2008" ?)* » écrit ainsi le Président du Conseil de Développement de Lyon dans un courrier envoyé à la DPSA et au cabinet, quelques semaines après le lancement de Lyon 2020.

L'origine politique de cette nouvelle prospective se traduit en outre par un flou persistant sur les objectifs de la démarche. L'analyse des archives montre les interrogations répétées des services en charge de mener ces démarches sur les objectifs à poursuivre. Ceux-ci sont d'autant plus forts que ces démarches interviennent dans un paysage de l'action publique intercommunale marqué par un foisonnement de démarches présentées comme stratégiques (avec le SCOT, l'Agenda 21, le projet Grand Lyon Esprit d'Entreprise, etc).

> *« Les objectifs de Lyon 2020 ne sont pas clairement définis (…) Où se trouve l'analyse sur laquelle est fondée l'idée qu'il faudrait partager de nouvelles grandes orientations stratégiques ? Celles que nous défendons aujourd'hui ne sont-elles plus valables ? ».* (note interne de la DPSA du 25/06/04)

L'ambition implicite de ces démarches semble en réalité renforcer l'assise politique des Présidents d'agglomération. Cela prend des formes distinctes entre les deux cas étudiés. A Lyon, l'enjeu principal pour Gérard Collomb est d'élargir son réseau de partenaires, au-delà des acteurs économiques placés au cœur de son action. Des groupes de travail sont alors mis en place sur des thématiques jusqu'alors peu abordées par l'exécutif intercommunal (art et culture, les séniors, la santé, l'évènementiel, etc). A Nantes, la question centrale reste celle de la relation entre la communauté urbaine et les communes. En effet, la politique de mutualisation entre les services de la ville et ceux de l'agglomération conduite à partir de 2008 suscite la crispation des communes périphériques. *Ma Ville Demain* est alors utilisée comme un moyen de rétablir le « compromis communautaire » en associant l'ensemble des 24 maires au pilotage de la démarche. C'est aussi pour cela que sa mise en œuvre est confiée à l'agence d'urbanisme, qui s'est historiquement positionnée sur la représentation des petites communes.

> *« A mon arrivée à la tête de l'agence en 2008, mon enjeu est de maintenir le fil et de retrouver les relations avec Nantes-Métropole….même si je ne suis pas sûr d'avoir bouclé la boucle… Nantes 2030, c'est une façon de renouer avec l'agglomération mais sans concurrencer Nantes Métropole. C'est l'apport de l'agence d'être dans la flexibilité et l'interdisciplinarité. Mon but était aussi de sortir de l'opposition stérile entre l'échelle Nantes – Saint-Nazaire*

Investir les thèmes emblématiques de la métropole pour nourrir et partager cette vision d'avenir

Pour répondre à votre commande d'une vision d'avenir qui soit différenciante et mobilisatrice, on ne peut s'en tenir à l'exercice, indispensable mais assez classique, proposé aux pages précédentes. Il faut nourrir cette vision d'avenir avec des éléments pris dans la vie de la métropole. Et il faut traduire cette vision en proposant des représentations concrètes, sensibles, faisant sens immédiatement pour les différents publics.
Tels sont les objectifs qui sont assignés au travail sur les emblèmes que nous allons présenter ici. Mais au préalable, il faut revenir sur les conditions de l'appropriation de la vision.

→ Trois conditions pour permettre l'appropriation

Ces trois conditions sont les suivantes.

1- Mettre en scène ce qui nous singularise.
Notre capacité à nous différencier à l'échelle internationale ne doit pas être recherchée seulement à travers des études comparatives (benchmarking) qui permettent d'identifier des « espaces libres ». Les positionnements originaux sont de plus en plus rapidement copiés par la concurrence. Il faut aussi rechercher et s'appuyer sur ce que nous avons de singulier, sur ce qui nous appartient en propre et n'est pas copiable (le confluent, l'homéopathie, la fête des illumination, par exemple, nous appartiennent en propre). Bien sûr, tous les thèmes singuliers n'ont pas vocation à être mis en scène ; le choix dépend des objectifs stratégiques que l'on poursuit.

2- Susciter le sentiment d'appartenance et de fierté.
Car la vie en ville, si elle est à bien des égards attractive, n'est pas toujours vécue positivement. Pour beaucoup de gens, la vie dans la métropole, c'est aussi la pollution, l'anonymat, les embouteillages, la discrimination et les ségrégations, des mobilités professionnelles déracinantes, et un élargissement du bassin de vie au-delà des 55 communes du Grand Lyon qui complexifie les pratiques et les repères.

3- Traduire la complexité et les abstractions inhérentes à l'organisation institutionnelle et au fonctionnement de nos politiques publiques.
Car l'appropriation par les différents publics du projet politique passe par un minimum de familiarisation avec le contexte. Par exemple, mieux faire connaître le Grand Lyon, donner aux gens une lecture visuelle de la dimension d'agglomération et de la dimension métropolitaine constituent des éléments de contexte essentiels.

Figure 115. Sommaire du projet d'agglomération *Lyon 2020*
source : *Lyon 2020*, projet d'agglomération

> *défendue par Théry et celle du bassin de vie mise en avant par l'agence».* (entretien avec le l'ancien directeur de l'AURAN et ancien directeur de cabinet de Jean-Marc Ayrault)

4.2 Un travail participatif pour consolider l'identité d'agglomération

Encore plus éloignés de la planification que les démarches de la fin des années 1990, ces travaux prospectifs deviennent un outil de marketing territorial. Le travail de projection ne sert plus à justifier un changement d'échelle ou à définir une vision du souhaitable, mais à mettre en avant les atouts du territoire. Cela se traduit par un changement de l'expertise mobilisée : l'imaginaire et le sensible viennent s'ajouter au diagnostic chiffré, voire le remplacer pour qualifier ce territoire.

Ce marketing territorial n'est pas tourné uniquement vers « l'extérieur » de l'agglomération dans un contexte de concurrence territoriale, mais aussi vers « l'intérieur ». Ces démarches visent alors à renforcer le sentiment d'appartenance des habitants vis-à-vis de leur agglomération. Les documents produits mettent l'accent sur la qualité de vie et sur les spécificités du territoire. C'est le sens de la notion d'emblème de la démarche *Lyon 2020*.

> *« La collectivité doit affirmer une ambition forte et rassembleuse en se dotant d'un projet pour l'avenir. Ce défi est l'objectif de la démarche Lyon2020 qui propose de faire partager une Vision d'Avenir, différenciante tout en étant crédible pour être visible et compétitive ; sensible, positive et unifiante de la métropole. Car le développement d'un fort sentiment d'appartenance et d'une fierté métropolitaine sont des jalons importants dans la quête de l'indispensable cohésion sociale et territoriale, mais aussi du rayonnement international de la métropole ». (*note de la DPSA du 21/04/05)

Dans cette perspective, tout sujet polémique est rapidement évacué. Cela explique le décalage entre cette prospective sensible et la logique de programmation, dans un contexte où les projets urbains suscitent de plus en plus de protestations. A Nantes, les projets de déménagement du CHU ou de l'aéroport Notre-Dame-des-Landes (qui constituent les principaux éléments urbains de l'évolution à moyen terme de l'agglomération) sont très peu évoqués dans les documents de *Ma Ville Demain*.

Nouvelle étape du renforcement du niveau supra-communal, ce travail sur l'identité d'agglomération agit surtout comme un thème rassembleur, facteur de consensus. Qui pourrait s'y opposer ? On y souligne les « valeurs du territoire », en considérant l'agglomération comme un ensemble cohérent et unifié. Cela permet aussi aux communautés urbaines, souvent critiquées pour leur caractère technocratique, de développer une vision sensible du territoire.

> *« La différence avec les démarches existantes ou qui l'ont précédées est que Lyon 2020 propose une traduction symbolique, un souffle esthétique et sensible aux projets en cours (ou à venir) et aux exercices de planification pour mieux les faire partager ».* (note de la DPSA du 21/04/05)

Cette focalisation sur l'identité de l'agglomération traduit un changement de cible de ces exercices prospectifs. Ces deux démarches d'anticipation s'illustrent par l'ampleur de leur visibilité publique. Alors que les premiers exercices s'adressaient surtout aux élus communaux et aux corps intermédiaires, *Lyon 2020* et *Ma Ville Demain* cherchent à toucher l'ensemble des citoyens. *Lyon 2020* doit servir à « *donner un traduction grand public des démarches de planification stratégique* » explique ainsi la DPSA, en soulignant la limite des documents de planification sectorielle restés confidentiels.

Ce changement de cible, qui résulte aussi du caractère politique de ces démarches évoquées plus haut, entraîne un rapprochement entre prospective et communication politique, prospective et participation. C'est surtout le cas pour *Ma Ville Demain* où la participation des habitants occupe une place centrale de la démarche. Celle-ci prend la forme de forums ouverts, de panels citoyens, d'expositions… Et une part importante du travail de l'agence d'urbanisme a porté sur la conception d'outils destinés à accompagner la participation des habitants (comme le kit prospectif à Nantes). Au-delà des habitants directement touchés, ces nombreuses réunions renforcent la couverture médiatique de la démarche, comme en témoigne l'épaisse revue de presse effectuée par l'agence. La campagne « *Imaginons Nantes 2030* » affichée sur les panneaux publicitaires à l'automne 2012, reprise lors des vœux du maire à l'hiver, illustre l'ampleur de ce travail de communication.

Ce rapprochement entre prospective et participation est aussi visible à Lyon, quelques années après la fin de la démarche Lyon 2020. Lors de la réorganisation des services de la communauté urbaine suivant la réélection de Gérard Collomb en 2008, le périmètre de la direction de la prospective est reconfiguré : la stratégie d'agglomération est rattachée à la planification et la DPSA est renommée "Direction de la Prospective et du Dialogue Public".

4.3 La postériorité politique et technique des démarches prospectives

Que deviennent ces démarches une fois le document prospectif élaboré et adopté ? Il est encore trop tôt pour avoir le recul suffisant pour analyser les effets de cette dernière génération de démarches. Nos observations empiriques nous amènent néanmoins à faire l'hypothèse d'une divergence d'évolution entre les cas lyonnais et nantais.

A Lyon, la démarche Lyon 2020 se solde par un semi-échec. Suite à la reprise en main du travail prospectif par la DPSA, Gérard Collomb se désintéresse progressivement de la démarche. Les rencontres prévues entre le Président du Grand Lyon et les principaux acteurs des domaines concernés par les emblèmes n'ont finalement pas lieu.

> *« Voyant que c'était de moins en moins politique, Collomb se désintéresse rapidement de Lyon 2020. Je me souviens de la conférence de presse : on avait voulu faire ça dans un lieu "hype". Ça ne lui a pas plu et à partir de ce moment-là, on ne l'a plus revu. On n'a même pas eu les moyens de faire un grand raout à la fin de la démarche. Lyon 2020 n'a pas été beaucoup porté non plus par le directeur de cabinet, qui mettait la priorité sur OnlyLyon».* (entretien avec un ancien membre du cabinet de Gérard Collomb)

La « *Vision métropolitaine* » est publiée en 2007, quelques mois avant les élections municipales de 2008. Candidat à sa réélection, Gérard Collomb mobilise peu ce travail prospectif et concentre sa campagne sur d'autres thématiques dont le développement économique, l'aménagement des berges, le projet urbain Confluences, etc. Les travaux prospectifs ne sont pas repris dans le nouveau mandat. Pour autant, l'existence de la direction de la prospective n'est pas remise en cause. Son maintien est rendu possible par une transformation de sa fonction. Celle-ci s'éloigne des grandes démarches d'anticipation portées par le leader politique et son cabinet, pour se tourner davantage vers l'administration de la Communauté urbaine. Le passage de la DPSA à la DPDP (Direction de la Prospective et du Dialogue Public) illustre ce changement de positionnement de la direction. La stratégie d'agglomération est dissociée de la prospective, pour être rattachée à la direction de l'urbanisme. Amputée de la dimension stratégique, la DPDP réoriente son action sur la question de l'innovation publique et de la production d'expertise, avec la mise en place d'un réseau de veilleurs.

> *« On a rapidement pris acte du départ de la dimension stratégique, pour se focaliser sur la prospective-innovation. On s'est recentré sur le dialogue public et la conduite de projet, avec notamment le pôle marketing public. Ce repositionnement il nous va bien, car on a quitté l'âge d'or de la planification. On a plus intérêt à aller se confronter à l'opérationnel plutôt qu'à attendre en vain la commande qui n'arrive pas. Collomb, les grandes démarches, ce n'est pas son truc».* (entretien avec un chargé de mission de la DPSA puis de la DPDP)

A Nantes, la situation est différente. Ancienne adjointe de Jean-Marc Ayrault, la nouvelle candidate socialiste à la Ville et à l'Agglomération a joué un rôle important dans le lancement puis le pilotage de *Nantes 2030*. Lors de sa campagne puis au début de son mandat, Johanna Rolland se saisit de la prospective pour construire son discours. Elle met

notamment l'accent sur la dimension participative de la démarche, et appelle à sa généralisation dans la conduite des politiques communautaires.

> *« Je ne crois pas que beaucoup de candidats aux municipales se soient revendiqués de Nantes 2030, sauf Johanna Rolland qui y a fait beaucoup référence dans sa campagne. C'est surtout la méthode qu'elle met en avant, avec le côté foisonnement entre les débats classiques, les cafés citoyens… chacun pouvait y aller de son couplet». (*entretien directeur « mission dialogue citoyen » à Nantes Métropole)

Dans leur discours de campagne commun porté sur l'avenir de la métropole Nantes Saint-Nazaire, David Samzum et Johanna Rolland (successeurs de Joël Batteux et Jean-Marc Ayrault) citent les démarches de prospectives menées sur le territoire. La réflexion dépasse l'échelle de l'Agglomération pour réinvestir l'échelon de l'Aire Métropolitaine :

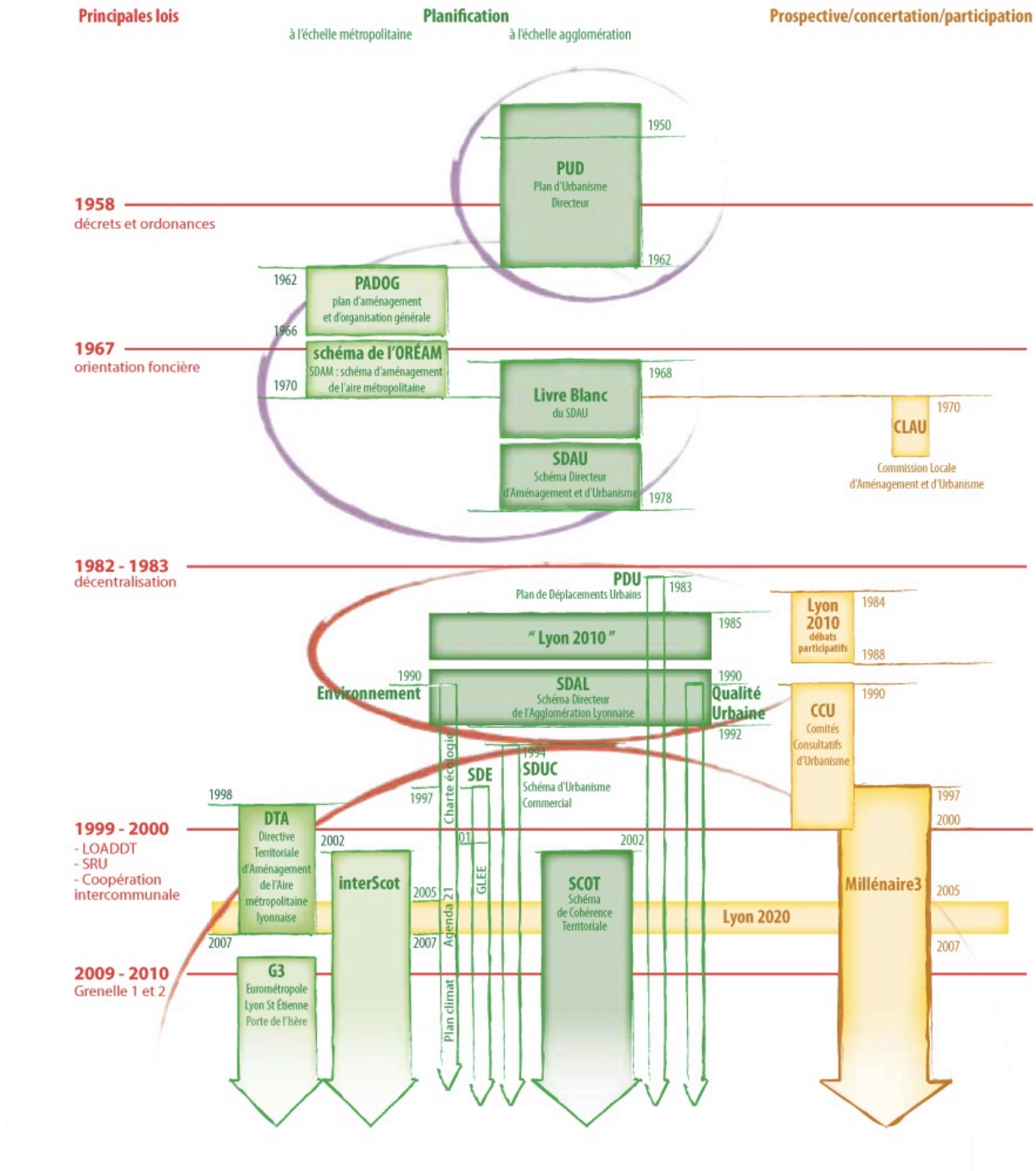
> *« Nous devons, en capitalisant sur les travaux réalisés dans le cadre des récentes démarches prospectives (« MaVilleDemain », « Destinations 2030 », « Pays de la Loire 2040 »), construire une vision partagée de l'évolution de Nantes Saint-Nazaire pour 2030. Nous voulons faire de la participation citoyenne un axe fort de notre future démarche métropolitaine. Nous souhaitons saisir l'opportunité de la prochaine révision du schéma de cohérence territoriale de 2014 à 2016 pour formaliser un projet partagé ». (*Rolland Johanna, Samzum David, 2014. Nantes Saint-Nazaire 2014-2020 : 25 propositions pour l'Ecométropole, p.13)

La démarche 2030 a également été réutilisée ou citée comme élément de justification pour les projets urbains. C'est par exemple le cas du projet de réaménagement de la Gare à Nantes où la démarche 2030 a été citée à plusieurs reprises, aussi bien sur les panneaux d'information à l'intention du grand public que dans le discours du maire avant les élections. La démarche Nantes 2030 a même été requalifiée depuis de "Grand Projet Urbain Intercommunal" (GPUI). Notons le glissement sémantique qui s'opère entre les périodes pré-électorale (démarche de prospective « participative ») et post-électorale (« Grand Projet Urbain Intercommunal ») :

> *« Inventer, créer, construire, innover, chercher : tels sont dorénavant les points cardinaux qui orientent l'Ile de Nantes, tel un vaisseau transformé en laboratoire urbain gorgé d'énergie, où germe la métropole nantaise de demain. Prochain rendez-vous à l'automne ! Tous les projets de l'Ile de Nantes, à l'échelle locale, nationale et européenne, portés par la forte volonté politique de Nantes Métropole et de la Ville de Nantes, seront dévoilés, ainsi que ceux du grand projet urbain intercommunal "Ma Ville Demain" à l'horizon 2030 ».* (site Officiel de Nantes Métropole : "*Ile de Nantes*, un nouveau cœur métropolitain y vibre", 15/10/2014)

Le croisement de ces deux terrains montre l'importance des parcours individuels des acteurs dans la postérité de ces démarches. L'utilisation des travaux prospectifs est

fortement marquée par le profil des acteurs qui les portent et par leurs trajectoires professionnelles. Le profil du directeur de l'AURAN n'est pas anodin dans l'appropriation politique de *Nantes 2030* : ancien directeur de cabinet de Jean-Marc Ayrault, celui-ci est aujourd'hui Conseiller Spécial de Johanna Rolland après son passage à la direction de l'AURAN. De même, le fait que la démarche nantaise ait été pilotée par l'agence d'urbanisme explique en partie son rapprochement *a posteriori* avec l'activité planificatrice, alors même que le contenu du travail prospectif abordait des thématiques assez éloignées de la planification traditionnelle. Cheville ouvrière de la démarche à l'AURAN, la chef de projet est ainsi nommée Directrice Générale Adjointe aux grands projets métropolitains à Nantes-Métropoles. A l'inverse, l'équipe de la démarche *Lyon 2020* reste au sein de la direction de la prospective du Grand Lyon. Confrontés à l'absence de commande politique, ces acteurs sont obligés de transformer leur activité prospective pour pérenniser leur position.



Schématisation des périodes de la planification lyonnaise

Figure 116. « *1960-2010 : 50 ans de planification* »
Schéma représentant l'ensemble des démarches de prospective et de planification menées sur le territoire lyonnaise
le schéma comme outil pour fabriquer la "cohérence territoriale" et le "chaînage" entre les démarches
source : agence urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, p.6

5. les enseignements d'une approche diachronique des démarches prospectives, entre *amnésie volontaire* et *généalogie mythifiée*

Que retenir de cette analyse diachronique sur la contribution des démarches d'anticipation au processus de construction métropolitaine et à l'agir métropolitain ? La prospective peut être appréhendée comme la fabrication d'un discours, une mise en récit, voire l'élaboration d'une communication technico-politique pour faire exister la métropole, à la fois comme échelle et comme échelon d'intervention publique. Elle permet aux acteurs de construire l'unité de l'espace métropolitain pour le présenter comme un ensemble cohérent. En soulignant les mutations et les interdépendances, elle sert à démontrer la nécessité de renforcer la capacité d'action politique[542] à cette échelle.
L'élaboration de discours prospectifs poursuit deux dimensions en parallèle, qui sont étroitement imbriquées. Elle passe d'une part par la formulation d'éléments d'expertise pour justifier ce changement d'échelle et d'autre part par la mobilisation d'une coalition d'acteurs pour le faire advenir. Par son ambiguïté et sa plasticité, la prospective permet en outre d'apaiser les oppositions face à un renforcement trop brutal de l'intégration supra-communale.

Trois remarques accompagnent cette affirmation principale.
Premièrement, appréhender l'activité prospective comme la construction d'un récit métropolitain ne signifie pas que cette fonction soit toujours couronnée de succès. L'exemple de la démarche nantaise de 1986 montre qu'en l'absence de soutiens politiques et administratifs suffisants, la prospective ne parvient pas à produire un « discours partagé » entre élus et techniciens sur la métropole et son évolution. En outre, les conséquences effectives d'un tel récit n'ont rien d'automatique. Notre analyse montre que ses effets dépendent de la capacité des acteurs à le porter dans la durée et à le transformer en énoncés de politiques publiques[543].
La capacité d'action de ces entrepreneurs de cause métropolitaine[544] dépend aussi bien de leur parcours, des rôles et positions qu'ils occupent (pour certains, une multipositionnalité[545]), que des réseaux qu'ils sont en capacité de mobiliser.

Deuxièmement, cet objectif commun se traduit de manière différenciée selon le contexte politique et institutionnel dans lequel ces démarches prennent place. Les modalités de construction de ce discours se transforment, tout comme les publics auxquels il s'adresse. Même les porteurs de cette activité prospective évoluent. Au risque de gommer les spécificités de nos deux cas, le découpage historique en quatre périodes permet de rendre visible cette évolution (cf. tableau ci-dessous). Il met en lumière le découplage progressif entre prospective et planification, dans un mouvement de pluralisation des formes

[542] Romain Pasquier, *La capacité politique des Régions. Une comparaison France/Espgane*, Presses Universitaires de Rennes, 2004.
[543] Philippe Zittoun, *La fabrique politique des politiques publiques*, Paris, Les presses de Sciences Po, 2013.
[544] Nadia Arab et Marie-Pierre Lefeuvre, « Des cadres territoriaux au coeur des coopérations institutionnelles: les entrepreneurs métropolitains », *Politiques et management public*, 2012.
[545] Gilles Massardier, *op. cit.*

d'anticipation. D'abord utilisé en direction des administrations puis des élus, le discours prospectif se tourne vers les habitants pour devenir un dispositif participatif.

	1967-1972	**1983-1988**	**1995-2001**	**2004-2013**
Porteur principal	OREAM	Agence d'urbanisme	Direction générale de l'EPCI	Cabinet des élus
Cible	Grands corps technique de l'Etat	Elus communaux	Services communaux et intercommunaux	Société civile
Formes et contenus	Programmation et prévisions quantifiées	Discussion sur les mutations qualitatives	Enjeux de l'action publique et stratégie	Participation citoyenne, accent sur les valeurs et l'identité

Troisièmement, l'histoire en dents de scie de l'activité prospective ne se traduit pas forcément comme telle dans le discours qu'elle produit. Au contraire, les acteurs de ces démarches ne cessent d'inscrire leur discours prospectif dans la généalogie des discours précédents, de manière à fabriquer de la cohérence, à valoriser la continuité et la stabilité du récit métropolitain. Cette "fabrique de la cohérence"[546]passe par le discours, mais aussi la production graphique entre généalogie mythifiée (quand les acteurs fabriquent le chaînage entre des démarches) et amnésies volontaires (quand les acteurs écartent sciemment des démarches et projets). C'est surtout le cas à Nantes, où le caractère séquencé de la construction intercommunale oblige à en souligner la progression pour en masquer les obstacles et les incertitudes.

[546] Isabelle Garat, *op. cit.*





Figure 117. Discours du Président de Nantes Métropole
à l'occasion d'une restitution la démarche *Nantes Ma Ville Demain*
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 118. Réunion de "l'équipe projet " dans le cadre de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*
source : L.Devisme, 2012

Chapitre 8.
Une *prospective-citoyenne* et son "équipe-projet" en actes

Suivi de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*

> *« Les personnes ne feront plus carrière, mais passeront d'un projet à un autre, leur réussite sur un projet donné leur permettant d'accéder à d'autres projets plus intéressants. Chaque projet étant l'occasion de rencontres multiples offre la possibilité de se faire apprécier des autres et d'avoir ainsi des chances d'être appelé sur une autre affaire. Chaque projet étant par définition différent, nouveau, innovant, se présente comme une opportunité d'apprendre et d'enrichir ses compétences qui sont autant d'atouts pour trouver des engagements »*[547].

Ce chapitre examine les caractéristiques de l'ingénierie de projet de la démarche *Ma Ville Demain*, pilotée par l'agence d'Urbanisme de la Région Nantaise (AURAN) en 2011-2012. Le texte qui suit est issu d'un rapport de recherche[548] coproduit avec Laurent Devisme, point d'aboutissement d'une convention de recherche liant l'agence d'Urbanisme de la Région Nantaise (AURAN) et le laboratoire Langages Actions Urbaines Altérités (LAUA) de l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes (ENSAN). L'objet de cette étude était d'analyser le travail organisationnel en actes, par une recherche impliquée : dans la compagnie des acteurs et en même temps dégagée de leurs enjeux. Le travail d'observation et d'analyse a principalement concerné le suivi de l'équipe projet et un corpus d'entretiens approfondis et répétés avec les principaux protagonistes de la démarche[549]. C'est bien tout contre l'institution que cette étude a été menée ; mobilisant les méthodes de l'enquête ethnographique, et est attentive aux paradoxes qui traversent la démarche dans le cadre d'une ingénierie nouvelle, ad hoc, entre technique et politique.

A partir d'un mandat confié par Nantes Métropole pour renouveler le projet de territoire de l'agglomération à l'horizon 2030, l'AURAN met en place une prospective citoyenne multi-dimensionnelle dont trois volets sont ici explorés à la suite d'une présentation de la démarche qui vise à renouveler le référentiel d'action publique locale (cf1*, « Renouveler un référentiel d'action publique locale»*). Ils concernent d'abord les dynamiques de mobilisation mises en œuvre (cf 2*, « Fabriquer la mobilisation»*) : au nom de quoi est-ce que l'on mobilise ? Avec qui ? Avec les ressources de quels instruments ?
La mobilisation, déclinée ici en *moments, mobiles, agents mobilisateurs, cibles et régimes d'engagement*, témoigne d'une certaine ampleur, les détecteurs sont nombreux, de même que d'un certain contrôle.

[547] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit, p155.*
[548] Laurent (dir) Devisme et Pauline Ouvrard, *op. cit.*
[549] Soit plus d'une dizaine d'acteurs parmi lesquels les membres de l'équipe projet et les consultants impliqués dans la démarche.

Le deuxième volet (cf 3*, « Faire projet : la collecte exhaustive, la synthèse de l'hétérogène et le processus d'exposition»*) concerne les processus de réduction de l'hétérogénéité des contributions. Trois moments peuvent révéler des processus de réduction à l'œuvre. On peut les détecter *in vivo*, dans le cadre de processus de management du groupe témoin prospectif par exemple, *in itinere* via la méthode des « *tamis successifs* » ou encore *in vitro* via le travail de synthèse des contributions aux 9 questions posées aux citoyens nantais. La réduction est aussi opérée en vue d'une expression des résultats de la démarche. A cette fin est présentée l'exposition qui est venue clore le travail d'imagination de Nantes en 2030. Le dernier volet (cf. 4, *« Mettre en récit et ré-enchanter le projet métropolitain»),* analyse le récit territorial qui ressort du travail conjoint de l'AURAN, du Groupe Témoin Prospectif (GTP), des consultants et des contributions variées. Le projet humaniste qui tend à redorer la légende nantaise, s'il révèle une certaine idéologie territoriale cherche aussi à exprimer un horizon de sens pour les actions publiques à venir.

Précisons que les différentes prises de parole sont anonymées et qu'elles ont été transcrites de manière à conserver un style oral mais en gommant tout ce qui fait l'ordinaire de la conversation (balbutiements, reprises, etc) afin d'éviter l'aspect dépréciatif que la lecture peut provoquer. Les acteurs parlent sous des identités génériques qui sont les suivantes : technicien, politique, consultant. Précisons également les échanges d'informations dont nous avons bénéficiés via le collectif de doctorants *PAP*[550] et en particulier le travail de thèse de Nicolas Rio[551] ; plusieurs de ses entretiens ayant permis d'alimenter les différentes rubriques ici développées.

[550] Le collectif de doctorant PAP « Prospective et action publique » est présenté dans le n°386 de la revue *Urbanisme*, sept-oct 2012. Catherine Lavallez, Leberre Sylvain, Ouvrard Pauline, Nicolas Rio et Chloë VIdal, « Prospective et (jeune) recherche : chantiers en cours », *Urbanisme*, vol. 386, 2012, p. 22-23.
[551] Nicolas Rio, *op. cit.*

1. Renouveler un référentiel d'action publique locale : contexte de la démarche et registres d'action

La démarche *Ma Ville Demain* emprunte à plusieurs registres d'action : c'est aussi bien une démarche de mobilisation (pour un projet) qu'un travail d'imagination et de vision (d'un territoire projeté). Ces deux registres sont articulés, l'exercice se situant principalement dans le cadre d'une prospective dite *citoyenne*[552]. Le projet est bien de nature politique - « *définir le futur que nous souhaitons collectivement* »[553] dans une acception clairement exploratoire - « *interroger et imaginer* ». L'imbrication de ces deux volets (mobilisation et imagination) pose les questions suivantes : comment identifie-t-on des « valeurs partagées » ? Comment met-on les profanes au travail ? Que restitue-t-on de la prospective en tant que telle ?
L'aspect multidimensionnel pose avant tout des questions de *traduction*[554] entre différents univers. Elles seront mises en lumière de même que les questions de formatage des différents moments de la démarche. Pour un exercice délimité dans le temps, relevant d'une forme organisationnelle « projet », il faut également être attentif aux rapports avec les autres organisations que sont les collectivités locales. Ces différents points sont abordés successivement suite à l'identification d'un nouvel esprit de la démarche prospective.

1.1 Mimétisme et/ou différenciation, l'esprit d'une démarche

Le récit officiel *a posteriori* (au moment où l'AURAN remet son rapport de synthèse aux 24 maires de Nantes Métropole) rappelle l'esprit de la démarche : il est placé sous les auspices du « *réfléchir ensemble (afin de) partager collectivement une vision pour les 20 ans à venir* »[555]. Le pari est bien celui de la possibilité d'un collectif autour d'une vision commune dans un horizon temporel défini, hypothèse donc d'un consensus qui pose aussi nécessairement la question des contours de ce collectif. Ce pari est inchangé depuis le démarrage de la démarche. Le principe est celui de la participation de tous à la définition d'un nouveau projet (où l'on côtoie la formule du "tous pour un"). Cela motive une recherche large de points de vue conduisant à « *prendre en compte toutes les expressions, sans hiérarchiser entre les paroles spontanées ou argumentées, les contributions expertes ou sensibles, pour que chacun ait voix au chapitre* ». Cette conception motive particulièrement une analyse de la synthèse de l'hétérogène[556]. Si chacun a eu l'occasion « *de faire entendre son point de vue* », la question de leur composition n'est pas pour autant évoquée. De même, s'il est question d'un "chacun", un chargé de mission au Dialogue Citoyen de la ville de Nantes rappelle pour sa part que « *peu importe la forme de la contribution du moment qu'elle est collective* »[557].

[552] Cf. infra, 2. Fabriquer la mobilisation: justifications, acteurs et dispositifs.
[553] Extrait de la délibération communautaire de Nantes Métropole du 25 juin 2010, deliberation n°2010-71 : "2-Démarche de projet de territoire à l'horizon 2030".
[554] Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *op. cit.*
[555] Extrait du rapport de synthèse de la demarche.
[556] Cf infra 3. « Faire projet : la collecte exhaustive, la synthèse de l'hétérogène et le processus d'exposition ».
[557] *Nantes Passion* oct 2011.

Prospective

« L'IDÉE DE L'AVENIR EST PLUS FÉCONDE QUE L'AVENIR LUI-MÊME » HENRI BERGSON

DÉFINITION

Discipline qui se propose d'imaginer et de représenter les mutations et les formes possibles d'une société ou d'un secteur d'activité dans un avenir éloigné, et de définir des choix et des objectifs à long terme.
Il ne s'agit pas de prédire le futur mais de s'interroger sur ce qu'il peut advenir.
Elle peut s'appuyer sur l'utopie, construction imaginaire d'un futur ou d'une société idéale.

ÉLÉMENTS DE DÉBAT

La prospective est fondée sur la capacité d'un groupe humain à développer une expertise collective sur les sujets qui le concernent.

Comment imaginer l'avenir dans un contexte de transformations de plus en plus rapides et imprévisibles de nos modes de vie, de l'économie mondiale…

Quels sont les grands enjeux auxquels nous auront à répondre dans les années à venir ?

Quelles sont les bonnes questions à se poser ?

« L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver (le possible) ou ce qui a le plus de chance de se produire (le probable). Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il soit (le souhaitable). »

Gaston BERGER

CHIFFRES CLÉS

- **1960 :** premier Comité interministériel d'aménagement du territoire
- **1963 :** choix de 8 métropoles d'équilibre dont Nantes - Saint-Nazaire
- **1970 :** *Le scénario de l'inacceptable* Gérard-François Dumont
- **1995 :** projet 2005 de l'agglomération nantaise
- **2010 :** démarche Territoire 2040 de la DATAR

PISTES DE REFLEXION

ET SI …

… nous n'étions pas assez ambitieux ?

… on voyait très grand pour demain ?

A LIRE AUSSI…

Ailleurs dans l'abcd'ère
Aménagement du territoire, bonne idée oubliée, croissance démographique, énergie, Europe, gros mots administratifs, mondialisation, NTIC, qualité de vie, rythme de vie…

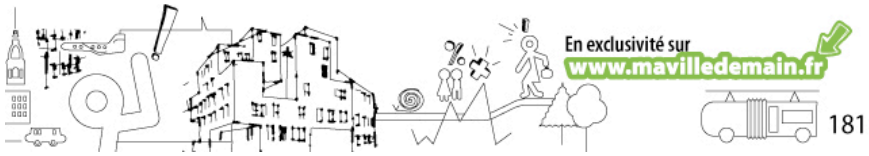


Figure 119. Carte extraite du « *Kit d'animation Nantes Ma Ville Demain, Imaginons Nantes 2030* »
source : AURAN

Du côté institutionnel, communes et instances participatives sont définies comme les *« relais fondamentaux de la mobilisation et de la réflexion sur le devenir de l'agglomération »*[558]. L'autorité de la conférence des maires est, quant à elle, garante de l'esprit de la démarche. Les termes « *d'autorité »* et de « *relais »* renvoient bien de leur côté à un travail de mobilisation politico-technique.

Au registre des garanties mises en avant dans cette lecture, retenons les notions de *« consensus »*, de *« respect »*, de « *diversité politique »* dans le « *groupe de suivi permanent »*, de « *charte éthique du débat* » et de *« pollinisation »*. Quant aux objectifs de la démarche, il s'agit de « *cerner les contours d'un modèle de société locale pour aujourd'hui et pour demain* », tension qui est donc à la fois modélisatrice (le modèle d'aujourd'hui) et utopique (celui de demain).
Une autre manière d'entrer dans *l'esprit de la démarche* est de renvoyer à l'un de ses temps organisationnels, en l'occurrence le séminaire dit de « *fertilisation »* du 20 Mars 2012 organisé par l'équipe projet et lors duquel un prestataire développe un long monologue sur « *l'esprit de la ville »*[559] :

> *« Plus on prend de la hauteur, plus on voit d'éléments communs. Quand on est dans la matrice, on voit moins les choses (…) La dynamique l'emporte sur la destination ». Dans la foulée est émise une critique de « l'idée à la française » de savoir où on va.* (consultant 1) / *« Comment trouver des mots et métaphores qui parlent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur ? »* (consultant 2) / *« il s'agit de s'occuper dans le cousu-main de la vie des gens. Eviter le modèle, je suis plutôt sur l'empreinte nantaise. Deux paquets de valeurs sont menacés : l'attention à l'autre d'une part ; l'équilibre et la sobriété d'autre part ».* (techncien 5)

Au cours de cette réunion, on fait à l'occasion référence au *Plan-guide*[560] d'Alexandre Chemetoff (Urbaniste en chef) sur l'île de Nantes, le premier, selon Technicien 2, à « *mettre dans le même document l'espace et le temps* ». On voit en tous cas à plusieurs reprises une recherche de conciliation de deux univers distincts que sont d'une part celui de l'ingénierie, d'autre part celui de l'expérience : *espace positionnel* d'un côté, *espace relationnel* de l'autre[561]. C'est en tous cas le sens de nombreuses déclarations visant à distinguer la démarche d'autres types de prospective :

> *« L'aboutissement de ceci, c'est un projet, c'est une stratégie pour le territoire, donc j'apporte une attention plus forte et je crois plus à la nécessité de la participation des acteurs et citoyens etc., parce que je sais que l'objectif est d'abord celui d'une démarche prospective, mais qui doit aboutir, voilà. Et non pas d'une démarche prospective qui doit aboutir à une prospective. C'est pas tout à fait la même chose ».* (entretien technicien 2)

[558] Extrait de la délibération communautaire de Nantes Métropole du 25 juin 2010, délibération n°2010-71.
[559] Cf infra 4.« Mettre en récit et ré-enchanter le projet métropolitain : un projet humaniste et ses trois visions ».
[560] Elaboré en 2000 à l'occasion du Marché de définition du projet urbain de l'*Ile de Nantes.*
[561] Michel Lussault, *op. cit.*

Cela contribue également à nettement différencier cet exercice prospectif des démarches et projets antérieurs[562]. Certains acteurs tendent à forcer le trait de la distinction, comme le Conseil de Développement qui remet au début de l'automne 2012 sa contribution dans laquelle on lit, en introduction :

> *« Comment écrire les récits possibles de notre avenir? Cette question est le plus souvent traitée dans les territoires français avec un mélange classique comprenant une très large part de recours aux experts de toutes natures, colorée d'un trait de participation citoyenne, donnant au mélange un aspect plus engageant. Cette recette ne correspond plus guère aux goûts du temps présent même si elle reste largement utilisée dans un bon nombre de collectivités. Rompant avec cette méthode ancienne, l'initiative "Ma Ville Demain", telle qu'elle a été conçue et développée (..) constitue une originalité majeure dans le paysage territorial français ».*

Le Conseil de Développement joue alors un rôle de légitimation et de confirmation de la démarche. Le fait de différencier *Nantes Ma Ville Demain* des autres exercices prospectifs tout en la situant dans le champ de la prospective a pour fonction de légitimer la démarche et les acteurs qui la portent. D'autant que l'exercice prospectif relève des enjeux portés par le Conseil de Développement, en témoignent les interventions de son Président sur la durée de l'exercice.
La particularité énoncée est en outre souvent indexée au mandat politique confié à l'AURAN:

> *« Créer les conditions de l'arbitrage, d'une stratégie, d'un projet stratégique, ça c'est l'objectif ».* (entretien technicien 2)

Cette indexation permet aussi régulièrement de distinguer ce travail de ce qui est le commun du travail de l'agence (outil d'ingénierie mutualisé, partenarial et indépendant). La démarche, depuis le départ, est régulièrement animée par cet esprit : on le rencontre tantôt en réunions, tantôt comme bannière permettant de tenir ensemble une profusion d'actions sur un temps finalement ramassé, deux ans au total. Comment cet intervalle a-t-il été scandé ?

[562] Laurent Devisme, « Petite excursion nantaise : d'un cadrage à l'autre », *Urbanisme*, vol. 386, 2012, p. 49-51.

1.2 Les temporalités d'un exercice pragmatique

Pointons d'abord une ambivalence de la démarche Nantes *Ma Ville Demain*, celle qui consiste à réaffirmer le long terme tout en répondant à un agenda serré : on s'affranchit du temps mais il revient au galop !

1.2.1 Rush-management et consistance de l'horizon

La question de l'horizon, à environ 20 ans, apparaît suffisamment lointaine aux acteurs pour motiver l'enjeu de renouveler les utopies (comme en témoignent les injonctions au rêve relayées par le consultant prospectiviste). On rencontre à l'occasion tel élu pointant l'étau de l'immédiateté et la nécessité de souffler, de prendre du recul. L'échéance de 2030 renvoie toutefois plutôt à celle de documents de planification comme le PDU (Plan de Déplacement Urbain) ou encore de projections conjointes entre l'AURAN et l'INSEE et n'est donc pas si lointaine (c'est différent pour l'échéance 2040 retenue par la DATAR ou encore plus récemment par la Région des Pays de la Loire). Elle se trouve donc mise en perspective en étant articulée avec un certain nombre de "coups partis", une des caractéristiques de la prospective aujourd'hui étant d'insister sur les inerties, sur les effets des dynamiques actuelles, sur le "déjà en cours". Les techniciens ont une conscience beaucoup plus vive qu'auparavant des sentiers de dépendance :

> *« On me demande au 1er PLH (Plan Local de l'Habitat) de 2004 de faire un modèle où l'INSEE dit on sera environ à 1% de croissance et moi je dis non, vous n'avez rien foutu en terme de construction neuve au début des années 2000, regardez votre courbe. (…) Je ne reprendrai pas le modèle Omphale qui dit c'est tout comme avant et là je leur propose un scénario bas dans lequel on allait ».* (entretien technicien 6)

Quant aux temporalités internes, l'ingénierie de projet met à plusieurs reprises les acteurs de la démarche sous pression, dans la mesure où elle est très exposée. Suite au temps de la mobilisation et à celui des idées se dessine un temps de travail de l'AURAN à proprement parler, le temps de synthèse de l'hétérogène (cf.3). A cet égard *:*

> *« Je pense que rester 7-8 mois sans communiquer, ça me paraît un peu délicat du coup dans la logique que tu viens de dire, c'est qu'on a une logique très communicante. Pour moi ça me paraît évident qu'au printemps, il faut communiquer là-dessus. Et après, en septembre arriver avec des variétés de projets, différents projets, enfin différents scénarios issus des contributions ».* (réunion du 06/12/11)

La question d'une occupation régulière de l'espace public médiatique est récurrente, elle recouvre l'enjeu d'un « dialogue permanent » (technicien 7), même si les acteurs ont conscience de l'existence d'autres temporalités (du reste, la présence du cabinet du maire-Président de l'agglomération dans l'équipe projet permet une conscience claire des différents moments en la matière) : *« A partir de février, nous ne serons plus audibles »* dit ainsi tel chargé de mission en écho à la préparation de l'élection présidentielle de 2012.

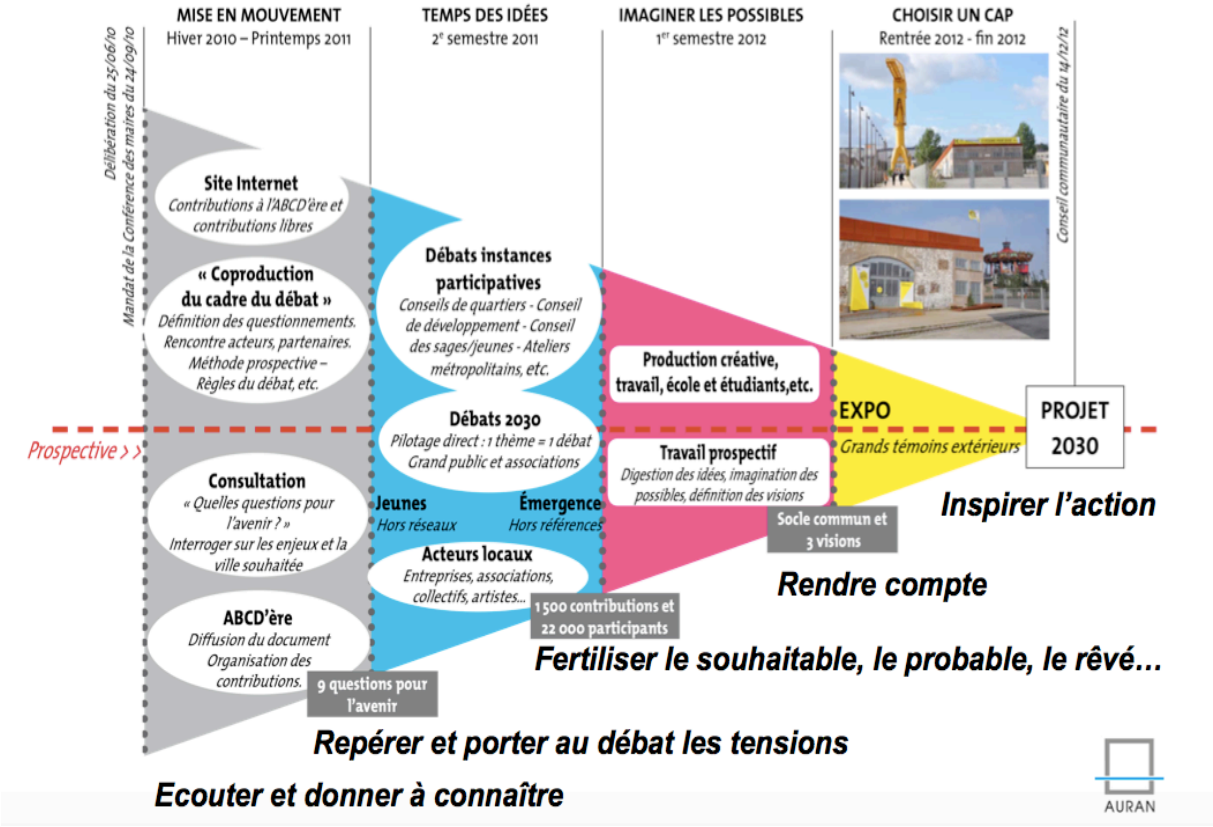


Figure 120. Phasage de la démarche prospective *Nantes Ma Ville Demain*
source : AURAN

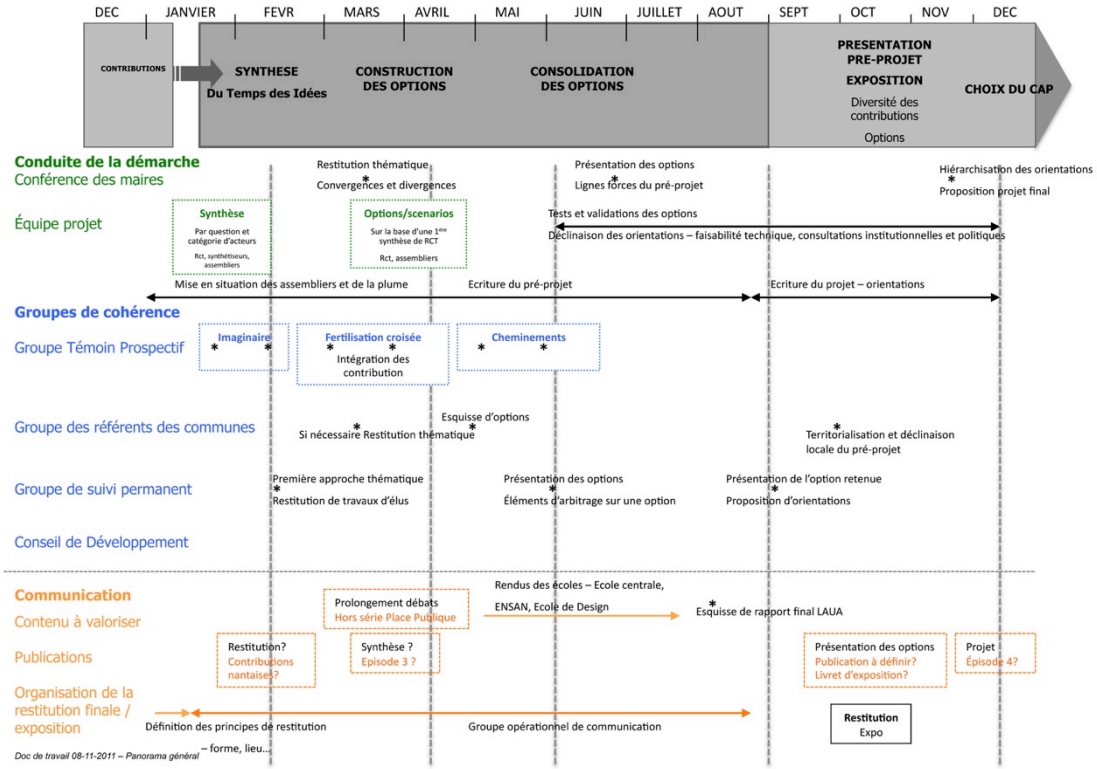


Figure 121. Les étapes 1 du pré-projet *Nantes Ma Ville Demain*
source : AURAN, 2011

Sous une forme ironique, l'un des acteurs peut inciter ses collègues à planifier un certain nombre d'actions :

> *« Faudrait quand même décider à l'avance, sinon le débat aura lieu dans la presse locale ».* (technicien 3)

Le rapport à l'agenda politique donne la temporalité d'ensemble avec la nécessité d'un bouclage fin 2012 avant le temps de la campagne municipale de 2014[563].

Au cours du troisième temps « imaginer les possibles » qui vise à capitaliser différentes contributions, l'ingénierie se précise avec à la fois la nécessité d'un panorama général et la formalisation d'un pré-projet. Dans la frise chronologique, la flèche du temps voit ainsi trois strates se différencier :

- La conduite de la démarche (conférence des maires et équipe projet) : c'est à ce niveau qu'apparaissent trois étapes : la *« mise en situation des assembliers et de la plume* » puis *« l'écriture du pré-projet »* et enfin *« l'écriture du projet et des orientations »*. La fin du processus s'appelle alors *« choix du cap » ;*
- Les groupes de cohérence : à savoir le Groupe Témoin Prospectif (GTP), le groupe des référents des communes, le groupe de suivi permanent, le Conseil de Développement ;
- La communication : avec l'enjeu des publications dont un numéro Hors-série de la revue *Place Publique* et l'organisation d'une exposition.

Un autre document de travail (cf. figure 121), remis en séance un mois plus tard, permet de se rendre compte de l'enjeu de tracer l'ensemble de la démarche. Cette vue d'ensemble met au centre l'ingénierie de projet et les manières dont elle croise les expertises externes d'une part (production alors envisagée d'un scénario tendanciel) et le travail citoyen organisé dans le cadre du Groupe Témoin Prospectif (GTP) dont les activités doivent permettre de mobiliser un imaginaire citoyen d'autre part.

Enfin, trois mois plus tard, une nouvelle version de ce schéma est distribuée (cf. ci-après haut, bas). On y retrouve la même disposition avec des précisions calendaires. Les expertises produisent des « *schémas de développement »* et non plus un « *scénario tendanciel »*. Le « *pré-projet* » est remplacé par le « *rapport de synthèse* ». Un séminaire supplémentaire sur le/les scénario(s) est imaginé *« sur la base de l'image du GTP (Groupe Témoin Prospectif) retravaillée par RCT (le consultant), avec les synthèses des contributions, les apports des schémas de développement ».*

[563] Le nouveau Président de Nantes Métropole, Gilles Retière, exprime dans le n° 37 de *Place Publique* que c'est une des difficultés d'atterrissage de la démarche Ma Ville Demain, le temps de la campagne politique s'étant d'ores et déjà engagé. Cette "donne" de la temporalité politique a également fait partie des contraintes organisationnelles de l'agenda de la démarche prospective angevine, lancée à l'automne 2012.

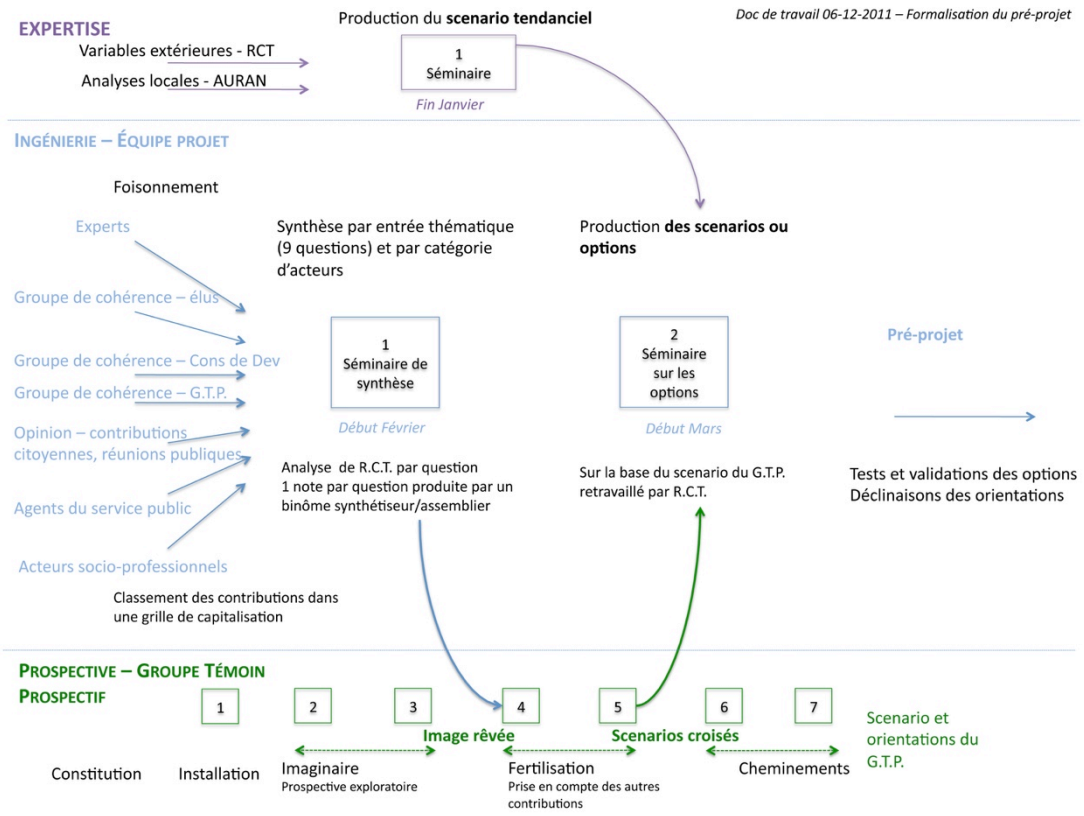


Figure 122. Les étapes du pré-projet 2
source : AURAN, 2011

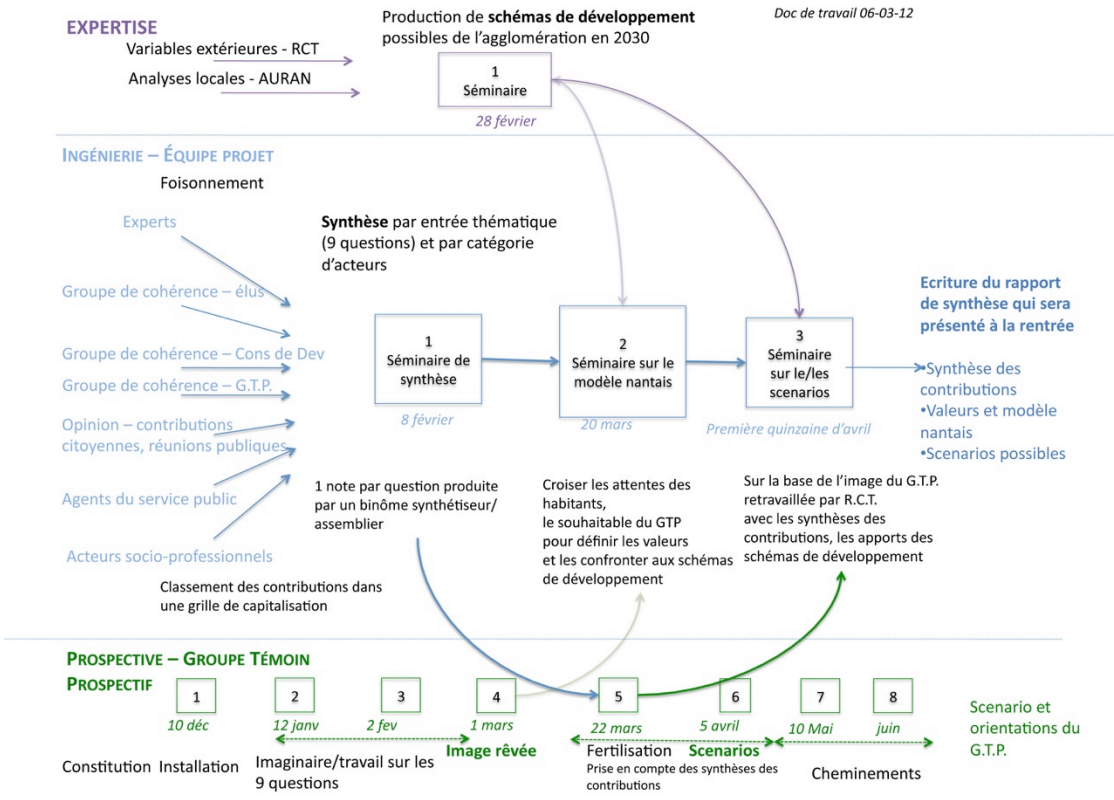


Figure 123. Les étapes du pré-projet 3
source : AURAN

La forme projet se retrouve prise entre les deux pôles de la réflexion et de la production :

> *« On est dans un timing tellement serré, tellement contraint que finalement on lutte en permanence entre produire et faire du concept, réfléchir. Des fois ça crée des moments de tensions entre nous parce que des membres du groupe, considèrent qu'on produit sans réfléchir, d'autres qu'on réfléchit sans produire. En deux ans ou un an et demi, on est sur un truc qui est un work in progress ».* (technicien 2)

1.2.2 Fabrique de la cohérence et pragmatisme organisationnel

La flèche du temps désignant un projet comme aboutissement d'une démarche de prospective est explicite et les grands temps qui scandent la démarche sont maîtrisés. Cela ne doit toutefois pas masquer de nombreux apprentissages *in itinere*, une évolution de la position de l'AURAN qui ne déroule pas un programme écrit à l'avance. Cette confiance dans le "*chemin faisant*" amène au besoin régulier de ramasser l'ensemble des actions en vue d'une production (cf. les schémas ci-dessus), sachant qu'elles se déploient de manière très pragmatique :

> *« On a décollé par temps clair, nous sommes en vol. On ne connaît pas la nature de l'avion, on ne connaît pas les conditions météo d'atterrissage ».* (technicien 2, réunion de l'équipe projet).

Cela n'est certes pas l'apanage de l'AURAN, on retrouve cette idée pour Nantes Métropole où différents DGA (Directeurs Généraux Adjoints) peuvent agir en "poissons pilotes" sur certains dossiers qui, au moment où ils entrent en phase opérationnelle, sont saisis par le chef de projet techniquement le plus en phase avec les attentes.
Concernant la démarche en tant que telle, elle est ponctuée par certains tests en amont, une préfiguration passant notamment par la rencontre de prospectivistes :

> *« Je prends parti de solliciter plusieurs prospectivistes pour justement aider au moins à définir plus clairement notre commande. Technicien 8 était dans le comité de rédaction du cahier des charges, c'est important parce qu'elle a quand même une légitimité pour les politiques publiques et prospectives, elle a managé plusieurs types de prestataires sur des objets différents dans le cadre des ateliers prospectifs. Et du coup c'est comme ça qu'on en vient un peu à éclaircir notre commande, commencer à mieux identifier ce qu'est le groupe témoin de prospective, comment il doit fonctionner etc. Et puis on a en miroir une discussion avec Hugues De Jouvenel[564], on le rencontre toute une journée... Une discussion avec Martin Vanier, enfin voilà on a eu plusieurs fois Edith Heurgon[565] au téléphone ».* (technicien 1)

[564] Prospectiviste, Président de l'association Futuribles.
[565] Ancienne responsable de la mission Prospective à la RATP, a développé le concept de "prospective du présent".

Cette manière de préparer le terrain est de l'ordre d'une approximation successive pour caler les enjeux du cahier des charges[566]. Celui-ci est instructif, exprimant bien l'esprit évoqué, la nécessité d'un débat qui ne soit pas celui d'une institution, l'enjeu d'une alliance entre imagination et rigueur. Ce document donne l'idée d'une organisation très stabilisée, emboîtée[567] et l'AURAN précise qu'elle recourra également, le cas échéant, à d'autres experts, intellectuels. Le bricolage se fait donc au sein d'un ensemble maîtrisé qui ne revient pas à l'externalisation d'une prestation intellectuelle globale. Le consultant recherché doit être « *garant d'un cadre conceptuel pédagogique et outillé* » en animant un groupe méthode prospective vu comme dispositif inter-créatif. Il doit produire et mettre en œuvre « *une méthodologie stable sur la durée, qui doit prendre en compte les principes actés de la démarche* » et être en charge « *de la production intellectuelle en participant opérationnellement aux restitutions intermédiaires et finale*s». Productions écrites systématiques, veille et mobilisation d'expertises sont attendues.

Six offres sont faites dans le cadre de la consultation avec un jury technique associant deux consultants extérieurs aux membres de l'agence. Trois sont retenues en phase d'audition avec un marché remporté par le cabinet RCT associé au collectif "*Et Alors ?*" et à Jacques Degermann[568]. Si l'on regarde la pondération des différents critères pour l'examen des offres, elle revient à cette structuration décroissante[569] :

- Qualité, solidité et caractère innovant de la méthode et du dispositif d'animation et de production : 28% ;
- Capacité de production d'études et d'analyses, composition de l'équipe, références et moyens mis en œuvre : 22% ;
- Compréhension des enjeux et du contexte de la démarche, adéquation aux objectifs du maître d'ouvrage et aux principes d'organisation générale de la démarche : 16% ;
- Coût de la prestation au regard du travail fourni et de la méthode proposée : 16% ;
- Processus de travail collectif envisagés, cohérence des travaux et pertinence des propositions : 12% ;
- Capacité à prendre en compte les représentations locales des territoires : 6%.

Un autre trait caractéristique du pragmatisme organisationnel tient au rapport aux différentes communes qui sont les maîtres d'œuvre, notamment des dispositifs participatifs. Les référents communaux sont ainsi régulièrement en situation de suggestion de temps d'échanges, démultipliant les occasions de présentation de la démarche. L'idée d'être partout tend à saturer les emplois du temps et convoque le paradoxe d'activer une

[566] Cf. chapitre 9.1.
[567] Que l'on retrouve à la fin de la démarche, hormis la mention d'un « conseil des acteurs » à notre connaissance jamais activé.
[568] Offres présentées par les groupements suivants : Futur Ouest / Stratys ; Algoé et RCT en phase d'audition. Les autres candidats étant Futuribles, Praxéo et Paradigmes.
[569] D'après document Excel d'analyse AMO.

situation d'introspection sans nécessairement garantir une disponibilité forte pour les acteurs au travail (hormis ceux travaillant sur la prospective territoriale au sein de l'AURAN).

Les différents temps de la démarche posent à plusieurs reprises des questions sur la nature du retour vers les habitants et sur la possibilité de « rebond » dont ils disposeront une fois le rapport de synthèse donné à voir, à lire. Cela renvoie à une discussion sur les occurrences de la prospective, à savoir doit-elle ou non se rendre permanente (cf. l'expérience lyonnaise qui renvoie à cette présence diffuse et permanente[570] ou encore l'expérience menée à Bâle[571]). A cet égard, l'option est clairement finalisée :

> *« Je vous le disais, un territoire ne peut pas être en introspection permanente, il doit se fixer des orientations et s'y tenir dans la durée, qu'il y ait quand même un cap, parce que sinon, on est balloté en permanence. Une démarche, c'est avoir un cap pour pas être balloté, justement en fonction du mouvement du monde ».* (technicien 2)

1.3 Le rapport aux politiques publiques, aux projets urbains et aux équipements structurants

La question des temporalités de la prospective peut être aussi reliée à l'identification de trois échelles de temps généralement différenciées : le long terme, ici à l'occasion exprimé comme la recherche de « *la nouvelle frontière et du nouveau paradigme* » ; le travail à dix ans auquel s'attèlent un certain nombre d'outils de planification (PDU, PLH) et enfin « *le programme qui s'exécute* », temps de l'opérationnalité.

Aujourd'hui, l'enjeu du long terme revient surtout sous l'effet d'une menace écologique. Pour autant, les acteurs renvoient plus à l'absence de maîtrise, à l'avenir incertain, qu'à l'idée d'une direction claire. Si le déclin de la planification est partout observable, on peut voir un certain nombre de fonctions anciennement assumées par la planification être reprises par la prospective. Dans un article, non publié, Nicolas Rio écrit :

> *« La planification partage ainsi avec la forme de l'Etat ce « souci de soi » de l'institution[572] : elle est un des lieux où l'institution se pense elle-même, où elle regarde son action de haut dans son contenu comme dans ses modes de faire. Alors que les débats sur le changement d'une politique sectorielle dépassent rarement le périmètre de la direction qui lui est dédiée, la façon dont le changement est abordé par la planification comme par la réforme de l'Etat a vocation à impacter toutes les actions de l'institution. Deuxièmement, la planification et la prospective se situent à l'interface entre l'institution et la société, dans ses acteurs comme dans son objet. En s'attachant à repérer les évolutions de la société*

[570] Cf. les propos de J-L Molin à l'occasion de la Conférence métropolitaine d'Octobre 2011.
[571] Cf. l'un des consultant qui fait référence, au cours d'un entretien, à Bâle comme l'une de ses expériences "les plus probantes en matière de prospective" – exercice devenu permanent (renouvelé tous les 5 ans).
[572] Philippe Bezes, *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF, 2009, 516 p.

> *et du territoire que l'institution cherche à réguler (et peu importe que ces pronostics se vérifient ou non), elles interpellent l'ensemble des politiques publiques dans leur capacité à être en phase avec les transformations de leurs objets ».*

Ma Ville Demain revêt d'abord un enjeu de renouvellement du sens des différentes politiques publiques locales qui sont menées. Cela revient régulièrement, notamment avec un besoin de redonner de l'élan à une équipe politique dont les leaders sont présents sur la place depuis plus de 20 ans et qui, certes, déploie bien des projets mais dont le projet ne serait pas si lisible. En somme, la question de la cohérence est centrale, on la retrouvera au sujet de la production du récit territorial :

> *« Côté Nantes Métropole je crois qu'il y a une vraie attente, d'avoir un projet qui refixe un cap de manière transversale sur l'ensemble des thématiques, en dehors de la question des politiques publiques ; je l'ai vu parce que pendant l'écriture du PLH et du PDU, il y a eu ce besoin d'écrire un préambule commun, donc on voit bien qu'il y a un besoin à un moment de ré-expliciter des principes sur la façon de faire la ville ».* (technicien 1)

> *« Pour l'instant notre travail n'est pas la recherche du consensus ni du bordel d'ailleurs ni l'un ni l'autre. A ce stade, si cette démarche existe si on y passe un peu d'énergie c'est parce qu'un certain nombre de gens, au-delà de moi, ont la conviction qu'un autre projet qu'on n'a pas souligné ici, ce n'est pas seulement le fait d'être en mouvement et d'innover, c'est qu'on a beaucoup de projets mais qu'on ne sait pas toujours trop où est le projet et que, donc, on a un problème de lisibilité de la cohérence de l'ensemble. Et en tout cas, c'est tout à fait vrai cette lisibilité, cette cohérence sont partagées par quelques-uns mais en nombre assez restreint, ce qui pose un petit problème, je ne parle même pas du grand public ! Donc c'est aussi, je le redis, un autre enjeu que nous avons : écrire l'histoire, redire des choses, de telle façon y compris que la cohérence (…) C'est pas si certain qu'elle soit aussi partagée, enfin partagée, acceptée d'accord ou pas d'accord c'est une chose sûre mais perçue et y compris par les élus eux mêmes (…) refaire, repartager un chemin, une histoire, un avenir, c'est déjà un enjeu qu'on a».* (technicien 2)

Que les politiques publiques ne puissent par elles-mêmes donner le sens de l'action semble une vérité partagée, soit en raison du développement de la technostructure, soit parce qu'elles sont intrinsèquement liées à l'exercice d'un gouvernement local (des principes, des mesures d'allocation, un périmètre) qui par définition ne renvoie pas aux enjeux d'une prospective à l'esprit dégagé du réalisme institutionnel. Le référentiel local qui fait sens à l'échelle globale est le projet *Nantes 2005*, élaboré du temps du district de l'agglomération nantaise en 1995. Il y a donc plus de 15 ans qu'un projet de territoire n'a pas été énoncé[573].

[573] Ce document était entre autres un plaidoyer pour l'organisation d'une ville polycentrique. Dans l'esprit des acteurs qui y ont participé, il semble véritablement jouer le rôle de référentiel d'action publique.

Plusieurs élus partagent l'envie d'un lieu de type « Club » où les limites territoriales ne soient pas discriminantes, qui ne soit ni un lieu de conflit entre institutions, ni de justification ; certains renvoient dans ce genre au rôle qu'a pu jouer l'Association Communautaire de l'Estuaire de la Loire (ACEL) à une certaine période. C'est convergent avec l'idéal de trouver le temps de la réflexivité en n'étant pas prisonniers des territoires de gestion. C'est aussi l'invitation faite aux acteurs de la métropole par Martin Vanier à l'occasion de la conférence métropolitaine de 2011 de monter un « *Club des onze* » (démarches prospectives en cours, cf figure 113) qui doit montrer que la démultiplication des exercices ne nuit pas à leur efficacité[574]. L'enjeu d'un lieu-moment de vrai débat peut aussi être explicité en rapport au type de production sur lequel l'exercice doit déboucher :

> *« L'autre crainte que j'ai, c'est la concrétisation par les politiques publiques. Parce que, je pense que si le document apparaissait comme un programme et non un projet (…) Je pense que si ça finissait, même s'ils ne veulent pas le dire… Par la définition de 10 grandes politiques publiques… On peut là, de nouveau, perdre le sens de l'approche ».* (consultant 4)

On comprend que l'idée de "*gouverner par la prospective*" puisse choquer les acteurs de la démarche puisqu'ils cherchent à préserver son côté explorateur afin de chercher à combler la distance qui sépare ingénierie et expérience. Cela dit, l'écart avec le court terme ou les projets structurants engagés peut parfois être troublant. Cela ne concerne pas les politiques publiques mais plutôt les équipements structurants.

Certes, dans une perspective d'intégration de la dynamique en cours et des "coups partis", ils ne sont pas négligés mais on peut être surpris de ne jamais voir des débats concerner les grands projets en cours de maturation voire de réalisation : transfert aéroportuaire, nouvelle gare, transfert du CHU, nouveau franchissement sur la Loire sont en effet les "gros" objets d'actualité dont le dessin aura d'importants impacts territoriaux. Que l'AURAN les entérine (lorsqu'ils ont été votés par les élus), cela se comprend aisément. Mais qu'ils ne soient pas l'objet de débats alors qu'ils vont fortement modifier le paysage de demain, c'est plus surprenant[575].

Ma Ville Demain n'est pas une démarche de controverse même si certains prolégomènes étaient présents. La formulation des *« 9 questions d'avenir »* (cf. figure 124) est par exemple assez orientée vers un questionnement controversé[576].

Ce constat d'une faiblesse relative du débat ne doit toutefois pas occulter que différents lobbies n'ont pas hésité à s'emparer de ce cadre pour peser sur certaines politiques publiques ou évoquer des choix stratégiques.

[574] Le défi de constituer un monde local de l'anticipation reste vrai fin 2012, le club attendu n'ayant pour l'instant aucune concrétisation. L'articulation et/ ou la confrontation des différentes démarches, à travers la juxtaposition des visions d'avenir, serait-elle une ressource pour la coopération inter- territoriale?

[575] Une autre démarche prospective a été engagée par le SCOT, prospective territoriale autour du transfert aéroportuaire et menée par les groupes FuturOuest/Stratys, associant un collège d'experts et un collège citoyen intitulé « groupe exploratoire ».

[576] On songe notamment à « jusqu'où produire et consommer localement? » (Question 2) ; « où en seront les solidarités ? » (Question 6) ou « vivre sa ville: en collectif ou en solo? » (Question 7). D'autres questions sont moins accessibles comme celle relative aux échelles d'action (Question 8) ou à « la ville nature, dense ou intense » (Question 4).

1. L'économie à la nantaise dans la mondialisation : quelle stratégie ?

A l'heure de la mondialisation, face à la concurrence entre les grandes métropoles et devant les enjeux climatiques et sociaux, faut-il revoir notre copie en économie ?



2. Enjeux climatiques et energetiques : jusqu'ou produire et consommer localement ?

Moins de pétrole, prix des céréales en hausse, économie d'énergie : comment consommer et produire autrement alors que le climat se détraque ?



3. Se former, travailler : s'epanouir demain ?

Comment mieux harmoniser demain vie professionnelle et vie personnelle ? Nos formations et nos métiers changeront-ils ? Et comment s'épanouir au travail et avec quel emploi ?



4. Ville nature, dense ou intense ?

Comment aller vers une ville qui se développe autour de ses quartiers et centres bourgs, sans dévorer la nature et la campagne ? Comment être une ville à la recherche d'une économie d'espace et d'énergie, tout en conciliant sa qualité de vie ?



5. Ville active et ville à vivre ?

L'attrait toujours plus fort de l'Ouest est la source de son dynamisme. Cela attire de nouveaux arrivants et de nouvelles entreprises, donne du rythme à nos vies... Mais comment préserver et partager notre qualité de vie, notre patrimoine et notre identité ?



6. Une ville vraiment pour tous : où en seront les solidarités ?

Pour sept habitants sur dix, l'agglomération nantaise est un territoire solidaire. Face à l'allongement de la durée de vie et la crainte d'une progression de la précarité, comment préserver le lien social, quelles solidarités doit-on conforter ou réinventer ?



7. Vivre sa ville : en collectif ou en solo ?

Dans nos sociétés, la montée de l'individualisme met l'accent sur l'épanouissement individuel au détriment du bien-être collectif. Comment redonner le goût du projet collectif ?



8. Du quartier au Grand Ouest : quelles bonnes échelles pour agir ?

Quelles capacités d'actions auront les villes demain ? Quelles décisions prendre à l'échelle du quartier et de la métropole ? Quelle coopération mener avec les collectivités et les villes du Grand Ouest ?



9. Quelle place pour les nouvelles pratiques, les nouveaux acteurs, les nouvelles initiatives ?

La réussite de la métropole nantaise repose en particulier sur sa créativité et la qualité de ses projets. Mais comment rester à l'écoute des nouvelles tendances, des projets innovants, des pratiques émergentes. Numérique, industrie, développement durable, vie sociale, projet citoyen ? Comment susciter, soutenir et faire réussir ceux qui inventent demain ?



Figure 124. « Les 9 questions d'avenir », *Nantes Ma Ville Demain*
source : AURAN

Ainsi notamment des réseaux économiques et immobiliers (le CINA, la Jeune Chambre Economique). Quant à certains projets structurants, c'est davantage sous l'angle de leurs promoteurs et défenseurs qu'ils sont présentés, notamment dans la rubrique internet des entretiens « visions d'avenir » (la directrice du CHU, le directeur du *Voyage à Nantes*, le Président de la CCI Nantes-Saint-Nazaire).

Pour ce qui est des groupes de pression de la société civile, ils ne se sont pas spécialement saisis de la démarche et c'est plutôt à d'autres occasions qu'ils se manifestent. Par exemple, c'est lors de la découverte de la phase 2 du projet urbain de l'île de Nantes qu'un collectif se remobilise autour de l'enjeu du maintien des rails sur l'île de Nantes. Ce n'est pas dans le cadre de la démarche prospective qu'il intervient, privilégiant des scènes plus rapprochées des moments opérationnels. Non que le cadrage rende ces interventions impossibles[577], mais qu'il ne soit pas vu comme suffisamment stratégique probablement. En outre, à l'occasion de réunions publiques, plusieurs interpellations ont pu avoir lieu mais sont marginales.

1.4 Le rapport politique/ technique : préparer les choix des élus

Le cadre de la démarche indique bien un objet technico-politique dont les contours ne sont pas stabilisés, ce qui peut être revendiqué ou représenter une contrainte :

> *« En mars prochain, un Hors Série de Place Publique sera consacré à Ma Ville Demain. Il faudra être vigilant à la période pré-électorale, notamment au cadre législatif en vigueur ».* (compte-rendu de la réunion de l'équipe projet du 13/09/11)

Cette instabilité structurelle produit régulièrement des tensions dans le travail ; elle permet aussi d'identifier des places au sein de la technostructure (plus ou moins proches du politique). L'équipe-projet reflète bien l'enjeu de se situer près du politique via la présence du Cabinet et de la communication ; elle associe deux types d'ingénierie, technique et politique, afin d'éclairer les élus[578] :

> *« On est là pour que les choix politiques qui devront se faire, se fassent dans les meilleures conditions».* (technicien 2 au GTP de Mars 2012).

[577] Hormis peut-être pour l'aéroport, le directeur de l'AURAN rappelant régulièrement que, voulu par les élus métropolitains, il serait aberrant que la structure d'étude n'en fasse pas une donnée. Certes le site Internet a pu accueillir des expressions relatives à l'aéroport mais la modération intervient alors rapidement. Ainsi, l'équipe *MaVilleDemain* poste-t-elle le 17/01/2011: « *Charles, apparemment l'aéroport est un sujet qui vous passionne! C'est bien normal, mais comme nous vous l'avons aussi rappelé pour les fiches "Agriculture", "Emploi", "Etalement urbain", "Mondialisation", "Pays de la Loire" et "Plan climat", nous nous permettons de vous demander de ne pas détourner le site Internet de son but initial, qui est de faire émerger un projet global collectif pour la métropole nantaise à l'horizon 2030* ». L'internaute s'était exprimé sur la pollution, en écho au nombre de décès anticipés liés à la pollution atmosphérique évoqué dans les chiffres clés avancés par l'AURAN.

[578] Selon Michel Lussault (intervention dans le cadre des mercredis de l'INET, "l'imagination territoriale au pouvoir?" le 31/10/12), la prospective doit prendre le contre-pied des trois aspects suivants:

1. Hier, l'activité de prospective était là pour "éclairer"; aujourd'hui, elle est là pour "opacifier", donner un caractère équivoque, coller à l'incertitude;
2. Hier, l'activité prospective était là pour "guider"; aujourd'hui, elle est là pour « dérouter »;
3. Hier, l'activité prospective était là pour "rassurer"; aujourd'hui, elle est là pour "Inquiéter", "provoquer de l'interrogation.

C'est notamment l'anticipation de la dernière phase – celle du retour vers *« le grand monde* » pour reprendre une expression de Callon, Lascoumes et Barthe concernant les trois temps de la traduction – qui montre la dimension politique de la démarche. L'un des acteurs identifie trois groupes de questions : quel est le statut du retour (vers les habitants) ? Quel est le critère d'acceptabilité du retour ? Participatif… jusqu'à quand ?

> *« On s'est posé la question déjà en 2008 sur le mandat de Jean Marc (Ayrault). Dessein, le dessein donc le projet et le programme. C'est la question du curseur. Nous on est en campagne 2008 on avait mis ça entre programme et projet et là je crois qu'on est plutôt entre dessein et projet. Donc là moi non plus, je ne suis pas capable aujourd'hui, avec toutes ces inconnues de voir où va se situer ce curseur. A mon avis il se situe quand même sur ce segment là».* (technicien 9, réunion du 06/12/11 de l'équipe projet)

> *« Ce qu'il y a de sûr c'est qu'on ne va pas vers une prévision programmatique. Ca c'est certain. C'était exclu par le mandat qui est dans la délibération. Ne pas aller vers du programmatique. (…) Alors est-ce que ça passe par un texte avec 110 propositions possibles ou un texte avec des options ça je ne sais pas encore. Et après effectivement on a un cheminement à trouver entre ce rendu, qui a une particularité quand même c'est que ce rendu est aussi issu d'un mandat confié par les élus alors ce n'est pas strictement un dossier technique c'est à dire que même si les élus portent une partie particulière enfin pas tous mais si tu veux il est, on ne demande pas de signer. Ce rendu n'est pas un truc, ce n'est pas le projet. Ce n'est pas l'endroit où Jean Marc Ayrault, et les maires signent en bas à droite en disant on est d'accord avec ce qu'il y a dedans. Et en même temps ils en portent une part de responsabilité, si on a gagné la démarche, si la façon dont on rend les choses est conforme au mandat qu'ils ont confié, pas forcément sur les choix politiques ensuite. Bon donc y'a ça, ça commence à s'éclairer dans ma tête d'ailleurs. Ce n'est pas juste le rapport d'une commission puisqu'ils sont aussi parties prenantes et puis après il y a le processus à penser donc ça c'est vis-à-vis des habitants et des maires aussi».* (technicien 2, réunion du 06/12/11 de l'équipe projet).

> *« Quelle est la place des élus et des autres partenaires vis-à-vis de ce travail et du vote final ? (…) ils ont un pied dedans, ils ont un pied dehors donc faut qu'on leur trouve la juste place y compris parce que certains peuvent ne pas adhérer à tout ce qui est écrit dedans. (…) Donc quelle place on décide nous, quelle serait la meilleure place des élus y compris pour ne pas les mettre en porte-à-faux à l'issue du vote final ? Et quelle différence il y a entre le travail qu'on rend et le projet final voté par les élus ? Nous on va amener quelque chose au public en octobre a priori et à la fin il va en ressortir autre chose. A moins qu'on ait super bien bossé, qu'il n'y ait aucune alternative dedans (…) on peut penser que les élus vont devoir reprendre la main politiquement et vont devoir dire : ça on prend, ça on prend mais*

> *qu'à 50%, ça on ne va pas dessus, ça on n'est pas mûrs, etc. etc. Donc quel est le statut, pourquoi on vient solliciter le public à un moment sur un produit non fini ?».* (technicien 3, réunion du 06/12/11).

Il est important de souligner ce que signifie cette ambivalence technique/politique : non pas, comme on l'entend parfois dans une grille d'analyse sommaire, les effets de l'encartement dans un parti de tel ou tel, non pas un travail en sous-marin dans une section locale du parti majoritaire, mais bien la question du travail d'un projet de territoire dans un cadre démocratique certes mais où l'on sait la place grandissante de l'élaboration d'un cadre de débat qui échoit à un appareil managérial[579]. En outre, on se situe ici clairement au moment où l'on hésite encore sur le type de rendu de l'AURAN. Ces réflexions à voix haute n'ont plus cours au moment où se clôt la démarche.

> *« Comment on fait pour garantir la sincérité de la démarche jusqu'au bout ? (…) Est-ce qu'on va arriver à un projet consensuel ou pas ? Est-ce que les politiques, nos élus, vont chercher à avoir l'unanimité ou pas ? Ces questions sont fondamentalement politiques donc ce n'est pas ici qu'on va y répondre mais c'est à nous de créer les conditions pour que la stratégie adoptée par nos élus soit la plus bordée, la plus confortable possible ».* (technicien 5, réunion du 06/12/11*)*

Certains des acteurs présents se situent en de telles occasions clairement dans l'ordinaire d'un cabinet politique à savoir préparer les discussions politiques sans que les élus se sentent dépossédés mais plutôt valorisés. Ici, le mandat provenant de l'ensemble des maires de Nantes Métropole, se joue également l'enjeu de continuer à être reconnu dans cet exercice prospectif par l'ensemble des maires, y compris de l'opposition. L'engagement initial des 24 maires doit absolument ne pas être perdu en cours de route.

> *« Le résultat doit être plutôt une suite de scénarios tendanciels sur le modèle des « si l'on va dans cette direction, si l'on fait ce choix là, on peut aller dans cette direction, si on fait tel type de choix on peut aller dans cette direction ». Enfin voilà, ça me semble plus respectueux de l'esprit de la démarche et plus bénéfique pour l'équipement au sens de nourrir le débat public (…) je crains qu'il n'y ait une espèce de décalage si on ne faisait pas ça, à jouer les élections avant les élections, sans le cadre des élections».* (technicien 10, réunion du 06/12/11)

Les différents acteurs de l'équipe projet ont tous une bonne connaissance des élus, ils en jouent même à l'occasion de la discussion de certains formats d'échanges. Ainsi, en amont des world café de la ville de Nantes de ces échanges cocasses sur la présence souhaitée ou non du maire : à ceux qui considèrent qu'« *avec les vrais gens il est à l'aise* » s'opposent ceux considérant qu'« *il y a un vrai risque que ça bloque les gens* ». Ce type de question

[579] Si l'on pouvait, dans les années 1960-1970, constater l'émergence du débat par des luttes urbaines et comités de citoyens, c'est désormais davantage la référence à une démocratie octroyée qu'à une démocratie conquise qui est pertinente pour comprendre les dynamiques de l'action publique (c'est en ces termes du reste que D.Asseray, ancien adjoint à la Ville de Nantes entre 1989 et 2001, analysait l'évolution du sens de la démocratie locale (cf. Laurent Devisme et Elisabeth Pasquier, *op. cit.*). Dans ce cadre, l'action publique est de plus en plus instrumentée, y compris dans son rapport aux usagers.

s'est régulièrement posé aux différents moments de la démarche. L'élu nantais qui porte directement la démarche sur le territoire municipal est l'adjoint en charge des finances et du dialogue citoyen, Pascal Bolo, assisté dans l'animation par le cabinet Missions Publiques[580].

La position du Conseil de Développement est quant à elle dans la prudence dès qu'il est question de positionnement politique, son Président réaffirmant les enjeux d'aborder de larges thématiques en n'étant ni dans la position de chambre d'enregistrement ni dans l'opposition systématique.
Si le degré de familiarité vis-à-vis du politique est une variable importante du jeu de rôles que l'on peut observer dans les réunions de l'équipe-projet[581], retenons ici plus substantiellement la recherche d'une préservation de la possibilité de l'arbitrage politique au bout de la démarche[582]. Si l'on insiste ici, c'est parce qu'en dehors de la mission « classique » d'éclairer les futurs et de repérer les signaux faibles, l'AURAN se trouve clairement en position d'interface, de médiation, dans une fonction tampon qui permet d'adoucir des visions trop contrastées. Il ne s'agit pas de médiation pour elle-même puisqu'il y a l'horizon du cap pour la Région nantaise, un projet de société plus large même qu'un projet de territoire :

> *« On ne fait pas de la prospective pour faire de la prospective, c'est pas le mandat, c'est pas notre mission, on fait de la prospective pour un projet forcément. (…) Enfin quand tout va bien c'est de l'équilibre et quand ça dysfonctionne c'est de la tension entre ce qui relève d'un exercice prospectif citoyen et une prospective qui doit trouver un débouché et un débouché qui a un projet politique, donc qui doit créer les conditions d'adoption d'un projet politique. Il est certain que du coup en terme de maîtrise et de gouvernance ce n'est pas la même chose ».* (technicien 2)

La nécessité de devoir régulièrement réinterpréter le mandat provient de ce que cette mission se différencie de celles plus ordinaires de l'AURAN. L'agence se trouve ici « en première ligne », exposée sur un temps particulier alors qu'elle a généralement *« plutôt tendance à être partout mais de manière plus discrète »*[583]. La réinterprétation régulière permet de partager l'enjeu, de remobiliser les acteurs : si elle est souvent nommée « pédagogie », c'est que les acteurs qui la portent doivent à de nombreuses reprises redire un peu les mêmes choses.

[580] Très présent sur la place nantaise pour l'animation des ateliers citoyens dans différents domaines.
[581] C'est vrai dans toutes les organisations publiques: celui qui peut faire valoir son rapport au politique dans une réunion dite technique ou professionnelle cherche une légitimité spécifique et induit des rapports de domination par rapport à ses collègues.
[582] Cela dit en creux à quel point, sur de nombreux domaines, cet arbitrage politique serait désormais comme confisqué F Desage et D Guéranger, *La politique confisquée. Sociologie des réformes et des institutions intercommunales,* Éditions du Croquant, 2011, 247 p..
[583] Il était courant, jusqu'à une période récente, de voir la place de l'agence d'urbanisme de Nantes comme cantonnée à l'étude, héritage probablement d'un positionnement concurrentiel entre la SAMOA dirigée par L. Théry et présidée par J-M Ayrault et l'AURAN dirigée par J-Y Pailloux et présidée par J. Floch.

Retenons pour finir l'enjeu lancinant du sens, l'un de nos interlocuteurs revenant aux fondamentaux : *« Qui est-on ? D'où vient-on ? Où va-t-on ? »* Si la conviction d'un renouvellement par le dialogue citoyen est largement partagée, on peut entendre de manière plus ponctuelle une critique plus générale du régime politique contemporain qui peine à exprimer des orientations à défaut d'une direction :

> *« Il y a un vrai problème, parce que je pense qu'on a un vrai besoin de restituer du sens (…) Moi, j'appelle idéologie de substitution, par exemple, la démocratie locale, tout ce qui tourne autour de la proximité. C'est-à-dire que je pense que la politique c'est de l'offre ».* (consultant 4)

C'est bien le référentiel d'action publique qui est en question. Et l'on retrouve ici un constat plus général fait par d'autres : « *C'est donc finalement la question du primat du politique sur le technique qui doit être évaluée dans ses ambigüités. Une des ambigüités de départ dans les missions des agences étant de devoir éclairer et apporter des réponses techniques à des questions fondamentalement politiques*»[584].

1.5 Un discours de la méthode : les enseignements des formes de travail

Plusieurs prospectivistes le disent, « *la forme est une question de fond* ». Cela ne se dément pas ici. Pragmatisme et fil de l'eau n'empêchent pas le repérage d'un discours de la méthode, précisément à propos d'une démarche qui doit rester ouverte, itérative et dont l'esprit de la sincérité ne doit jamais pouvoir être mis en cause :

> *« L'idée c'était que la démarche était scandée mais qu'en même temps il y avait forcément de la souplesse (…) dès le départ c'était rigueur et souplesse ».* (technicien 1) / *« Ne pas être pris en défaut sur l'éthique de départ, à la fois sur le fait que c'est maîtrisé donc ça c'est hyper important, y'a des préalables. Par contre après sur la façon d'avancer je reconnais que le côté flou est réel pour nous-mêmes et qu'à chaque étape… cette fois ci la clarification de ce qu'est notre rôle et de ce que l'on remet et à quel moment se fait aussi en marchant ».* (technicien 3) / *« (une démarche) qui donne des orientations mais ne règle pas tout pour l'avenir, en tous cas on a quelque chose de cette nature à inventer pour que ça ne soit pas bouclé, et puis point barre on attend ! ».* (technicien 2)

La volonté de ne pas figer le projet amène à réfléchir à la production d'un "rendu" malléable, appropriable, le risque étant de produire un contenu évanescent ou trop vaste. Créer les conditions du débat, qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Jusqu'où cela va-t-il ?

« *Transparence* » et « *sincérité* » reviennent comme un fondement éthique partagé par les professionnels. C'est aussi probablement ce qui motive une forme d'autojustification quasi permanente et une réaction forte aux analyses pointant l'aspect communicationnel

[584] Maryvonne Prévot[et al.], *op. cit.*

important de la démarche[585] ou encore ce qui relèverait d'un marketing politique. Ensuite, la nécessité d'un management de la démarche est appuyée par son manager notamment afin d'éviter le sentiment d'un débordement et d'une dispersion générale :

> *« Manager de telle façon que ça fonctionne, et puis de telle façon qu'on crée les conditions aussi d'aboutir à une synthèse, c'est-à-dire que évidemment, le risque du foisonnement c'est la dispersion, c'est … tout le monde a causé mais on n'en fait rien… donc il faut une méthode, il faut… du management ».* (technicien 2)

Cela peut s'exprimer aussi par la critique de ce que serait une introspection permanente évitant de poser la question des orientations.
La réflexivité des acteurs est régulière, avec la conscience assez précoce de la nécessité de tirer le bilan de la démarche, de capitaliser la méthode voire de la faire partager[586]. Cette nécessité est d'autant plus forte qu'il n'y a pas une culture établie de la prospective à l'AURAN : ce qui peut être vu comme une lacune est aussi un atout lorsque l'on cherche à renouveler, justement, les formes de l'exercice. Certes l'AURAN a pu faire des travaux de projections dans le cadre de l'élaboration du SCOT par exemple, mais elle n'intègre pas un bureau ou une mission de prospective[587]. On peut ainsi être attentifs aux vertus du bricolage sur un paper board, à la critique émise du scénario tuteur et des scénarios tendanciels :

> *«* J'ai l'impression que la prospective, c'est beaucoup d'intuition, c'est avant tout énormément d'intuition et c'est surtout pas de représenter un modèle enfin d'appliquer un modèle*».* (technicien 6)

> *« Comme je n'ai pas de repères sur une démarche exactement de cette nature je ne peux pas copier, et puis c'est trop compliqué pour être certain que… faut avoir un cap, un fil, faut pas en changer en fonction de l'humeur, des critiques des uns et des autres, parce que il faut une cohérence, et en même temps, il faut savoir à un moment donner se réajuster, réorienter, en se disant là - y compris la façon dont on fait – ça ne correspond pas à l'objectif qu'on s'est fixé. C'est arrivé plusieurs fois qu'on fasse ce mouvement ».* (technicien 2)

Les méthodes de travail permettent de clarifier, synthétiser, quitte à ce que la notion d'arbitrage revienne pour distinguer la nature de l'arbitrage politique des arbitrages au cours du travail professionnel :

> *« Le contenu des rapports ne fait pas l'objet d'un arbitrage du réseau politique, enfin l'objet d'un arbitrage, si, mais d'arbitrage de l'équipe, de nous-mêmes dans le cadre du mandat qu'on a, bien sûr qu'on fait des arbitrages, les 3 scénarios, on a déjà arbitré des choses, c'est-à-*

[585] N'oublions pas la carte de vœux 2012 de Nantes Métropole, sous les auspices de *Ma Ville Demain* avec des photomontages utopiques.
[586] Cf. la participation de l'AURAN à une session de formation de Futuribles par exemple ou encore l'articulation à un atelier de Eurocities 2012 se tenant à Nantes sous les auspices « a new city politics »
[587] Contrairement par exemple à certaines collectivités territoriales qui se sont récemment dotées de tels services. La Région Pays de la Loire a créé en 2010 la Direction à la Prospective, aux Schémas et à l'Agenda 21 au sein du pôle « stratégies et territoires ». Le Grand Lyon a créé en 1997 en son sein un Centre de ressources prospectives.

> *dire que le rapport n'est pas juste une vaste compilation des points de vue des gens, donc on a bien réfléchi à arbitrer dans le cadre du mandat qui est le nôtre, mais le rapport n'emporte pas la décision de la stratégie pour le territoire. Elle appartiendra bien aux élus ».* (technicien 2)

En outre, les interactions au sein de l'organisation sont très nombreuses, la plupart des acteurs s'autorisant de nombreux « coups de sonde », avec une confiance dans ce qui sort des réunions collectives plus ou moins formelles : on se situe bien aux antipodes d'un rationalisme scientifique tablant sur des méthodes hypothético-déductives évoquées dans le chapitre 7.

Voyons plus précisément ce qu'il advient des scénarios. Une demi-journée du séminaire du 25 Avril 2012 est consacrée à leur test. Un premier groupe doit procéder au « test de gradient de durabilité des scénarios » où il apparaît logiquement que le projet serait un quatrième, un mix des 3 scénarios présentés, plutôt que l'adoption de l'un d'entre eux. Des questionnements émergent sur la cotation des 3 scénarios en fonction de 6 systèmes de valeurs – alias thématiques :

> *« Cela pourrait être fait à la manière de mini-récits, qui expliciteraient, pour chacun des items, les leviers / risques / impacts de chacun des scénarios. Cette nouvelle grille, composée de mini-récits, pourrait être soumise au débat auprès des habitants et la somme des mini-récits les plus plébiscités pourrait constituer, dans la mesure de leur compatibilité, les bases du quatrième scénario. Ce quatrième scénario pourrait être alors le projet partagé».* (p.7-11 du compte-rendu)

La machine esquissée ici montre bien à nouveau l'envie de voir apparaître un projet à partir d'une somme de contributions. Un autre groupe se concentre sur le « *test des leviers pour agir* » et procède à une bonne analyse des forces et faiblesses de chaque scénario. Enfin, un troisième atelier procède au test « *des attentes et des tensions/contradictions* » et il en ressort qu'« *il faut veiller à ce que ces scénarios ne véhiculent pas une idéologie politique précise* » (réunion du 9/11/11). L'un des participants s'exerce à apparenter des modes de gouvernement à chacun des scénarios, donnant ainsi trois régimes : républicain bonapartiste /social-démocrate chrétien /autogestionnaire voire libertarien.

Le compte-rendu de l'atelier évoque un projet métropolitain guide qui pourrait être révisé tous les 3-4ans.

Trois séminaires ont eu un rôle important (cf. figures 120, 122, 123). Outre l'équipe-projet, ils associent les consultants. Ces extérieurs à l'institution ont un rôle clé, les séminaires relevant aussi bien du test, de la vérification, que de la réappropriation collective du travail en cours. L'introduction du séminaire du 25 Avril 2012 témoigne bien de l'enjeu du récit de la forme-projet par le technicien 2 :

> *« Vous savez que la dernière fois on a fait un séminaire sur les schémas de développement, donc il y avait un côté « scénarios » mais c'était des schémas d'experts. Ces scénarios sont sensés*

prendre en compte l'ensemble de ce qu'on a déjà fait c'est-à-dire les contributions, les travaux du groupe témoin prospectif, donc on ne va pas revenir sur chacune de ces briques aujourd'hui directement parce que sinon on refait le séminaire. Enfin on a les principaux éléments de la vision exprimée par ces membres, on a les schémas de développement - schémas expert. On a débattu à ce moment là sur les valeurs du socle commun de valeurs, voilà on a tout ces éléments là qui sont pris en compte et aboutissent à ces scénarios qui constitueront un rapport de synthèse, un point d'étape important dans notre travail - c'est ce qu'on a appelé une fois les conditions possibles du problème, c'est à dire comment on permet à ce territoire et en particulier aux élus d'arbitrer un projet. Donc aujourd'hui ce n'est pas la fin encore de notre démarche, c'est le moment où collectivement on va vérifier, se dire d'abord si on y est, si on est au niveau de l'ambition qu'on avait fixée au début de la démarche, tout le monde n'était pas là au premier séminaire mais depuis on l'a suffisamment raconté pour que tout le monde s'en rappelle, ne pas perdre le fil, on ne refait pas de discours mais de l'ambition du mandat qui a été confié, de l'ambition du mandat qu'on a dans la démarche à la fois dans sa méthode, sa façon de faire mais sur le fond aussi. Donc c'est un peu un moment où on se dit on a réussi ou on n'a pas réussi… je pense qu'on a réussi mais concrètement il faut ajuster, il faut bouger, c'est très bien mais on aura du mal à l'expliquer. (Le consultant) va nous présenter ces 3 scénarios pour l'avenir de Nantes métropole. (…) Ensuite les ateliers cet après midi. L'enjeu des ateliers c'est de vérifier qu'on a compris les scénarios tels qu'ils sont présentés donc c'est de faire trois choses : la première c'est vérifier, discuter à la fois la cohérence et leur contraste. Je vous rappelle ce qu'on s'est dit : ces scénarios sont cohérents en eux-mêmes, racontent une histoire qui se tient et en même temps ils sont dans le souhaitable possible on n'a pas fait des scénarios qui soient totalement impossibles et qui ne soient pas souhaitables… donc du coup y'a pas d'un côté le moyen, le mauvais et le super bon et donc vérifier qu'on est bien dans cet ordre là. Le deuxième atelier, c'est discuter de qu'est ce qui ce serait passé, et qu'est ce qu'on aurait fait, qu'est ce qui ce serait passé, c'est extérieur à la métropole, qu'est ce qu'on aurait fait, "on", c'est les acteurs publics ou d'autres, qui conduiraient plutôt à ça, à ce scénario ou à tel autre donc ça c'est une façon de vérifier si on a des leviers pour agir, et quel levier on a pour agir et donc si on n'a pas oublié des choses c'est une autre façon de le dire. Et le troisième atelier il sert à passer ces scénarios au crible de la contribution citoyenne, les acteurs. Est ce qu'ils s'inscrivent dans la démarche (…) on prendra une heure ensuite pour restituer et échanger, moment de vérité sur où on en est et qu'est ce qui reste à faire. (…) Des questions, précisions, contestations, interrogations ? Bon donc on rentre dans le dur. On y va. A t-on bien vu Nantes métropole ou est-on à côté de la plaque ? ».

Cette démarche de renouvellement d'un référentiel d'action publique emprunte plusieurs de ses caractéristiques au management organisationnel contemporain. Elle a la particularité de chercher à associer deux activités jusque là disjointes : la production d'un large concernement[588] et le renouvellement d'un projet de territoire. D'où la pluralité des finalités que l'on peut repérer. Il s'agit en effet :

- de reconfigurer un projet de territoire, tant un Agenda 21 ou un label « Capitale verte de l'Europe »[589] ne sauraient suffire : la prospective reste un référentiel d'action publique territoriale ;
- de contrer le « pessimisme anthropologique »[590] en incarnant un certain optimisme managérial associant deux enjeux : mobilisation et conduite du changement ;
- d'être de ces métropoles capables de se projeter - la démarche participant aussi d'un urbanisme fictionnel[591] (cf.4) en lien avec un marketing politique devenu condition nécessaire mais non suffisante de l'action territoriale.

Le suivi (par carottage) de cette ingénierie de projet permet de mettre en avant les enjeux des croisements d'univers d'expertise et de management, dans le cadre de leur décentrement relatif ainsi que les paradoxes d'une démarche à l'ouverture maximale déclarée mais qui se doit d'aboutir à un projet ensuite voté par les élus communautaires (séance du 14/12/2012). Quant aux rapports au territoire, ils relèvent de deux de ses expressions principales : le patrimoine et le projet [592].

[588] Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *op. cit.*

[589] "*2013 sera une année où Nantes Métropole créera à son tour et à sa manière originale et festive la mobilisation des habitants et des partenaires locaux et européens pour le développement durable*" (extrait d'un communiqué Ville de Nantes – cf site internet ville).

[590] Philippe Genestier, « Quelle action publique dans un contexte de pessimisme anthropologique? », *La réflexivité sur les savoirs d'action, séminaire du LAUA, ENSA Nantes*, 2002.

[591] Laurent Matthey, *op. cit.*

[592] Alain Bourdin, « Pourquoi la prospective invente-t-elle des territoires? », *Espaces et Société*, 1993.
L'auteur revient en effet sur les trois modalités d'existence du territoire que sont ses formes de l'institution, du patrimoine et du projet.



Figure 125. Campagne d'affichage de la démarche *Nantes Ma Ville Demain* diffusée à travers la ville
source : Nantes Métropole et DoubleMix

2. Fabriquer la mobilisation : justifications, acteurs et dispositifs

> *« Cette démarche nous la voulons nouvelle. Ce débat ne sera pas celui d'une institution. Il doit être celui de toute une métropole, chacun doit être impliqué et doit pouvoir participer »*[593].

A l'inverse d'un travail en chambre, à la différence d'une seule prospective à dire d'experts, la démarche *Ma Ville Demain* repose sur une importante ingénierie de mobilisation de l'ensemble des parties prenantes : aussi bien en interne (équipe projet) que des différentes communes de l'agglomération bien sûr mais, aussi de la « société civile » dont on peut ici se faire une idée de la consistance et de l'éventuel rôle de groupes organisés et de citoyens « éclairés ». Comment, sur quels registres, par quels leviers décèle-t-on cette ingénierie de la mobilisation ? Comment se traduit-elle ?

Une mobilisation « *bien menée* » apparaît comme l'un des préalables à la réussite de la démarche, en témoigne son agenda, le déploiement de dispositifs de consultation, concertation,… On peut identifier une typologie des actants de la mobilisation, humains et non-humains[594], que sont :

- les mobiles de la mobilisation : arguments /prétextes pour mobiliser.
- les agents mobilisateurs : l'AURAN (chef d'orchestre de la mobilisation), les experts /consultants…
- les relais ou supports de mobilisation (tantôt capteurs de parole, tantôt médiums de communication) : incarnés aussi bien par les kits et supports de communication de la démarche que par les moments clés de la mobilisation (réunions de concertation), articles…
- les cibles de la mobilisation : interne / externe – participants à la démarche (incontournables, émergents, individus lambda). Tous experts ?

Les analyses relatives à la mobilisation peuvent généralement distinguer des régimes d'engagement : on peut ainsi différencier l'adhésion et son rapport à la croyance de la critique ou encore de la résistance. C'est le premier type qui est ici surtout à l'œuvre renvoyant à des logiques d'un concernement en toute félicité.

[593] Extrait de la délibération du 25 juin 2010.
[594] Olivier (dir) Thiéry et Houdart Sophie, *op. cit.*

2.1 Les mobiles de la mobilisation

2.1.1 Mobiliser au nom du mandat politique

> *« Pour relever le défi, Nantes Métropole doit réaffirmer et renouveler son ambition collective. Elle doit le faire en mobilisant, au delà des schémas traditionnels, ses forces économiques, sociales, associatives et culturelles, dans une dynamique s'appuyant avant tout sur la richesse humaine dans sa diversité, sur des hommes et des femmes de tous horizons désireux de faire progresser »*[595].

L'objet premier apparaît bien dans la délibération communautaire : les 24 maires souhaitent « se donner un cap » en confiant la démarche à l'AURAN. Cette unanimité politique est aussi l'une des clés de la tonalité d'une démarche qui cherche à mobiliser au nom du bien commun. On se situe bien entre le territoire-patrimoine et le territoire-projet. Le sentiment « d'aller tous dans le même sens » est souvent partagé comme la conviction qu'il faut continuer à développer le territoire. Globalement, si modèle existant il y a, l'idée qu'il faille le conforter l'emporte largement sur celle de sa remise en question. En même temps, il s'agit aussi de mobiliser au nom de la participation entendue d'abord comme obligation d'être à l'écoute des habitants. Mais la rencontre de ces deux motifs produit le risque d'une focalisation sur des questions de process au détriment de questions substantielles qui seraient instruites par des controverses.

« Faire débat », « confronter les idées », telles ont pu être formulées les premières intentions de la démarche. *« Ce qui compte, c'est que ça parle ! »*. De fait, l'importance des contributions n'est pas contestable. En revanche, comme évoquées précédemment, les formes de travail qui peuvent susciter débats et controverses restent peu ou pas explorées[596]. Cela pose une question plus générale : comment est-il possible de faire controverse à l'échelle de cette démarche ? S'il s'agit de mobiliser au nom du politique dans son unanimité, on voit bien que la question de la mise en scène des consensus et disensus est susceptible de produire des lignes de clivage, d'exacerber des positions tranchées. Plus généralement, des chercheurs écrivaient récemment à propos des agences d'urbanisme qu'elles semblent aujourd'hui « *contribuer à construire le récit d'agglomérations réconciliées, où tous les intérêts seraient conciliables car négociables par la grâce de la concertation. En ce sens, elles apparaissent comme des instances de déconflictualisation de l'urbain, a priori.* »[597]. Ici, on ne peut mettre de côté une certaine volonté de maîtrise et d'évitement des débordements (et des sujets sensibles). L'AURAN

[595] Extrait de la délibération du conseil communautaire du 25 juin 2010.
[596] Depuis plusieurs années, l'exploration des manières d'associer les profanes s'est fortement développée, essentiellement autour de controverses écologiques et sanitaires. Le sociologue F. Chateauraynaud a notamment pu faire l'étude approfondie de la balistique des controverses (Francis Chateauraynaud, *op. cit.*) et un séminaire à l'EHESS se tient tous les ans organisé par J-M Fourniau et lui. Il s'intitule en 2013 : « De l'alerte au conflit. Trajectoires argumentatives et formes de mobilisation ».
[597] Maryvonne Prévot[et al.], *op. cit, p172.*

assume être une instance de désamorçage des conflits, au risque de ne vouloir ouvrir la boîte des controverses et de passer à côté de certains enjeux de société[598].

Aussi la mobilisation au nom d'un mandat politique n'est-elle pas tout-à-fait congruente avec une perspective participationniste. Disons que sur les échelles de la participation, on se situe plutôt au niveau de la consultation mais pas à celui de la concertation ou de la co-construction. C'est assez net au moment de l'adoption du Projet 2030 (cf. infra).

2.1.2 Les mobiles de l'équipe projet

La mobilisation vaut de toute façon "*en interne*" : pour constituer et faire tenir dans le temps l'équipe projet mais aussi par rapport au politique (« *présent mais "non pesant"* » comme cela a pu être dit par l'un des chargés de mission). Le suivi de réunions donne une idée de ce par quoi passe cette mobilisation continue[599].
Contrairement au pilotage d'une étude ou d'un projet de territoire lambda, les contenus de la démarche prospective sont plus difficiles à anticiper et dépendent, *a priori*, des contributions collectées. Certains des objectifs de l'équipe-projet se découvrent en partie dans l'action - intégrant les aléas de la participation – et évoluent et se transforment dans l'action plutôt qu'ils ne la précèdent. Ainsi, une attention particulière est portée à la forme des livrables dans une perspective pédagogique (exposition, jeu de cartes, etc) et aux stratégies de mobilisation. Les contenus sont élaborés et discutés au sein de l'agence presque exclusivement, davantage dans le grand bureau collectif de tel directeur d'études qu'en grand groupe même si la conception des schémas a fait l'objet d'une réunion de l'équipe-projet et qu'ils ont été discutés plus tard en séminaire.

L'exercice prospectif démultiplie les dispositifs de concertation/consultation. Ce déploiement et l'effervescence qui l'accompagnent, ménagent un certain flou autour de la démarche. Embrasser largement, consulter globalement pour avoir une vision élargie des aspirations habitantes, tel est l'objectif que s'est fixée l'équipe projet. Quels sont les produits d'un tel essaimage, aussi bien dans sa multiplicité que dans sa superficialité ? Il y a assurément un risque de surplomb dans le survol d'autant de thématiques. Cette plasticité, ce flou permanent permettent à la fois d'embarquer des acteurs aux profils, intérêts et échelles d'intervention différents. En effet, *« chacun s'y retrouve* », « *y voit ce qu'il veut y voir* » - les clés et niveaux de lecture pouvant être de degrés divers.

> *« Franchement n'importe qui peut s'en emparer. Mais personne ne peut non plus en faire n'importe quoi puisque justement c'est pour*

598 Fin 2012, cette réalité s'exacerbe autour du projet de futur aéroport. Comme en témoigne Le Monde dans son édition du 06/12/12 par exemple, deux visions (au-moins) du monde, de la ville et du développement s'opposent. Ce n'est pas dans le cadre de la démarche prospective que ce débat se déroule et les arguments du débat se trouvent sur d'autres plateformes.
599 "*Les acteurs n'entrent pas dans des processus d'action collective armés d'intérêts, de valeurs et de connaissances durablement stabilisés et qui seraient injectés dans ces processus tels des intrants isolables et inaltérables. Ils y entrent aussi dans le but d'y obtenir des réassurances cognitives, afin de s'intégrer dans des systèmes d'action collective leur permettant, par la coopération et la co-construction des problèmes et des solutions de mieux maîtriser les contextes incertains*" Gilles Pinson, « Le chantier de recherche de la gouvernance urbaine et la question de la production des savoirs dans et pour l'action », Lien social et Politiques, vol. 50, 2003, p. 39-55.

> *tout le monde. Personne ne peut être en tête et ça c'est un peu comme l'abécédaire* ». (technicien 7)

La lecture des documents d'information et de communication des « épisodes 1 et 2 de la démarche » contribue au sentiment qu'il est bien difficile de ne rien y trouver ; difficile également de contester et/ou de remettre en cause le contenu. Ce *flou*, ces impossibles bords, permettent également de faire taire les éventuels détracteurs de la démarche qui n'auront de toute façon qu'une vision partielle de la démarche et ne pourront pas argumenter sur un ensemble de sujets aussi divers que complexes.

2.1.3 La prospective au service de la (re)mobilisation des acteurs : un outil pour (re)donner du sens à l'action territoriale ?

Certainement que la démultiplication des démarches prospectives sur bien des territoires est symptomatique d'une perte de sens globale. A l'échelle de chacune, c'est donc bien un enjeu de premier ordre que de contrer *le pessimisme anthropologique*[600] aussi bien que *le catastrophisme éclairé*[601]. Incidemment, cela permet de rassurer les porte-paroles d'une organisation : se donner un cap, c'est bien la possibilité de s'inscrire en « mode projet », ce régime d'engagement bien développé par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*[602]. Cette modalité n'est pas une finalité bien sûr, elle est en revanche une caractéristique primordiale.

L'exercice prospectif *Ma Ville Demain* a permis la (re)mobilisation des *forces vives* du territoire – qu'elles soient « *incontournables »* ou *« émergentes ».* Les formats de réunion (GTP, les conférences TedX, etc), les relais de mobilisation (comme les revues *Place Publique*, *Nantes Passion* ou l'Exposition), et les temps "off" ou "à côté" qui ont été ménagés participent de cette mise en réseau des acteurs. La prospective devient alors un prétexte permettant de mettre en synergie différentes parties prenantes, faciliter les rencontres et éventuelles collaborations. La démarche contribue à la circulation de références, de "bonnes pratiques"[603] sur le territoire et à la fabrication de sa culture commune et partagée.

Toutefois, ce constat interroge sur le possible caractère excluant de cette "mise en réseau". Si pour participer, accéder à certains cercles, il convient "d'en être", qu'en est-il de la marge, de ceux qui ne sont pas déjà repérés dans tel ou tel réseau ? Sur quels critères détermine-t-on qu'un acteur compte ou émerge plus qu'un autre ? Qu'est-ce-qui fait un "bon incontournable" ? Ceci questionne également sur le modèle de société dominant véhiculé par ce type de démarche : selon le type d'acteur entendu, le prisme d'analyse ne donne pas à voir le monde de la même manière. Certes il y a une volonté explicite de sortir de "l'entre soi" [604] d'acteurs repérés. Des formes de mobilisation témoignent de cette

[600] Philippe Genestier, *op. cit.*
[601] Gabriel Dupuy, *La catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est incertain*, Seuil, 2002.
[602] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.*
[603] Laurent Devisme, Marc Dumont et Elise Roy, *op. cit.*
[604] Extrait de la délibération du conseil communautaire du 25 juin 2010.

bonne volonté[605] mais dans les grandes lignes, c'est plutôt un tableau consensuel qui est brossé et qui confirmerait la justesse du modèle en œuvre. L'adhésion à la démarche est-elle un préalable à la participation des parties prenantes et non le résultat de la concertation ? Il n'y a bien sûr pas un pilotage via un seul et même réseau. Si la constitution du Groupe Témoin Prospectif (GTP) se fait par exemple par un travail de casting, celui-ci cherche bien à croiser différents réseaux[606].

Par ailleurs, cette figure du réseau est également mobilisable pour penser le rapport aux autres métropoles. "*Faire réseau*" avec d'autres territoires et d'autres démarches prospectives est une dimension qui a été clairement énoncée à plusieurs reprises : aussi bien lors de la Conférence Métropolitaine 2011 et de la table ronde des 11 démarches prospectives (le « Club des 11 », cf. figure 113) menées sur le territoire que dans la délibération du conseil communautaire du 25 juin 2010 :

> *« Le dialogue sera naturellement mené avec les autres territoires qui vivent en interaction avec Nantes Métropole et avec lesquels nous partageons à l'évidence un destin commun : Saint-Nazaire, bien entendu, avec qui nous avons lié notre devenir depuis de nombreuses années, les intercommunalités voisines, les départements, la Région, les grandes villes de l'Ouest, à l'instar de Rennes avec qui nous avons entrepris de nouer une nouvelle collaboration ».*

L'AURAN se trouve ainsi associée aux travaux du Codela (Comité d'expansion économique de Loire-Atlantique) et le directeur de l'AURAN participe au groupe de référents de la démarche prospective de la Région Pays de la Loire.
Mais il est difficile pour le moment de faire état de la fertilité des échanges entre ces différents territoires, l'ensemble des démarches initiées étant en cours (du reste, les agendas des différentes structures porteuses de démarche permettront-ils de tenir les promesses de collaboration ?). Si l'on peut pointer quelques contributions et diffusions/ communications de la démarche[607], on trouve dans ces différents cas plus une juxtaposition qu'une véritable confrontation. On peut en trouver une illustration dans les difficultés de traduire les suggestions de Martin Vanier en amont de la conférence métropolitaine qui visaient à mettre en tableau et donc à comparer le « combien ça coûte » et le « combien de personnes y travaillent » des différentes démarches. Malgré les affichages de l'ordre d'un travail "main dans la main" (avec Rennes comme avec Saint-Nazaire), on trouve des complémentarités concurrentielles, des démarcations significatives entre les différentes ingénieries de projet[608].

[605] Ainsi des world café organisés par la Ville de Nantes ou du travail réalisé avec le restaurant social Pierre Landais sur l'île de Nantes.
[606] Ainsi en réunion de ces échanges sur les noms ou les lieux à sonder. « Est-ce que l'on couvre bien l'ensemble des domaines ? » se demande l'un. « Nous sommes peu en prise sur le monde économique » dit un autre à la vue des premiers contacts pris pour faire partie du GTP (Groupe Témoin Prospectif)
[607] Ainsi de la présentation des démarches Nantaise et Nazairienne à Cap'Com (rencontres des professionnels de la communication des territoires) à Rennes, la présentation de la démarche *Ma Ville Demain* au centre d'études et de réflexion *Futuribles*, ou encore les articles dans *Place Publique*, la revue *Urbanisme*…
[608] Pour l'analyse de la prospective nazairienne, on peut pointer que Saint-Nazaire active probablement davantage sa place au sein du réseau des agences d'urbanisme (à l'occasion du 33ème congrès par exemple) et qu'elle met en avant une

2.2 Les agents mobilisateurs

2.2.1 L'AURAN : chef d'orchestre de la mobilisation

Juin 2010, le Conseil Communautaire confie à l'AURAN « *la conduite et la coordination générale de la démarche Nantes Ma Ville Demain*»[609]. Les défis posés relèvent notamment de la « *réaffirmation et du renouvellement d'une intelligence et/ ou l'ambition collective* », de la mobilisation de l'ensemble des « *forces vives »*[610]. Les élus souhaitent renouer le dialogue avec la population et construire des confrontations.

L'AURAN, chef d'orchestre de la démarche, est désigné comme étant « l'outil de la cohésion territoriale » ; un outil rassembleur capable de fédérer l'ensemble des parties prenantes – un lieu d'ouverture, de médiation et d'interface. Elle peut être extérieure à des conflits d'intérêt qui peuvent exister au sein de l'appareil de la Communauté Urbaine (entre techniciens et élus par exemple) et intègre d'autres territoires de projet et de gestion. La question du territoire institutionnel est potentiellement dépassée même si la commande est clairement communautaire. Une équipe dédiée, faisant collaborer des agents de l'AURAN et de Nantes Métropole, a été mise en place afin d'assurer le pilotage de la démarche. Cette hybridation de l'équipe projet permet de légitimer l'AURAN comme "pilote" tout en ne dépossédant pas Nantes Métropole[611]. La démarche est bien partagée et co-pilotée.

Outre le design institutionnel spécifique ponctuel (équipe projet, comité de suivi, secrétariat permanent, groupe de suivi permanent…), de nombreux moments sont venus mobiliser l'appareillage public. Ainsi des « séances de prise en main » avec les agents de la ville de Nantes, le réseau des chargés de mission agenda 21, l'inter-quartier et les élus, une réunion des DGS (Directeurs Généraux des Services) communaux (« *Quel service public en 2030 ?* ») ; ainsi de la contribution des cadres de la métropole, de deux petits déjeuners animés avec Nantes Métropole Développement, etc. Ce déploiement est cohérent, porté par de véritables activistes de la démarche qui souhaitent multiplier les capteurs, les détecteurs. On peut même penser que l'AURAN est en position hégémonique sur le sujet : unique détenteur d'une « vision d'ensemble » de la démarche, avec une ingénierie de projet à la fois audacieuse et maîtrisée, l'AURAN déploie des dispositifs et construit un ensemble qu'il est difficile de contre argumenter.

> *« Mais le principe, c'est l'aspect à la fois participatif et sincère. Ce sont des trucs qui sont génétiques dans la démarche. On est allés voir. On a vu tout le monde. On a vraiment interrogé plein de monde. Les entretiens ici, les gens étaient ravis parce qu'en fait*

prospective-action très liée aux particularités productives de son territoire (cf. l'argument des journées organisées par l'ADDRN les 30 et 31 Janvier 2013).

[609] Extrait de la délibération du 25 juin 2010.

[610] "Cet horizon, nous voulons le dessiner avec l'ensemble des forces vives de Nantes Métropole : habitants déjà engagés dans le débat public, mais aussi et surtout ceux qui souhaitent le faire autrement. Les jeunes, les retraités, les acteurs socio-économiques, culturels, associatifs, les agents de la fonction publique, les artisans, les chefs d'entreprise, les salariés des petites et des grandes entreprises…, chacun, et c'est impératif, qui engage la réussite de ce projet, doit avoir voix au chapitre, la possibilité de débattre avec les autres." Extrait de la délibération du 25 juin 2010.

[611] Ajoutons en ce sens que la directrice de mission, administratrice territoriale, est rattachée à Nantes Métropole.

> *finalement ils disaient "on n'a jamais eu des auditions comme ça" ».*
> (entretien technicien 7)

On peut parler d'un enjeu de "*parler vrai*", convergent avec une démarche authentique et sincère. Il s'agit de donner les preuves, aux citoyens notamment, de ce *parler vrai* et que ces preuves soient acceptées. L'insistance sur la transparence s'explique ainsi, c'est une contrainte supplémentaire par rapport à d'autres actions métropolitaines, même si le « dialogue citoyen » tend à innerver de plus en plus de domaines d'action.

2.2.2 La figure du consultant

> *« Vous savez, dans ce travail, si vous ne vous immergez pas complètement, si vous ne vous imprégnez pas complètement du terrain, vous ne ferez jamais un bon boulot… Donc, il y a cet aspect du boulot du consultant qui est extrêmement différent d'un consultant à l'autre. Il y a en a beaucoup qui estiment que pour rester objectif, il faut rester extérieur… Et moi, je dis que pour être créatif, il faut s'imprégner complètement du territoire. Il n'y a pas de création sans culture, il n'y a pas de création sans lien affectif avec le lieu sur lequel vous travaillez. Et pour la prospective, c'est exactement pareil, donc c'est un investissement un petit peu différent, et, forcément les résultats ne sont pas les mêmes ».*
> (entretien consultant 3)

Sélectionnés et cooptés par l'AURAN pour « *donner un coup de main* » ; tantôt agents de réinterprétation, agents conservateurs voire prestidigitateurs, les consultants en prospective sont des figures expertes hybrides qui orientent, décalent et colorent les démarches prospectives. Leurs registres d'implication très plastiques leur assurent une fonction d'expert de perplexité plutôt que d'expert de vérité. Le consultant principal (le bureau d'étude RCT) est notamment retenu pour son implication *a priori*, le débordement d'une prospective strictement spatiale, des enjeux de révélation, d'illustration, une sensibilité aux images et à la pédagogie, un travail sur les valeurs et les rêves. L'approche proposée est vue comme une méthodologie militante avec un intérêt pour le territoire résilient et épanouissant. D'autres consultants ont un rôle plus proche du coaching ou associent compétence sondagière et flair ou bien encore disposent d'une expérience territoriale reconnue.

L'AURAN "s'entoure" d'experts afin de s'outiller et/ou compléter des savoirs et savoir-faire spécifiques qui font parfois défaut en interne – l'équipe projet fera tantôt intervenir un expert extérieur, tantôt appel aux compétences des services de Nantes Métropole :

> *« Oui on se sert des compétences là où elles sont. L'agence d'urbanisme sait quand même faire des relations avec l'extérieur parce qu'elle a toute la fonction pédagogie qu'elle assume mais l'ingénierie participative c'est pas son métier et à la CU (Communauté Urbaine) c'est à peine en développement donc, quand on a des gens compétents côté ville, qu'en plus on est dans une configuration où on a des collectivités qui sont mutualisées, c'est*

> *hyper positif justement sur la transmission des savoir-faire des pratiques professionnelles, là il y a fertilisation encore».* (entretien technicien 1*) / « A l'AURAN (il y avait) des connaissances en interne mais personne qui n'ait mené de démarche prospective (…) (avoir recours au consultants, permet de) faire gagner du temps (…) compléter le savoir interne ».* (entretien technicien 2)

Cette démarche prospective est un espace d'échanges et de confrontations de cultures professionnelles entre experts et techniciens qui bouscule les codes, renouvelle et interroge les manières de faire. Les échanges répétés alimentent les réflexions de l'équipe projet et permettent de bousculer les routines, sortir des "sentiers battus":

> *« Pour moi, ça a été hyper perturbant puisque que c'était pas du tout mon registre de savoir-faire et lui il avait une vraie expertise en la matière, c'était hyper dur».* (technicien 1)

Les apports du consultant relèvent autant du soutien méthodologique que du conseil ou de l'aide à la décision :

> *« Il nous fallait quelqu'un de ce point de vue là qui nous assure les conseils, la rigueur et la connaissance », « nous aider à construire et interpréter (…) comment en tirer quelque chose » ou encore « (quelqu'un pour) manager des projets complexes de telle façon que ça fonctionne ».* (technicien 2 à propos des consultants qui interviennent dans la démarche)

L'implication de consultants permet notamment le travail de traduction et de synthèse. Trois d'entre eux connaissaient antérieurement le territoire, avec des positions diverses (tantôt en interne à la direction de la communication ; sur une mission de transfert de personnel de la ville à Nantes Métropole ou encore sur diverses enquêtes). Cette pré-connaissance peut asseoir quelques "coups de force" sur l'identité nantaise (cf.4), sachant qu'ils sont avant tout opérants car émis par des extérieurs.
« Ne pas être nantais » apparaît comme étant l'un des préalables retenus par l'AURAN dans son choix du "bon consultant". En plus de compétences reconnues et d'expériences multiples, l'exotisme, le décentrement, le regard décalé semblent être l'un des principaux critères recherchés :

> *« (Il nous fallait) des gens qui nous assurent un regard, qui nous apportent des éléments sur l'évolution du monde et un regard qui ne parte pas de Nantes mais qui parte de l'extérieur de Nantes et de l'agglomération, c'est important parce que sinon on raisonnait sur nous même ».* (entretien technicien 2)

L'AURAN attend d'un consultant qu'il apporte un « regard neuf » sur Nantes et que les « *confrontations répétées* » confirment ou infirment les hypothèses émises par l'équipe projet et permettent de légitimer l'action. Il serait en outre intéressant d'approfondir les types de rapports que les consultants entretiennent avec les territoires, quels sont leurs propres capteurs. Ils n'hésitent pas à jouer d'un effet d'autorité pour convoquer d'autres

exemples (Bâle par exemple, que l'on va retrouver dans l'exposition de restitution des travaux) ou bien pour confirmer les qualités de la ville sur laquelle ils travaillent, quitte à se mettre dans une position d'oracle qui sied bien au consultant retenu.
Le succès des échanges entre l'équipe projet et les consultants passe par la mise en place d'un rapport de confiance entre les différentes parties prenantes :

> *« Etre en confiance pour avoir des gens qui te disent ce qu'ils pensent vraiment, pour ajuster. Ca a été constamment comme ça ».* (entretien technicien 2)

Contrairement à l'action ordinaire de consultants qui vont dans le sens de ce que les acteurs attendent (y compris pour ménager d'autres possibles missions), il y a ici la volonté d'impliquer les consultants comme des poissons-pilotes d'une nouvelle société locale.

Entre l'AURAN et les consultants, d'autres agents mobilisateurs ont un rôle qui n'est pas négligeable, il s'agit notamment Groupe Témoin Prospectif (GTP), qui doit en quelque sorte assurer le go-between entre niveaux d'expertise technique et d'expertise "sensible" de la démarche. Aussi la remise de leur avis aux élus joue-t-elle la fonction importante d'étalonnage préalable à l'adoption du projet (décembre 2012).

2.3 Les capteurs de paroles et supports de mobilisation

Ma Ville Demain est un exercice focalisé dans le temps mais avec un objectif global (Nantes 2030) à la différence des ateliers citoyens qui ont pu être montés récemment (par exemple à la SAMOA (Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique)). Cette globalité a poussé à mettre en place des capteurs et à organiser des retours de parole. Ils sont très nombreux, facilement synthétisés aux dires de ceux qui y ont travaillé mais on peine à voir les discordances et dissensus.

Les médiums de mobilisation revêtent des formes diverses (Kit support, communication dans la presse institutionnelle, préparation d'un hors-série de *Place Publique*, le kiosque place du commerce, kits pédagogiques à destination des écoles, partenariat avec grandes écoles et nouveaux médias, etc) et sont autant de relais de mobilisation, aux cibles - *a priori* - variées, qui participent aussi bien d'un retour de parole que d'une stratégie de communication.

> *« Mais simplement pour expliquer, pour faire connaître, pour faire savoir, expliquer c'est pour vaincre les résistances, (…) c'est pas parce qu'on affiche des 4 par 3 et dans un journal que les gens sont au courant ».* (technicien 2) / *« Quand je me présente maintenant je fais « Nantes 2030 » alors à tous les coups ça marche. Il y a une vraie notoriété. On a quand même été présent sur le territoire, présent physiquement pas seulement théoriquement, physiquement dans les débats du territoire ».* (technicien 7)



Figure 126. Relais de mobilisation : le collage iconique utopique
source : *Et alors ?*



Figure 127. Les relais de la mobilisation :
les revues métropolitaines (*Place Publique* et *Nantes Passion*) et l'Exposition « 3 visions pour 2030 »
source : *Place Publique*, *Nantes Passion* et AURAN

Etablir des listes donne l'idée de l'ampleur de la démarche, on peut le constater au sein de l'équipe-projet : listes des différents rendez-vous, des contributions inscrites dans les thèmes des 9 questions, des premières personnes contactées pour la constitution du GTP, articles suite à des conférences de presse. Ce foisonnement témoigne aux acteurs eux-mêmes que la démarche fait parler. Comme évoqué, des initiatives lancées par la Ville de Nantes mobilisent des formes très contemporaines, c'est-à-dire « conviviales », de « brainstorming décomplexé » : ainsi du show autant physique que conceptuel (selon son promoteur local) qu'est l'événement TedX[612], ainsi des « world café » permettant des échanges thématisés (parmi les 9 questions posées). L'initiative peut également être d'origine privée et être intégrée à la démarche, c'est le cas de la rencontre Veolia du 1er Décembre 2011 intitulée « *une métropole désirable et performante* » avec Jean Attali en qualité de grand témoin.

Trois supports de la mobilisation peuvent être éclairés plus spécifiquement : l'abécédaire, le hors série de la revue *Place Publique* « *Penser Nantes pour 2030* » et le site internet de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*.

2.3.1 L'abécédaire

Ce guide pratique est un petit précis pédago-ludique qui présente les enjeux et objectifs de la démarche et annonce la méthodologie envisagée par l'AURAN pour mener son exercice de « *consultation sur la ville idéale* ». Le document propose un ensemble de définitions inventoriées de A à Z, un livret exhaustif qui embrasse un patchwork de notions sur la ville. Ce « *1er épisode : les premiers mots du débat, une conversation qui va durer 2 ans* », marque le premier temps de *Ma Ville Demain*. Ce « *document guide de la démarche* » annonce « *donner des repères auxquels chacun peut se référer tout au long de la démarche ».* On peut dire qu'il représente bien un espace de construction d'un premier sens partagé d'un ensemble de notions clés – identifiées comme telles – par l'AURAN. Sûrement ce document propose-t-il une grammaire de la démarche suffisamment imprécise pour que chacun puisse s'y retrouver, ou du moins, y transférer ses propres attentes. L'ensemble de mots clés renvoie à une idée de partage alors qu'il incombe bien aux lecteurs de s'adapter au lexique proposé. Le guide invite à la participation tout en mobilisant un lexique de *fétiches rassembleurs*[613], valeurs qui rassemblent et que l'on ne peut contester.

2.3.2 Le hors-série de Place Publique : « Penser Nantes pour 2030 »

Ce support permet de toucher les lecteurs de cette revue participant à une formation d'une opinion publique métropolitaine. Commandité par l'AURAN, son sommaire a été négocié en partie au sein de l'équipe projet. Quatre parties le structurent, illustré par les

[612] Il s'agit principalement d'inviter 120 personnes « utiles au projet de Nantes » à une soirée où des invités prestigieux tentent de convaincre le public chacun en 14 minutes de temps de parole. Le pari étant que, par capillarité, on peut toucher davantage de monde : « *les pauses servent au réseautage. Les gens savent qu'on va avoir la crème. Ça fait un peu happy few mais ça finit à 1000* » (technicien 2).

[613] Fabien Desage et Jérôme Godard, « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales », *Revue française de science politique*, vol. 55, 2005, p. 633-661.

photomontages du collectif "*Et Alors ?*", associé au cabinet RCT. La première partie « *Une ville à vivre* » convoque des paroles du directeur de l'IEA (Institut d'Etudes Avancées) de Nantes, d'une sociologue spécialiste des questions de genre en ville, du consultant géographe de la démarche, d'une psychologue exerçant à la maternité de Nantes et du directeur de Trempolino. La deuxième partie « *Une ville dans le monde* » donne la parole au directeur de l'IFU, déjà venu témoigner de ses analyses au début de la démarche, à une géographe intervenue lors de la conférence métropolitaine de 2011, à un historien membre du comité de rédaction de la revue et à un professeur émérite d'économie de Rennes (ancien Président du CESR Bretagne). La troisième partie, « *Une ville citoyenne* », s'ouvre avec le témoignage de la personnalité de Bliss Browne de la société *Imagine Chicago* qui semble un modèle pour plusieurs acteurs nantais à l'automne 2011. Vient ensuite un informaticien nantais, le politologue Stéphane Rozès et le Président du Conseil de Développement nantais, Philippe Audic. La dernière partie concerne « une ville résiliente » et associe un point de vue de géographe angevin, d'une économiste émérite nantaise, le Président de la CCI Nantes-Saint-Nazaire, un responsable de statistiques à Pôle emploi et enfin le secrétaire du réseau Terres en villes. Ce "casting" contribue à donner la tonalité de la démarche ; il reflète aussi plusieurs composantes de "forces vives intellectuelles".

2.3.3 Le site Internet Nantes Ma Ville Demain

Ce site est le "grand intégrateur par excellence", réceptacle aux contributions, remobilisées et mises en scène à l'occasion de l'exposition. Une rubrique « outils participatifs » liste les outils mis à disposition ainsi qu'un *vade mecum* de la participation. Il intègre également un certain nombre de vidéos promouvant les différents moments organisés dont les world cafés. *Ma Ville Demain* met en ligne l'ensemble des contributions selon 7 catégories d'acteurs identifiées :

- **Des contributions individuelles :** dont le vrac n'est pas organisé. Se succèdent 15 pages déposées au kiosque place du commerce, un docteur, un amoureux du fleuve, Marcco, cuisiner simple, acheter local, une pédibulation d'automne. On trouve aussi l'appartement de développement durable dans le cadre de la manifestation SPOT, l'architecte Jean-Marie Potier… ;
- **Des acteurs publics :** se suivent la directrice du CHU, Jean Blaise, les agents de pôles de proximité, des élus de Carquefou, des élus et fonctionnaires de Saint-Sébastien, un réseau démocratie locale, le conseil municipal de Thouaré, des agents de service public de Nantes métropole ;
- **Les assemblées consultatives citoyennes :** le Président du Conseil de Développement de Nantes, le Président du CESR Pays de la Loire, des membres de conseil de quartier, le conseil municipal des enfants de Carquefou, la commune de Saint-Sébastien, le conseil des sages de Couëron, le conseil intercommunal de développement, des restaurants club, le CNCE, le conseil nantais des personnes handicapées ;
- **Les collectifs et associations :** la parole d'Eric Boistard (Trempolino), des enfants du quartier de la Petite Censive, des personnes âgées d'une résidence, un groupe

de femmes volontaires de Carquefou, le centre unique du bricolage en relation avec l'Accord, les jeunes de la Tchatche, Nantes en Transition, Place au vélo, l'ORPAN, Malacocktail, l'AMAP du Petit Bois, un groupe de seniors sportifs, trois lycéens, l'association de Saint-Sébastien « Cap à gauche » ;

- **Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche :** deux enregistrements sont disponibles, celui du directeur de l'école d'architecture et celui du directeur de l'IEA ;
- **Les entreprises :** le pôle de compétitivité EMC2, Joseph Deniaud, l'USH Pays de la Loire, le directeur de la CCI, le pole de compétitivité images et réseaux, la rencontre territoriale Veolia[614], Nantes métropole développement, les petits déjeuners des chefs d'entreprise, une enquête de la CCI, le CINA ;
- **Les jeunes :** des centres de loisirs, l'association A l'abord'age…

Cet inventaire atteint l'objectif de montrer une mobilisation tous azimuts, sans hiérarchisation en effet, bien qu'on puisse distinguer entre les paroles sollicitées (les institutionnels) et le vrac des contributions de collectifs, associations et individuels. Du reste, en recoupant les supports d'expression, on trouve quelques « doublons » soulignant un certain nombre d'incontournables dont les Présidents du conseil de Développement et de la CCI ainsi que le directeur de l'IEA.

[614] Où l'on voit dans ce montage le maire de Nantes insister sur le fait de ne pas glisser vers une forme d'auto-satisfaction, où l'on entend l'enjeu de « mettre en synergie ce qui est là ». Le sociologue Julien Damon (ScPo) insiste sur le côté "déjà là" de Nantes en 2030. Où l'urbaniste du Nouveau Malakoff exprime l'enjeu de la "ville desirable".

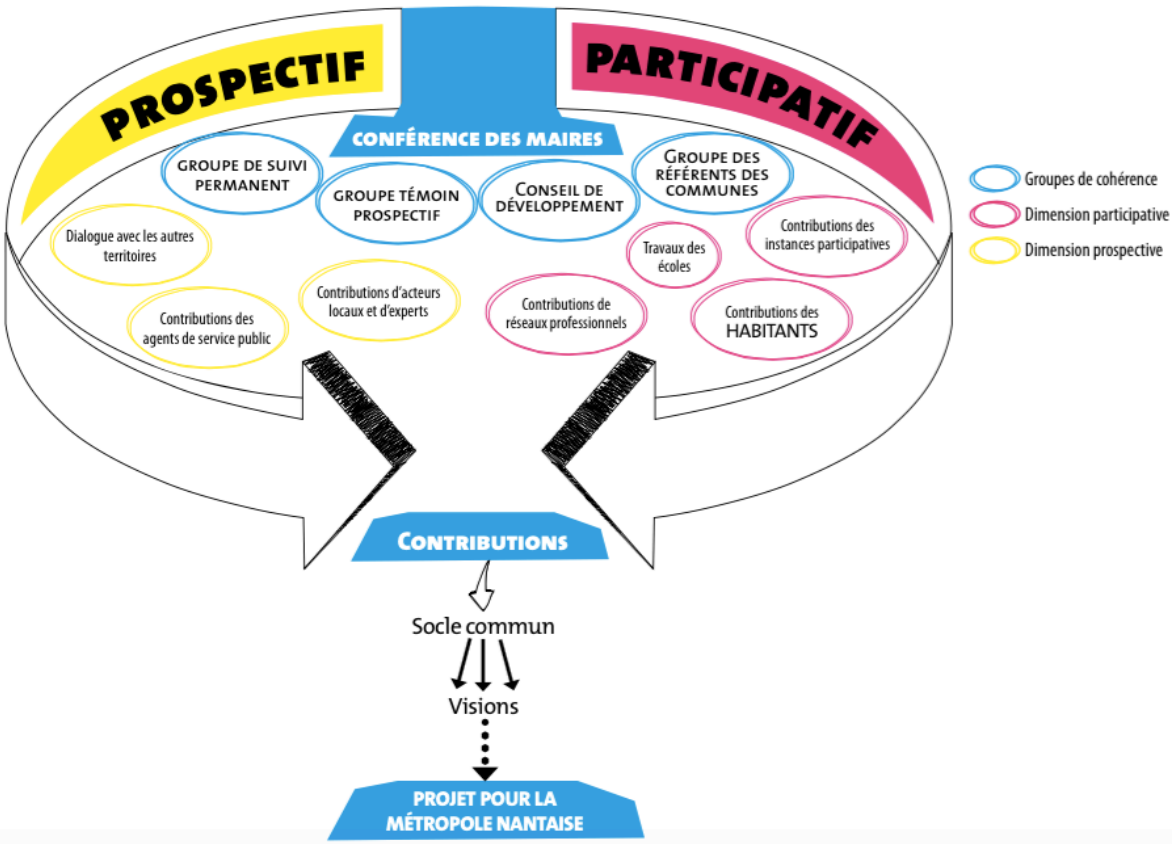


Figure 128. Schéma représentant l'ensemble des acteurs de la participation
source : AURAN, Rapport d'étape remis à la conférence des maires le 12/09/2012, p14

2.4 Cibles de la mobilisation et régimes d'engagement

> *« Cet horizon, nous voulons le dessiner avec l'ensemble des forces vives de Nantes Métropole : habitants déjà engagés dans le débat public, mais aussi et surtout ceux qui souhaitent le faire autrement. Les jeunes, les retraités, les acteurs socio-économiques, culturels, associatifs, les agents de la fonction publique, les artisans, les chefs d'entreprise, les salariés des petites et des grandes entreprises…, chacun, et c'est impératif qui engage la réussite de ce projet, doit avoir voix au chapitre, la possibilité de débattre avec les autres ».*
> (extrait de la délibération du conseil communautaire du 25 juin 2010.)

> *« J'avais théorisé cette idée de la mise en mouvement, c'est-à-dire à la fois sur le fond, mais en même temps, faire en sorte que les gens adhèrent, la connaissent, et adhèrent à la démarche, la comprennent, pour qu'ensuite ils s'engagent ».*
> (entretien technicien2)

Si la mobilisation des acteurs a lieu aussi bien en interne (équipe-projet et AURAN) qu'en externe (habitants, GTP, élus, techniciens des différentes collectivités), les régimes d'engagement des parties prenantes à la démarche sont divers, inégalement répartis dans le temps (il y a des pics de mobilisation comme des creux) et dans l'espace[615]. Ils dépendent à la fois des échelles d'intervention des acteurs, de leurs intérêts et de leur rattachement ou non à une institution. Le dispositif met au premier plan l'enjeu du concernement et on peut entendre le directeur de l'AURAN s'inquiéter par exemple des pertes en ligne ou bien des manières dont on peut valoriser, par exemple, un graff intéressant dans tel quartier d'habitat populaire.
L'adhésion peut prendre différentes formes. Elle renvoie bien sûr à l'idée que la démarche va transformer des choses, qu'elle vaut la peine, qu'on y croit en somme. Dans le cas du Groupe Témoin Prospectif (GTP), le consultant peut même emprunter un registre quasi religieux pour souligner la force de l'engagement :

> *« Vous avez embrassé ensemble, cela traduit votre engagement. On vous a apporté cette fameuse charte qu'on va signer. C'est un engagement mutuel de respect. Le témoignage de votre éthique. Un jour, peut-être, vous pourrez montrer ça à vos petits-enfants ».*
> (consultant 3, Groupe Témoin Prospectif de mars 2011)

Du reste, le défi est de mobiliser aussi bien des incontournables que des émergents ou innovants.

[615] La notion de régime d'engagement a été théorisée par le sociologue Laurent Thevenot, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, 2006, 312p. p.. Il distingue en particulier la justification, le plan et la familiarité. L'analyse des régimes d'engagement renvoie à l'identification de la pluralité irréductible des actions exigeant, dans le pragmatisme analytique, la nécessité de voir de près comment s'opèrent les activités de coordination entre actants (humains et non humains). Le terme de concernement ne qualifie pas quant à lui la nature d'une mobilisation, il est plus général que celui de participation par exemple.

> *« On s'est mis à trois autour de la table et on a dit « quelle est la liste des incontournables qu'il faut qu'on ait vus » ? Donc ça c'était facile à faire et à partir de là, quels sont les autres champs thématiques, les autres domaines sur lesquels il serait aussi nécessaire d'avoir des points de vue. La liste se complète et c'est comme ça qu'on est monté à 30 entretiens je crois. Et puis à partir de là, on s'est dit « tiens, c'est une technique quand même pas mal ». En plus à ce moment là il y avait pas mal d'élus qui disaient « j'aimerais qu'on ressente mes attentes », qui souhaitaient intervenir dans le cadre de Ma Ville Demain. Donc ça c'était vraiment de la couture, du "sur mesure". Du coup on a aussi commandité entre guillemets des entretiens avec des élus donc d'abord sur l'aspect plus protocolaire, en gros Conseil Régional, Saint Nazaire, Rennes, Conseil Général mais aussi d'autres élus qui avaient l'envie d'être sollicité. Là c'est RCT qui a été en faire une quinzaine. Et puis il y avait aussi l'idée des élus des territoires voisins donc toute la dimension Scot - InterSCOT et puis finalement on n'a pas eu le temps de le faire (…) Ah et j'oubliais, il y a notre public cible qu'on a touché par ce biais là, c'était ce que X a appelé les émergents donc au début on s'est dit il y a les incontournables qu'il faut qu'on voit mais lui il a dit il y a aussi des gens qui sont en train de monter en puissance si on n'a pas leur point de vue de façon spécifique, on va rater un truc, et donc là, il y a une quinzaine de personnes aussi ».* (technicien 1)

Ce travail qui vise une forme d'enrôlement s'élabore fondamentalement dans l'interaction de quelques acteurs qui connaissent bien plusieurs milieux nantais.
D'autres régimes d'engagement sont sollicités afin que le maximum de personnes puisse « en être », notamment au sein des acteurs publics :

> *« La mobilisation des agents c'était une de nos cibles. C'était important pour nous que les agents ne participent pas seulement à la mise en œuvre derrière mais en tant qu'acteurs particuliers. Ils ont forcément des bonnes idées sur le sujet donc c'était essentiel ».*(entretien technicien 11)

Il faut ajouter à cette mobilisation celle de l'ensemble des 24 communes, un vrai risque étant donné que la démarche reste trop nanto-nantaise. C'est le rôle des réunions des référents communaux associant des élus comme des techniciens.

> *« Intellectuelle de principe, l'adhésion réelle n'est pas spontanée, il faut l'expliquer, voilà, il faut un grand engagement. C'est venu mais ce n'était pas naturel, ça c'est certain. Ce n'était pas naturel que les collectivités, les communes, etc. s'engagent ».*
> (entretien technicien 2*)*

> *« Il y a aussi « les communes où ça prend » et celles où « ça ne prend pas… » : « ce qui peut être a été un peu plus dur, ça a été de vraiment mobiliser les communes. C'est à dire on a vraiment été là en soutien accompagnement, on faisait vraiment tout pour leur faciliter la tâche ».* (entretien technicien 11)

La mobilisation de la société civile organisée, à savoir celle du conseil de développement, se fait sans aucun problème, les prérogatives étant proches, voire concurrentielles. Ce que le Président du conseil de Développement peut présenter comme le « off » de la démarche est avant tout le "in du off" ! Il s'agit pour cet acteur collectif d'enrichir la démarche, de soulever des sujets moins traités ; c'est par exemple le cas du sport, entre les politiques d'équipement qu'il suppose et les choix relatifs au haut niveau par exemple. La volonté rappelée par son Président est certes d'être dans le décalage, mais la démarche *Ma Ville demain* revendiquant également cette qualité, la distinction se fait ténue.
Peut-on voir des régimes d'engagement de l'ordre de la méfiance ou de la défiance ? Dans la mesure où les habitants peuvent être convaincus, où les institutions publiques peuvent être mobilisées et le conseil de Développement enrôlé, la seule difficulté énoncée a pu relever de la « mise en mouvement » des « corps intermédiaires ». Ensuite, les formes de travail, de cooptation multi-niveaux dans le cadre du GTP ou d'invitation à des soirées-débats, supposent évidemment un appétit pour la discussion, l'envie de porter une idée... La démarche rassembleuse peut laisser de côté les hors réseaux, désaffiliés[616], mais elle ne suscite pas d'oppositions ou de contestations.

Du reste, l'idée avancée de "vaincre les résistances" évoque plutôt le déploiement d'un argumentaire, l'enjeu de la justification plus que celui de l'interpellation :

> *« Notez qu'elle n'a pas été contestée, par personne. Je ne dis pas que…mais faiblement, elle a été critiquée mais il n'y a pas eu de vraies contestations. (…) faire connaître, faire savoir, expliquer, c'est pour vaincre les résistances, ce n'est pas parce qu'on affiche dans un journal que les gens sont au courant ».* (entretien technicien 2)

Tout au long de la démarche, si détracteurs il y a, ils s'expriment en réaction à la question sur le mode d'un exercice qu'ils voient avant tout comme étant de l'ordre de la communication. Les résistances seraient alors plutôt de l'ordre d'une critique d'un exercice d'enfumage, les enjeux lourds se situant ailleurs.

> *« D'accord, ils font de la com… ils font de la com, ils font de la gentille animation. C'est quand même ce que j'ai vu dans le regard des gens pendant plusieurs mois, enfin successivement, et ça existe encore. (…) la sincérité au fond, que ça soit chez les gens ou chez les acteurs, il faut la prouver en fait, on peut la déclarer, mais il faut la prouver ».* (entretien technicien 2)

La mobilisation, déclinée ici en moments, mobiles, agents mobilisateurs, cibles et régimes d'engagement, témoigne d'une certaine ampleur – les détecteurs sont nombreux - de même que d'un certain contrôle.

[616] Ce qui a par ailleurs motivé l'introduction de systèmes de type tirage au sort dans la démocratie locale contemporaine. Elle est en œuvre à Nantes depuis 2009.

3. "*Faire projet*" : la collecte exhaustive, la synthèse de l'hétérogène et le processus d'exposition

Sincère et transparente, la démarche s'est présentée comme un attracteur d'idées et de projets en tous genres. La mobilisation ayant assez largement fonctionné, comment passer de la phase de collecte à la phase de mise en cohérence des éléments retenus ? Comment passer d'un site Internet, « infos, contributions et boîte à idées » à une « carte de trois visions » ou encore « trois récits des souhaitables possibles » ? L'épreuve de synthèse de l'hétérogène (« *la démarche, c'était multiforme* » rappelle le technicien 11) – que rencontre toute mise en récit – doit être analysée, accompagnée des questionnements suivants : comment le croisement des suggestions a-t-il été opéré ? Quel a été le travail des synthétiseurs ? Que retenir de la synthèse par grandes questions ?

3.1 Collecter et synthétiser : l'épreuve de l'exhaustivité

Le rapport entre collecte et synthèse met au centre la question des moments de la traduction que rencontre tout laboratoire : d'abord convoquer un certain nombre d'informations du "grand monde" puis faire fonctionner des outils de laboratoire et enfin retourner vers le monde, provoquer son concernement[617]. Le problème est bien évoqué par l'un des interviewés :

> *« Il y a l'exercice le plus difficile, ce qui est en train de se faire actuellement : c'est-à-dire de vouloir à la fois brasser tout et puis de synthétiser… Et bien, c'est un méga problème ça… Parce que si on n'a pas des grandes lignes, des grands axes, on ne s'y retrouvera pas et si on les trouve trop abstraits, on dira « oui, bon, c'est des bonnes déclarations de principe, tout le monde est d'accord, etc ».*
> (consultant 4)

Dans le cas de cette démarche se pose également la question du rapport entre les réalités du territoire et la place des contributions :

> *« Les 10000-15000 personnes qui ont participé à un moment donné sont forcément des forces motrices du territoire donc finalement on a intérêt à les écouter (…) mais il ne faut pas non plus évidemment se dire : alors la réalité du territoire c'est la synthèse des contributions. Non, c'est une part d'humanité qu'on amène dans une démarche qui habituellement est beaucoup plus uniquement experte ».*
> (technicien 2)

Les synthétiseurs cherchent à prendre le maximum de choses, parfois taraudés par ce qui pourrait leur échapper :

> *« On était en plus dans une idée où il fallait plutôt, quitte à ce que les idées ne cohabitent pas, ce n'est pas grave que les idées soient là ».*
> (technicien 1)

[617] Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *op. cit.*

Le travail d'emmagasinage est très important, avec plusieurs hésitations sur la représentativité des matériaux récoltés. A la fois il y a la conscience que ce que disent les contributions n'est pas représentatif d'une opinion de la population et en même temps, l'insistance, vers la fin de la démarche sur le nombre d'impliqués (22000 participants pour 1500 contributions est-il rappelé à l'entrée de l'exposition de restitution) tend à valoir comme masse et donc comme un matériau significatif voire représentatif.
Une des questions récurrente lors des réunions de l'équipe projet est « comment faire avec » ? Comment faire avec l'hétérogénéité ? Comment faire avec l'exhaustivité ? Notamment dans le processus qui a conduit à la rédaction du rapport de synthèse. Comment « *faire avec* » sans « *perte en ligne* » (technicien 2) et comment « rendre compte » le plus objectivement possible ? Difficile de faire avec un matériau protéiforme, ce patchwork participatif, le réduire, le tailler, le synthétiser. L'apparition de l'idée de rapport de synthèse de l'AURAN (qui n'est pas présente au départ) en témoigne :

> *«Comment on bascule vers l'écriture ou l'arbitrage du projet ? Bon on n'est même pas tout à fait au bout de cette conceptualisation même si on avance beaucoup et ça pose la question de ce qu'est une synthèse à plat, de ce qu'est la mise en tension qui permet d'aller au projet ».* (technicien 2 lors de la restitution de la recherche)

La durée (relativement longue, deux ans) de la démarche pose en outre une question de durée d'ouverture de l'obturateur. Jusque quand intègre-t-on des idées et que renvoie-t-on à la fin, sachant que l'AURAN remet un rapport de synthèse et que les élus vont voter sur un projet qui n'est pas co-construit[618]. Le statut du retour et de l'intégration des (nouvelles) réactions n'est alors pas des plus clairs.

> *« Moi la question qui me préoccupe derrière ça, c'est on vend depuis toujours que c'est un projet participatif, étalé sur deux ans, si on se met à l'échelle de la ville, à partir de fin janvier, il se passe plein de choses qui vont remplir les calendriers, les esprits de tout le monde, les élections, la vie, l'école, la famille. On revient en octobre et alors même qu'on a interrogé les gens sur des bouts de projets parce qu'ils se sont saisis que de certaines questions, alors que personne n'a eu de contributions sur la globalité du projet du territoire, alors même qu'on leur a demandé de réfléchir à des bouts du projet, nous on amène un produit fini. Et donc la question, c'est est-ce qu'on leur demande de réagir sur le produit fini ou alors est-ce que finalement ils n'avaient à donner leur avis que sur une des pièces du projet ? ».*
> (technicien 3 en réunion de l'équipe projet)

Certes, plusieurs mois avant la fin de la démarche, les chargés de mission explorent encore les contours de ce qu'ils vont livrer mais le problème ici soulevé – quel genre d'interactivité sera proposé dans l'exposition – est réel. En témoigne la place marginale dans l'exposition pour l'expression des visiteurs par rapport aux trois visions exprimées (cf.4 *« mettre en récit et ré-enchanter le projet métropolitain* »).

[618] Un rappel fait par l'élu en charge du dialogue citoyen à Nantes lors d'une réunion des référents communaux de la démarche.

3.2 Processus de réduction

> *« Vu le nombre de contributions, on était obligés de cibler. Je suis confiant pour que l'on puisse faire un beau projet, je suis sûr qu'il va vous plaire».* (consultant 3)

Trois moments peuvent révéler des processus de réduction à l'œuvre. On peut les détecter *in vivo*, dans le cadre de processus de management du groupe témoin prospectif par exemple, *in itinere* via la méthode des « tamis successifs » ou encore *in vitro* via le travail de synthèse des contributions aux 9 questions posées.

3.2.1 Management du groupe témoin et production du rapport

La constitution du groupe témoin a déjà été évoquée, il représente de fait une variété d'occupations professionnelles et représente d'abord une juxtaposition d'individus. Aussi le travail des consultants est-il notamment de produire de l'effet de groupe. A ces fins, la mise en scène du travail du Groupe Témoin Prospectif (GTP) est importante comme le fait de le rendre signataire d'une charte dont la valeur énoncée par le consultant est significative.

> *« Vous avez émis 177 idées. Nous sommes passés des directions aux lignes de force (…) Celles qui semblent faire le plus de consensus ont été croisées pour bâtir l'architecture ».* (consultant 3, GTP Mars2011)

Lors de la restitution de ce travail, on peut être frappé par les petits coups de force qui consistent notamment à mettre en mots et à retrouver les grands attracteurs de langage aujourd'hui constitutifs du paradigme dominant. Alors que la parole se met à tourner, en réaction à la mise en forme du consultant, voici ce que donne un relevé d'éléments exprimées par les participants :

> *« C'est votre interprétation » / « Les autres ne disent rien ! » / « La créativité qu'est-ce qu'on en fait ? » / « Où est le quotidien ? » / « Où est l'aspect création d'entreprise » / « Pourquoi vous avez retiré ? » / « On ne retire pas, on ne rend pas visible momentanément (rires) » / « Les mélanges de thèmes qui n'ont rien à voir dans le questionnaire » / « Je défends mon bout de pain mais j'entends très bien ce que vous dites » / « Est-ce que vous avez extrapolé sur ce que ça va donner à la fin ? L'essentiel il est où ? » / « On est dans les tubes, on ne peut pas sortir là ? » / « Qui suit le mieux la démarche depuis le début ? demande l'animateur » / « La ville est passionnante parce qu'elle est hétérogène, la contradiction, c'est riche de sens » / « L'identité nantaise, ça veut dire quoi ? » / « A Nantes Métropole, il y a deux services : la solidarité internationale pour les pauvres et l'attractivité internationale » / « Le but n'est pas seulement de faire voyager à Nantes » / « Qu'est-ce que vous mettez derrière excellence ? » / « Je n'arrive pas à projeter cette question sur la métropole nantaise » / « Qu'est-ce que c'est qu'être actif dans sa ville ? » / « J'essaie de comprendre quels sont les thèmes qu'on peut traiter, on n'est pas en Espagne » / « C'est quoi la commande à la fin*

> *qui vous a été faite ? J'ai l'impression d'être piégé, je n'ai pas posé les bonnes questions au départ, c'est ma faute».* (florilège, réunion de l'équipe projet)

Sans que cet ensemble de paroles discrédite le travail de "réduction", il le met en question à tel point que le consultant souhaite augmenter le nombre de réunions à suivre. Cette réunion, qui est probablement la plus difficile pour les animateurs, peine à enclencher sur un temps qui vise à être productif, à partir de cartes et post-it : choisir des lieux emblématiques de Nantes, d'émerveillement ou au contraire des lieux repoussoirs, ces activités ont du mal à "prendre" en partie parce que le cadre reste formaté par des mots-clés qui peuvent être déconnectés des mondes vécus. Alors que des éléments de débat vifs sont sortis au préalable, les dispositifs d'animation sont plutôt centrés sur des expressions de préférence : d'un moment politique où les valeurs sont flottantes, à discuter, on passe à un moment infra-politique où elles seraient seulement à exprimer. Si toutefois le GTP parvient à produire une vision, elle est tributaire d'un important travail de réécriture des consultants[619]. Comme dans toute constitution de groupe éphémère, il y a des abandons, de la perplexité, de la frustration voire une critique féroce chez certains participants mais ils ne sont pas majoritaires et l'on rencontre aussi du ravissement chez d'autres que l'on retrouve bien sûr au plus fort chez les rapporteurs choisis pour venir présenter la vision du GTP aux élus. Selon le technicien 7, l'une des clés expliquant les différences dans les régimes d'engagement au sein de ce GTP renvoie à la partition entre métiers exposés et visibles et métiers plus invisibles : ceux qui exercent des métiers à composante publique plus développée sont plus enclins à la critique que les autres qui se sentent ici fortement valorisés.

3.2.2 Retour sur la méthode des « tamis successifs »

La traduction des contributions est un travail de "filtrage" et de "croisement". Premier temps de filtrage, celui qui a précédé l'écriture des 9 questions. Dans le temps de la « *mise en mouvement* », il s'est agi de construire ces questions à partir d'un questionnaire sur la ville idéale (5000 retours), d'entretiens « visions d'avenir » et de diverses autres contributions notamment via l'abécédaire. La méthode des « tamis successifs » est évoquée, ultérieurement, par un chargé de mission, concernant la synthèse des contributions aux 9 questions :

> *« Donc deux personnes par question et on avait chacun une grille de lecture à respecter et on devait formuler une note respectant cette grille de lecture. Voilà donc ça c'était vraiment le premier filtre de la réduction ».* (technicien 11)

Filtres et tamis successifs côtoient des éléments moins objectifs ; à plusieurs reprises est employé le terme d'arbitrage mais aussi celui de subjectivité.

[619] Il serait difficile d'en être autrement dans un contexte d'activité bénévole des membres de ce groupe dont on leur a précisé au début qu'ils n'avaient pas à travailler entre les séances. Les remercier d'être là, c'est l'essentiel.

> *« L'arbitrage en tout cas dans le rapport de synthèse on le fera nous même et évidemment la façon dont on s'est positionné devra à la fois avoir une certaine distance et en même temps on n'aura pas la neutralité apparente d'un truc où de toute façon n'en choisissez qu'un, faites en rien c'est juste pour vous agiter les idées ; donc c'est ça l'équilibre qu'on devra trouver ».* (technicien 2)

> *« Les synthèses des contributions mais ça ne peut pas être autrement c'est des synthèses subjectives parce que d'abord il y a une culture personnelle qui fait qu'on autocensure des phrases. On dit ça c'est tarte à la crème, ça c'est déjà vu. On ne peut pas faire autrement. Quiconque écrit, est dans la subjectivité, on n'est pas des ordinateurs ».* (technicien 3)

Ou encore cette idée qu'il y a d'un côté le travail objectif de l'agence, une prospective territoriale plus classique en somme mais irréductiblement aussi "de l'arbitraire" :

> *« Enfin on fera une synthèse, donc ça, valeur et tendance, donc on l'a ressenti comme étant une ligne de force dans ce territoire, on décrit aussi les tensions et puis les scénarios qui ne sont pas un projet, qui ne sont qu'une façon de tirer les fils, là il y a une part d'arbitraire dans les fils qu'on a tirés, mais on assume, si on les tirait tous, il n'y aurait rien derrière… ».* (technicien 2)

L'enjeu des tamis successifs est bien d'aboutir à un résultat, il est clair depuis le départ que l'on ne fait pas de la prospective pour le plaisir d'en faire.

> *« Qu'est ce qu'on envoie au public, comment le public peut le recevoir ? (…) Alors juste un petit rappel, j'ai repris un extrait du site internet comme ça au moins c'est quelque chose auquel tout le monde a accès. Ce à quoi on s'engage, c'est choisir un cap, c'est la quatrième étape donc. Ce quatrième et dernier temps de la démarche débutera par un temps de restitution et de débat dont la forme, colloque ou expo, reste à déterminer. (…) Alors le scénario sur lequel on part pour l'instant, ce serait de se dire que finalement l'AURAN se positionne et je dis bien l'AURAN et pas Nantes métropole, se positionne comme celui qui rend un rapport. Alors le mot était techno mais vous voyez bien ce que ça veut dire. Qui conclut les 18 mois d'écoutes et d'analyses et des choix qui ont été faits. Donc je ne parle pas de la fin, je parle de comment on se positionne. On revient vers les gens, on revient vers le territoire et comme une commission pourrait le faire, on rend un rapport, et on dit voilà ce que vous avez dit, ce qu'on a analysé, ce qu'on a compris, voilà ce qu'on propose».* (technicien 3 en réunion le 06/12/11)

3.3.3 In vitro, l'écriture de synthèse

L'un des supports de mobilisation était constitué par les 9 questions adressées à l'ensemble des contributeurs potentiels. Ce sont des questions ouvertes qui ont reçu plus de 1500 contributions au total. Comme il est mentionné en préambule, *« Les réponses à*

ces 9 questions permettront de décrire les options possibles pour le territoire dans les 20 ans à venir et définir le chemin le plus adapté aux défis et aux réalités de notre métropole. Un choix que devront faire les élus de la métropole à la fin 2012 ». Quatre dimensions sociétales sont en réalité couvertes par ces questions : l'économie (questions 1, 2 et 3) ; l'environnement et l'urbanisme (questions 4 et 5) ; le lien social (questions 6 et 7) ; la gouvernance enfin (questions 8 et 9). Des « binômes de synthétiseurs », techniciens impliqués dans la démarche, ont procédé au travail fastidieux de synthèse, avec une grille de lecture similaire :

- Rappel du contexte, du taux de participation…
- Analyse factuelle de ce qui a été formulé sur tel ou tel sujet, dans une écriture constative ;
- Liste exhaustive des propositions faites, pas nécessairement hiérarchisée, parfois thématisée.

C'est aussi l'occasion de remobiliser des propos, sous forme de *verbatim*, d'être attentif aux signaux faibles. On trouve régulièrement un schème d'analyse dialogique du type « *les participants disent/pensent… /on sait que…* », préparatoire à une montée en généralité attendue par les coordonnateurs de la démarche.

Cette démarche se doit à la fois de lâcher prise, « ouvrir les vannes » et en même temps de cadrer, ponctuer, contrôler[620]. Elle est ainsi plastique jusque dans les enjeux du retour. Le flou n'empêche pas d'avancer, notamment en raison de l'ingénierie interne de l'AURAN :

> *« Je vais vous dire franchement je serais à Nantes métropole, des salariés de Nantes métropole me présenteraient ce travail, je serais très inquiet. En me disant, on n'est pas sorti de l'auberge parce qu'avant, dans les soubassements travaillés, ils n'ont pas du tout pris en compte ce qui se passe à côté. Mais (…) je sais que la structure derrière, je ne suis pas inquiet sur la capacité à faire ré-émerger mais sans destructurer le fil, c'est la culture de ceux de l'agence tout simplement et ceux qui ont travaillé ».* (intervenant restitution intermédiaire de la recherche auprès de l'AURAN).

La nécessité de dépasser la juxtaposition des idées est d'autant plus vive que se pose depuis le départ la question du sens d'un projet. Un consultant nous le rappelle :

> *« On a un vrai besoin de restituer du sens. Ce n'est pas l'addition des choses qui donne du sens, on est d'accord ».* ***(consultant 3)***

un technicien insiste :

> *il faut « se préserver contre le risque d'arasement et de perte de sens ».* (technicien 1)

[620] Parmi bien des citations possibles : "l'idée c'était que la démarche était scandée mais qu'en même temps il y avait forcément de la souplesse" (entretien technicien 11).



Figure 129. "Le jeu de l'urbaniste"
Panneau d'exposition *Nantes Ma Ville Demain*
source : AURAN

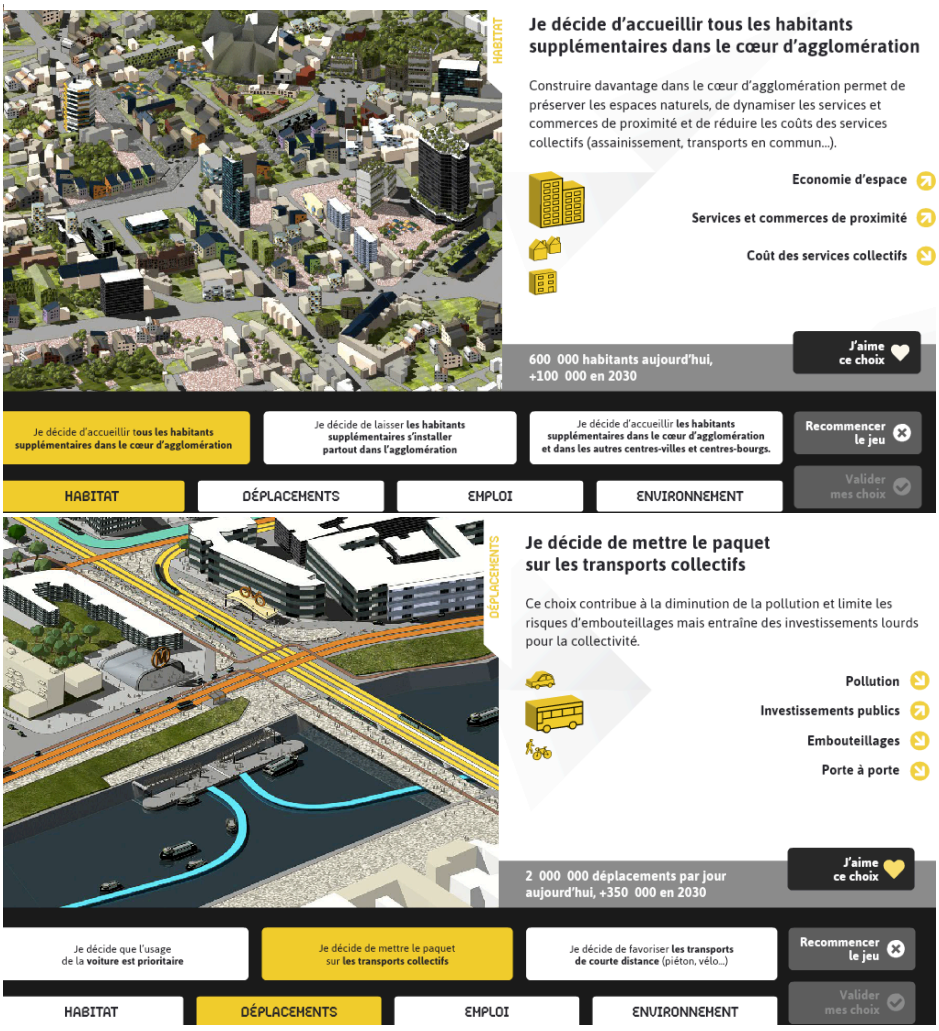


Figure 130. Interface du "jeu de l'urbanisme"
Pour chaque thématique (habitat, mobilité, emploi et environnement), le joueur choisit entre trois propositions
source : AURAN, exposition « les trois visions »

Le retour est donc considéré comme une sorte d'épreuve de vérité de ce point de vue :

> *« Qu'est ce qu'il faut pour que les gens se disent on ne s'est pas foutu de moi, c'est à ma hauteur, je comprends etc. Il y a la question quand même de la forme, est-ce qu'on fait une expo ? Est-ce qu'on se limite à un épisode 3 ? L'épisode 4 serait le projet voté par les élus, est-ce qu'on fait un colloque, est-ce qu'on met quelque chose sur internet ? ».* (technicien 3, réunion du 06/12/11)

En somme, les processus de réduction (temps 2 de la traduction dans la démocratie technique) embrayent directement sur le temps 3 : comment intéresser les gens à un retour dont le statut est intermédiaire : il n'est pas seulement ce que les gens ont dit et il n'est pas ce que les élus vont décider.

3.3 Processus d'exposition

C'est finalement une exposition qui est décidée pour l'automne 2012. Elle renvoie à des exigences particulières et vient se "caler" peu de temps après le lancement public de la phase 2 du projet urbain de l'île de Nantes passant notamment par un renouvellement de l'exposition permanente du Hangar 32 (lieu d'exposition et de médiation du projet urbain de l'*Ile de Nantes*). Elle se tient du 15 Octobre à la fin 2012 dans ce lieu particulier, une cale réhabilitée à proximité immédiate du nouveau *Carrousel des mondes marins* sur le site des Chantiers. La définition du lieu a été l'un des enjeux, devant à la fois être métropolitain, pas identifié à la seule ville de Nantes et susceptible d'être fréquenté. Ouvert la première fois à l'occasion du *Voyage à Nantes* à l'été 2012, c'est principalement un grand « couloir », aménagé en associant écrans tactiles, vidéos incarnant les trois visions, interactivité à partir d'un jeu de type *Sim city*, images du collectif « *Et Alors ?* » pour donner à voir Nantes dans le futur, par des collages fictionnels (cf. figure 126). L'exposition se veut globalement ludique (« le jeu de l'urbaniste », cf. figure 130), pédagogique et interactive (d'où la contribution de l'artiste nantais Pierrick Sorin). Elle se veut également une invitation à poursuivre le débat tout en rendant compte des contributions collectées ; comme l'indique le texte défilant sur les écrans :

> *« Toutes vos contributions ont été lues et prises en compte afin de réfléchir aux avenirs possibles », ou encore en inscription sur un panneau en nids d'abeille : 25 000 participants ont produit plus de 1500 contributions individuelles et collectives ; observez ici quelques unes d'entre elles et retrouvez-les toutes dans la salle suivante ! »*

L'exposition mobilise plusieurs exemples étrangers à l'appui des trois visions présentées. Entre autres le Transmilenio de Bogota, des jardins à Edimbourg, le Superkilen au Danemark, Montréal et ses ruelles vertes, Bilbao et le Guggenheim, Bâle mais aussi Orvault comme ceinture verte de la Métropole Nantaise (première commune productrice de lait de l'agglomération). On retrouve à chaque fois une carte de l'agglomération indiquant la distance kilométrique d'autres faits urbains : La Roche-sur-Yon côtoie Dakar, Madrid, Sao Paulo, Rome, Tokyo, Berlin, Angers, Laval, Rennes, Brest, Londres, Saint-Nazaire et New York…



Trois visions pour la ville de demain

Après deux ans de travail, et la participation d'habitants, d'élus, d'experts, la démarche « Ma ville Demain » propose de découvrir trois scénarios pour 2030. La métropole nantaise, dans 20 ans, sera une métropole plutôt internationale, plutôt créative ou plutôt locale…

1 Une métropole internationale

Nous sommes en 2030. Nantes Métropole s'est résolument tournée vers l'extérieur. Ses filières porteuses (recherche, développement, production…) génèrent emplois, richesse et attirent les chercheurs de l'Europe et d'ailleurs. La métropole nantaise est désormais reconnue au niveau **international** dans les domaines des **composites,** des énergies renouvelables, de la santé, des TIC…. Elle fonctionne en complémentarité avec les autres métropoles du Grand Ouest, ce qui permet une dynamique économique et universitaire. Les espaces verts sont privilégiés. Appartements, immeubles et autres résidences se multiplient et sont majoritairement à **énergie positive.** Les déchets alimentent les réseaux de chaleur. Les services à la personne, très développés, créent de l'emploi en masse. Les habitants abandonnent leur voiture pour la marche ou le vélo. La ville vit et bouge 24 h sur 24. Commerces et services ferment plus tard.

2 Une métropole créative

Nous voilà en 2030. Nantes Métropole opte pour la **créativité** et l'innovation. Elle repère les potentiels de chacun, les accompagne via des pépinières de quartier et encourage les **initiatives** à tous points de vue. Elle attire les talents de demain. Les parcours professionnels sont diversifiés et évolutifs. Enseignement et recherche travaillent main dans la main avec les entreprises. Le lien entre les différentes activités (métiers du bâtiment et composite, santé et TIC, par exemple) est entretenu afin que les innovations profitent au territoire. Côté habitat, on laisse libre cours à l'imagination et à la créativité, combinant aspirations individuelles et collectives. La vie de quartier est très développée. Emploi et entreprises sont présents dans les quartiers. **L'autoproduction** et les circuits courts sont privilégiés ainsi que le troc. La voiture reste très utilisée mais le covoiturage s'est déployé.

3 Une métropole locale

Cap sur 2030. La **qualité de vie** nantaise et les circuits courts de production sont la clef de voûte de l'attractivité de l'agglomération. Les **énergies renouvelables** et le recyclage sont déployés pour faire face aux pénuries d'énergie. Toutes les formes d'**organisations locales** sont exploitées à toutes les échelles : quartier, pôles, communes, métropole. Les services à la personne se démultiplient, les rôles sociétaux changent : les actifs donnent de leur temps pour l'associatif, les retraités tiennent les crèches, les jeunes épaulent les anciens. L'implication des citoyens est centrale. L'investissement bénévole est reconnu et valorisé. La monnaie locale et les systèmes d'échanges locaux prennent de l'ampleur. Les habitants sont plus respectueux de l'environnement. Les quartiers vivent en quasi-autonomie de l'agglomération pour l'emplois, les déplacements, les services, le lien social… Le réseau des pistes cyclables s'étend et les transports collectifs se développent.

Figure 131. les trois scénarios de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*
source : Nantes Passion



Figure 132. "*Les trois visions 2030*"
vidéo-clip présentant les trois visions de la démarche Nantes Ma Ville Demain
source : AURAN

En écho à ce cosmopolitisme, le titrage des panneaux est bilingue (français/ anglais) : "*Qui a participé : who took part", "ma ville aujourd'hui/ my city today", "vos impressions/ what do you think"* et participe de cette référence répétée au "Global".

Elle est d'abord motivée pour l'accueil de délégations étrangères comme celles présentes dans le cadre de la rencontre *Eurocities* à Nantes en Octobre 2012.

La patte de l'artiste nantais Pierrick Sorin concerne aussi bien l'incarnation des trois visions, qui produit un effet de détachement du spectateur, partagé entre ironie et prise de connaissance, que les panneaux d'entrée permettant d'inscrire son visage photographié sur une frise paysagère défilant en continu (un processus similaire à ce que l'on peut trouver à l'exposition permanente du château de Nantes). Le jeu de l'urbaniste est quant à lui bien entendu simplifié, permettant de jouer sur quatre thématiques sur lesquelles trois options sont chaque fois proposées. Le tout donne une synthèse en images et un pourcentage permettant de situer sa « ville idéale » au sein de l'ensemble de ceux qui ont joué.

Au terme du parcours, avant l'exposition des utopies qui ont été proposées, un livre d'or surmonte une tablette proposant un jeu de billes où chacun peut pondérer l'importance selon lui des trois visions : si l'on se souvient du triangle évoqué dans le cadre de l'ingénierie de projet, on retrouve ici l'idée de déplacer le barycentre et de conjuguer les visions plus que de les opposer. Que donnera la pondération à l'issue du temps de l'exposition ?

L'exposition, espace de mise en scène ou mise en visibilité de la ville en train de se réinventer (voire de se ré-enchanter) participe d'un urbanisme fictionnel[621] : il s'agit d'abord de mettre en récit l'avenir possible, de lui donner le visage d'un avenir souhaitable.

Cette mise en récit et en scène interroge par son caractère fragmenté où le visiteur, en autodidacte, aux manettes du « *jeu de l'urbaniste* » ou du *« jeu de billes* » est invité à (re)jouer avec les 3 visions.

L'inauguration de cette exposition a été l'occasion pour le directeur de l'AURAN et le Président de Nantes Métropole de synthétiser la démarche. Le premier a ainsi pu rappeler l'enjeu de l'élaboration d'un nouveau projet pour la métropole nantaise en associant les « forces vives du territoire ». C'est, selon lui, l'aboutissement d'un long processus de dialogue et de partage avec de nombreuses rencontres restituées dès l'entrée de l'exposition sous la forme d'une grande frise ; l'association de la jeunesse est soulignée de même que la contribution du conseil de développement et la trentaine d'heures passées par les citoyens bénévoles volontaires (le GTP). Il s'agit de :

> *« Rendre compte d'une diversité rassemblée autour de valeurs et d'aspirations communes : l'ouverture au monde, la créativité, l'envie*

[621] Laurent Matthey, *op. cit.*

> *de proximité et d'un cadre de vie préservé et surtout la volonté toujours exprimée de renforcer la cohésion sociale et territoriale ».*

C'est bien sur ce socle que sont construites les 3 visions, chacune devant renvoyer, à sa manière, « *aux grands défis qui nous attendent* » : elles sont donc bien construites pour se conjuguer et non pour s'opposer. L'élu mentionne pour sa part un travail colossal, une exposition compréhensible et assimilable, des visions partagées qui laissent le champ à des évolutions possibles. Il se fait le porte-parole des 24 maires qui ont apprécié le rapport remis par l'AURAN. Il dit l'enjeu de retourner voir l'expo, « *fouiner, si vous le souhaitez il y a les 1500 contributions, il y a de tout* ». Il dit n'être pas étonné du « socle commun », insiste sur le terme de vision plutôt que scénario qu'il faudrait retenir : « *il ne s'agit pas de choisir* », la déclaration est clairement d'ordre consensualiste. Evoquant chacune des trois visions, il tend à mettre en garde face aux connotations de la troisième vision :

> *« Beaucoup ne souhaitent pas trop changer nos façons de faire, on vit bien ici, la France admire Nantes. Il ne faudrait rien toucher, rester comme on est, une vie locale apaisée, des rivières, le fleuve, la relation sociale. Tout en conservant ce qui a fait nos valeurs, Nantes doit "entraîner le reste de l'ouest de la France". Et de mentionner la constitution imminente du Pôle Métropolitain Loire-Bretagne. L'enjeu du conseil communautaire de décembre est bien un cap je l'espère politique approuvé »*[622].

[622] Il a été approuvé le 14 Décembre 2012 par le conseil communautaire. La majorité en place l'a voté (PS et Verts qui ont toutefois déploré son manque d'ambition) et les élus de droite se sont abstenus. Interrogé par *Place Publique* en Janvier 2013, le Président de l'agglomération pointe deux regrets quant à l'atterrissage de la démarche : le téléscopage avec une campagne politique quelque peu anticipée et avec la contestation du nouveau projet aéroportuaire.

4. Mettre en récit et ré-enchanter le projet métropolitain : un projet humaniste et ses trois visions

Nous avons vu avec l'esprit de la démarche (cf.1.1) ce qui relevait notamment d'un enjeu de « redonner de l'impulsion », « une visibilité à une autre échelle ». Les ateliers prospectifs de la ville de Nantes, notamment relatifs à la politique de la ville, ont bien ce même objectif. Ici, c'est le renouvellement du projet métropolitain qui est en œuvre, le projet *Nantes 2005* étant largement à actualiser. Alors que l'AURAN remet son livrable, que peut-on dire du pré-projet ?

4.1 Un projet humaniste

Assez régulièrement, on trouve une critique des prospectives « scientistes », vues comme autant de contrepoints, aussi bien chez les consultants qu'au sein de l'AURAN. Pour certains, ce sont les « sachants » qui sont suspects ou du moins à tenir à l'écart vu que l'exercice se veut d'abord participatif. Ainsi, au cours d'une réunion : « *l'ingénierie ne doit pas l'emporter. Attention au risque de froideur de la moulinette qui nous attend »* pour un autre, le motif provient d'une critique de la prospective tendancielle dérivée de l'usage de logiciels :

> *« (…) le problème, c'est que comme ça a l'apparence de la science, c'est tenu par beaucoup comme étant de la science, et donc, comme étant de la vérité. Maintenant, je vous invite à regarder tout ce qui s'est passé dans toutes les agglomérations de l'ouest depuis 10 ans… Et vous aurez, je ne veux pas dire une catastrophe, parce qu'on ne peut pas appeler ça une catastrophe quand vous voyez ce qui s'est passé ici… Mais, vous verrez le poids de ce modèle dans les politiques de développement et d'aménagement et les résultats auxquels on est parvenu en matière de croissance artificielle de la mobilité. Autrement dit, l'application de ce modèle a conduit à l'étalement urbain - alors que tout le monde lutte contre l'étalement urbain depuis des années. (…) Et toutes les villes de l'ouest ont été victimes d'Omphale*[623] *- dans leurs travaux de prospective, j'entends bien… C'est-à-dire qu'on a utilisé les modèles avant de faire de la prospective, pour nourrir la prospective… Pour dire, voilà, Omphale dit ça, donc c'est la science et puis, malgré les différentes options que propose Omphale, on va tenir compte de ça… Je pense que Nantes, comme d'autres villes de l'ouest, a été sans doute victime de ce problème».* (entretien consultant 3)

[623] Omphale est une application permettant de calculer des projections démographiques. Utilisé notamment à l'INSEE, il modélise trois types de population que l'on retrouve dans la signification de l'acronyme : « Outil Méthodologique de Projection d'Habitants, d'Actifs, de Logements et d'Elèves ».

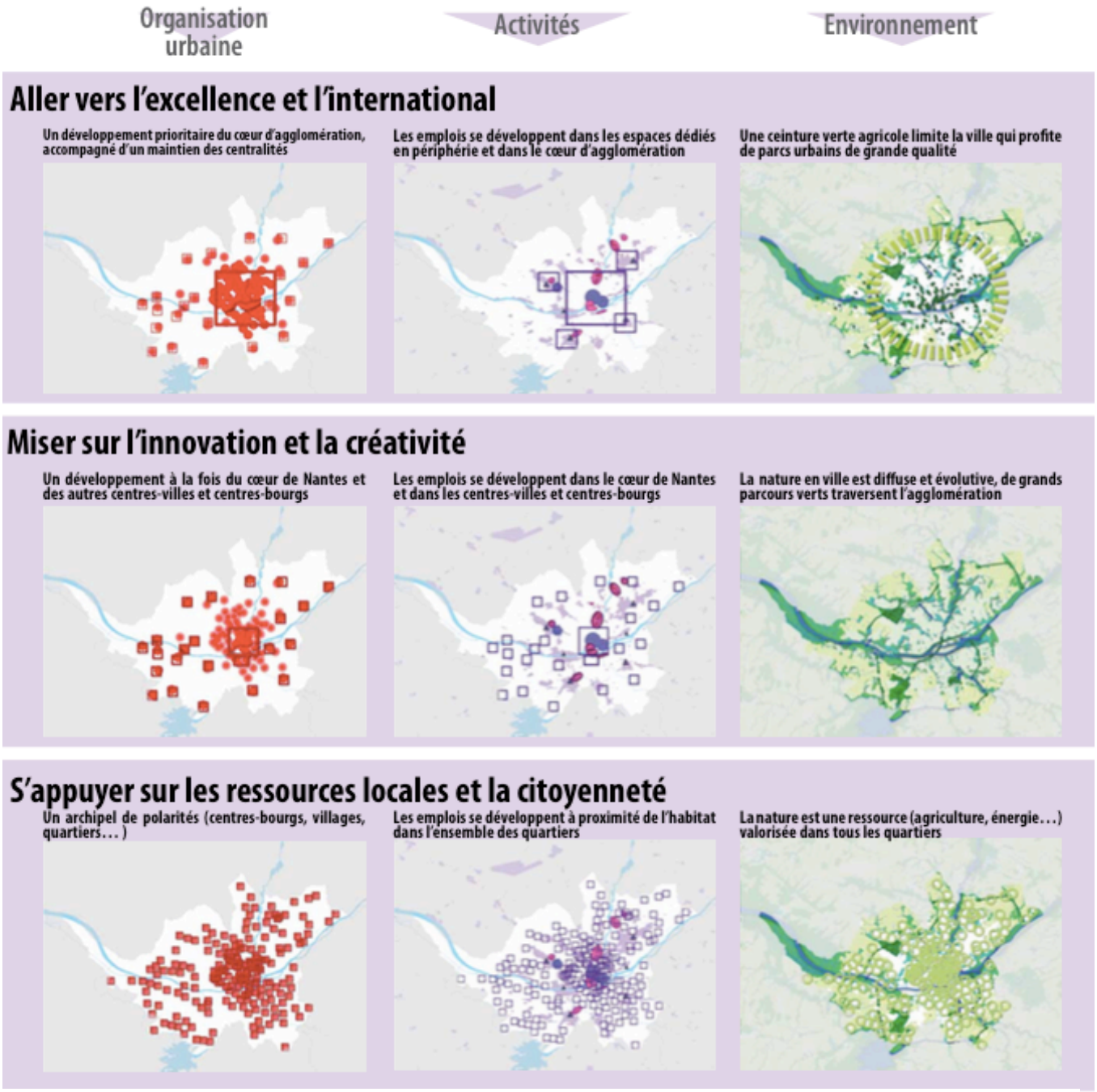
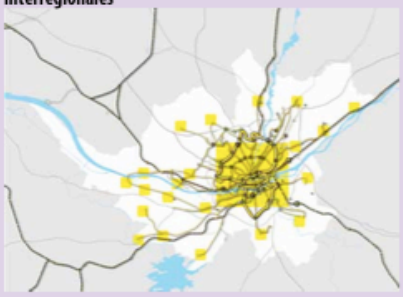
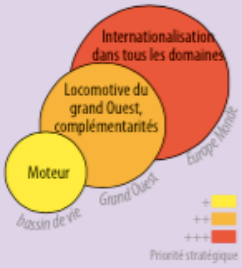


Figure 133. Les trois visions (1)
source : Rapport d'étape « *Ma Ville Demain, Inventons la métropole Nantaise* », AURAN, 2012

Un réseau dense de transports collectifs, organisé en toile d'araignée autour d'une rocade et de grandes gares interrégionales





La métropole privilégie le développement du cœur de l'agglomération (l'intrapériphérique), sans pour autant figer celui des autres centralités de l'agglomération. Ainsi, c'est une métropole **compacte** qui se met en place. Plus dense, l'urbanisme cherche à préserver l'intimité tout en permettant un contact de chaque logement avec la nature. Le cœur de l'agglomération voit se développer des immeubles hauts, multifonctionnels et verts, alors que les centres-bourgs optent pour les petits collectifs. La mixité sociale et générationnelle est vécue dans chaque bâtiment.

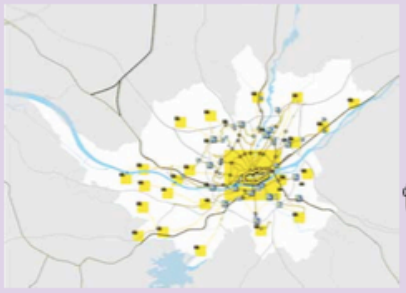
Les **emplois** se développent prioritairement dans le cœur d'agglomération (services, commerces) ainsi que sur les espaces dédiés à l'activité, en périphérie de l'agglomération (pôles industriels et technologiques, services aux entreprises). Les services publics disposent de relais dans tous les quartiers, notamment en matière sociale.

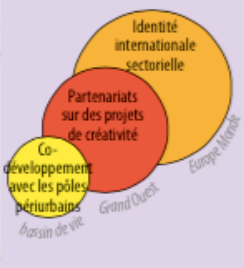
L'environnement est préservé par le biais d'une ceinture verte agricole pérennisée autour de l'agglomération. Dans la ville, la présence de la nature se traduit notamment par la réalisation de grands parcs urbains. L'espace public est embelli et bénéficie d'un cadre paysage continu (allées d'arbres, murs végétalisés…). Des espaces de calme jouxtent des lieux de rassemblement festif et culturels.

Les **transports collectifs** sont une priorité des collectivités : organisés en toile d'araignée autour d'une rocade, ils relient les centres-villes et centres-bourgs de l'agglomération entre eux et au grand centre de Nantes. Les interfaces avec le bassin de vie et les autres métropoles s'organisent autour de gares périphériques interrégionales, permettant une large multimodalité. L'ensemble du cœur d'agglomération est d'abord dédié à la marche, au vélo et aux transports collectifs.

Dans son **rapport à l'extérieur**, la métropole nantaise se vit et est vécue comme un moteur (bassin de vie) et une locomotive (Grand Ouest et France). Elle se forge une identité internationale et dispose d'équipements d'envergure dans les domaines culturels, sportifs, universitaires.

Le réseau s'articule autour du cœur de Nantes et des centres, points de connexions voitures/transports collectifs





L'agglomération est **multipolaire**, structurée autour du cœur de Nantes (hypercentre), qui joue le rôle de locomotive et de vitrine de la métropole, ainsi que des centres-villes et centres-bourgs forts et vivants qui polarisent logements, activités, commerces, services… La mixité sociale et générationnelle est présente à l'échelle du quartier.

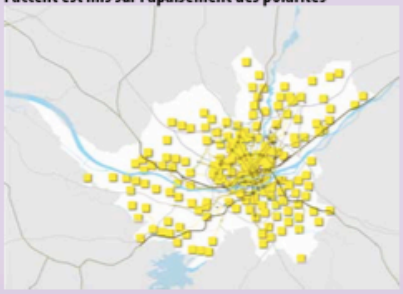
Les **emplois** (tertiaires) se développent dans le cœur de Nantes et dans les autres centralités de l'agglomération, en lien avec des lieux phares, emblématiques, comme le Quartier de la création ou le technocampus. Des équipements « pépinières » essaiment dans l'ensemble des quartiers. On peut plus facilement changer de travail, à tout âge. La formation tout au long de la vie est stimulée par le croisement des disciplines.

La **nature** est très présente, notamment en périphérie d'agglomération et le long des couloirs de biodiversité jusqu'au cœur de la ville. En ville, elle est diffuse, parfois sauvage, dans les jardins, privés et publics, dans les friches urbaines. Une large part est laissée à l'initiative et à la créativité dans l'évolution du bâti existant. Les espaces publics stimulent le jeu, la rencontre et la spontanéité.

Le réseau de **transports collectifs** est structuré à partie du cœur de Nantes, qu'il relie aux centres-villes et centres-bourgs de l'agglomération. Ces centralités font partie des points de connexion stratégiques entre les voitures et les transports collectifs. De grands itinéraires vélo et piétons parcourent l'agglomération.

Les **relations** avec le bassin de vie sont basées sur l'idée de co-développement, c'est-à-dire d'un développement partagé, réfléchi en lien avec les territoires voisins. Les liens avec les métropoles françaises, européennes et mondiales sont basés sur l'image créative de l'agglomération nantaise pour attirer toutes les émergences et leur permettre de se développer.

Le réseau existant des transports collectifs est optimisé, l'accent est mis sur l'apaisement des polarités





L'agglomération nantaise devient un **archipel** co-géré avec la population. Chaque polarité (centre-ville, village, quartier…) se développe de façon presque autonome, en harmonie avec une réflexion métropolitaine, mais sans volonté de prioriser les zones de développement. Le cœur d'agglomération se détache par son intensité, mais on ne cherche pas à lui faire jouer un rôle particulièrement structurant à l'échelle de la métropole. Les polarités sont des lieux de vie professionnelle et sociale combinant habitat, emplois, commerces, services, loisirs… Ce sont aussi des lieux animés par une forte action associative et solidaire en matière de santé, de garde d'enfants, d'accompagnement des personnes âgées… qui permettent une mixité sociale et générationnelle à l'échelle de chaque quartier et village.

Les **emplois** se développent à proximité de l'habitat, à l'échelle du quartier. Ce qui signifie que les activités sont présentes dans le tissu urbain, même les productives, en concertation avec les habitants. L'économie non marchande, qui bénéficie d'une meilleure gestion des temps, prend une part active à l'émergence d'initiatives favorables à la valorisation de toutes les ressources du territoire. Le partage des savoirs et des expériences accompagne une éducation tournée vers l'apprentissage de savoirs et des savoir-faire.

Les interfaces nombreuses entre la ville et la **nature** sont particulièrement soignées. Les ceintures vertes productives autour des polarités, et/ou les nombreux jardins familiaux et parcelles agricoles au sein des quartiers, assurent une présence forte de la nature et de la biodiversité.

Le réseau des **transports** est optimisé et les collectivités s'attachent à faire évoluer les comportements davantage qu'à investir lourdement. L'accent est mis sur la circulation au sein des polarités : la ville du code de la rue et de la proximité se met en place (zones 30, zones à trafic limité…). Le partage des moyens de transports individuels (système de prêt et d'échange des voitures, vélos, …) se développe.

Au-delà de l'agglomération, l'échelle de développement est le bassin de vie, dans l'idée de préserver les ressources. Les relations avec les autres métropoles sont basées sur une gouvernance souple et le refus de la concurrence territoriale, ainsi que sur la solidarité à l'échelle mondiale, notamment avec les pays du Sud.

Figure 134. Les trois visions (2)
source : Rapport d'étape « *Ma Ville Demain, Inventons la métropole Nantaise* », AURAN, 2012

Alors que se dessine l'enjeu de la restitution, on retrouve cette idée :

> *« Donc ce n'est pas le nouveau projet qu'on présente, c'est une réflexion générale qui est une matière encore malléable qui permet aux élus de faire des choix, de piocher et qui leur permet à eux de sortir un projet derrière. (…) En tout cas, l'idée ce serait de faire une présentation grand public, plutôt dans un lieu qui génère ou dans lequel on fabrique de la rencontre et de la convivialité donc pas un truc froid, techno».* (technicien 2)

Le consultant retenu accentue volontiers ce type d'opposition, en insistant sur une philosophie humaniste teintée de spiritualisme qui (ré)enchante la démarche et l'action. Lors d'un GTP, il insiste sur ce qui revient toujours, « le manque d'âme » (notamment dans le quartier de la préfecture) et met en garde contre l'uniformité des constructions. Si selon lui « *les comités de quartier ne servent à rien »* en revanche, les dîners de voisins sont une référence majeure de la valeur récurrente de la convivialité. A chercher à définir « *le futur que nous souhaitons collectivement* », à « *rechercher ce qui fait commun* », on trouve bien sûr un projet humaniste et rien de surprenant à entendre le Président de Nantes Métropole ne pas être surpris de l'énoncé du socle de valeurs ! Il est souvent question de pointer les lieux aimés, de revendiquer « *l'eau apaisée* ».

4.2 Les arguments des « *trois visions* »

Le rapport de synthèse qui est remis en septembre 2012 met en avant trois visions à partir d'un certain nombre de traits communs déjà présentés par un chef de projet au séminaire du 20 Mars 2012 et qui sont les suivants : *pas de régression /fort solde naturel /attractivité maintenue /vieillissement /réduction de la consommation foncière*. Ces caractéristiques donnent bien l'idée d'une machine démographico-économique d'ores et déjà lancée. Elle est présentée au final selon 4 lignes de force, valeurs faisant un socle commun à partir desquelles les visions ont pu s'élaborer et qui sont rappelées lors de la réunion avec les référents communaux par le directeur de l'AURAN : « la cohésion sociale », « un cadre de vie », « l'aspiration de l'ouverture au monde », « la bienveillance au minimum voire l'enthousiasme pour la créativité ».

Lors du séminaire du 25 Avril, le consultant rappelle qu'il y a trois piliers pour les récits : des éléments de consensus, des facteurs externes inéluctables et des visions contrastées. Quatre temps sont rappelés : la collecte, le regroupement dans une grille de cohérence, la production d'images partielles, l'association d'images pour faire des récits cohérents. L'enjeu au départ est celui de la « little big city » que serait Nantes. L'expression ne revient pas à la fin de la démarche, peut-être trop liée à l'une des trois visions justement. La schématisation des 3 visions passe quant à elle par un triangle dont les trois sommets indiquent : *la métropole conquérante /la métropole créative et épanouissante /l'agglomération douce, sensuelle, résiliente, invulnérable, responsable*. Dans tous les cas, le contact avec la nature est un incontournable, de même que la question de la gestion de l'espace public :

> *« Voilà les trois grands récits et ces trois récits structurent un espace et l'on sent bien que l'on peut circuler d'un des pôles du triangle à l'autre et en fait au lieu de composer trois récits vous imaginez très bien qu'on peut en proposer beaucoup d'autres selon l'endroit où on va placer le curseur à l'intérieur de ce triangle. Chacun des trois récits repose sur une série d'invariants c'est à dire de valeurs, de diagnostics communs dans le domaine économique, social ou urbain. Ils sont simplement déclinés avec une force plus ou moins importante selon les trois récits».* (consultant 3)

Le premier récit est quelque peu attendu dans la plupart des métropoles françaises ; on l'entend parfois résonner avec l'hypothèse de la ville néo-libérale. C'est « *Nantes conquérante, leader, décomplexée* », qui doit s'affirmer comme tête de réseau. « *N'est-elle pas déjà la capitale européenne du titane ?* » (consultant 3). Dans cette perspective l'altérité devient de plus en plus familière, le cosmopolitisme est productif. L'image d'une « *Randstadt version grand ouest* » est utilisée.

Le deuxième récit est décrit comme étant celui de l'agglomération de tous les projets avec l'encouragement des initiatives individuelles. La liberté de création devient un droit fondamental :

> *« Et là aussi, on ne change pas un modèle qui gagne, il faut rester fidèle à la créativité de l'agglomération, vecteur fondamental de l'esprit de Nantes mais dans cet esprit, on décale, on ne reproduit pas le modèle nantais on le décale sans le changer radicalement, c'est l'agglomération qui étonne, émerveille le monde. La créativité est la valeur de base. Cette agglomération a une diversité urbaine économique, c'est l'agglomération des quartiers créatifs, c'est l'agglomération qui, par sa diversité et sa capacité de développement va créer, stimuler la créativité de chacun. C'est quelque chose de capital, c'est l'agglomération qui encourage les émergences. Emergence, c'est le mot clé de ce récit sur la créativité».* (consultant 3)

Là encore, on peut être frappé de la récurrence d'une telle vision dans la plupart des agglomérations françaises. Mais l'enchantement du présentateur n'est pas des moindres :

> *« Tout le monde peut s'exprimer plus facilement. C'est l'occasion d'une kermesse à l'école, c'est l'occasion d'un rond-point transformé provisoirement en jardin partagé, en jardin potager. Ca s'est fait à Metz. C'est un vide grenier où tout le monde se réunit. C'est un boulanger qui expose tous les jours un produit différent chaque semaine. L'ambiance urbaine repose sur l'inattendu. A Vienne des quartiers créatifs sont ancrés dans toute l'agglomération. Ca devient une réalité aussi dans les espaces péri-urbains et ruraux ».* (consultant 3)

Certes les commentaires de ce scénario lors de son test en atelier pointent aussi quelques effets pervers *:*

> *« l'enjeu est de ne pas tomber dans le "syndrome de la Jonelière"*[624]*, à savoir investir dans l'émergence des jeunes talents, qui une fois éclos vont créer de la valeur ajoutée ailleurs. Il faut réussir à faire éclore et maintenir les créateurs sur place, et à en faire venir aussi. Un autre enjeu est de réussir à convertir la création en développement économique. Poussé au bout, le modèle conduit à la fin du salariat, chacun étant en quelque sorte auto entrepreneur. L'image de l'agglomération est importante dans ce scénario : il faut créer une ville suffisamment qualitative pour être attractive envers les jeunes talents. Force du scénario : tous les habitants sont porteurs de valeur ajoutée. Faiblesse du scénario : socialement clivant car reposant sur les talents individuels ».* (compte-rendu du séminaire du 25 Avril 2012)

Le troisième récit est sûrement celui qui amène le plus de commentaires :

> *« Certes, on continue à croître parce que l'inertie démographique nantaise, on ne l'arrêtera pas par décret et puis c'est aussi l'attractivité et la qualité de vie qu'on veut conserver, mais on ralentit le rythme de croissance de 2/3 aussi bien sur le plan démographique que sur le plan économique. On souhaite une croissance douce et respectueuse des équilibres sociaux, de la qualité de l'environnement. Car là il y a une prise de conscience dans les autres récits aussi mais qui est beaucoup plus mise en exergue dans ce scénario là ; c'est la prise de conscience qu'on va essayer de changer pour réduire l'empreinte écologique et la production de gaz à effet de serre. Cette prise de conscience, elle est absolument claire. Voilà, on diminue le rythme de croissance démographique et on diminue fortement le rythme de croissance des emplois. La métropole douce et résiliente, elle anticipe sur les changements climatiques. On réfléchit déjà aujourd'hui à la lutte contre les îlots de chaleurs».* (consultant 3)

Si le citoyen est davantage présent, c'est d'abord avec un principe de sobriété de son action.

A l'issue d'une telle présentation, différents commentaires valent d'être cités, montrant la progression de *Ma Ville Demain* vers une synthèse. Ce qui se joue à partir de ce moment est une réappropriation progressive collective des différentes visions. Selon l'un des consultants associés, les deux premiers scénarios sont plutôt de l'ordre du possible, le troisième de l'ordre du souhaitable. Il s'interroge principalement sur les manières de rendre appropriables par les élus les différents scénarios. Le résultat doit être simple selon lui : des récits /des politiques publiques /des évolutions économiques et sociales. D'autres acteurs de l'équipe projet demandent quant à eux davantage de complexité dans les

[624] Echo au centre de formation des footballeurs nantais dont l'équipe emblématique, « les Canaris », n'est plus tout-à-fait ce qu'elle était…

scénarios, pressentent l'enjeu d'un scénario 4 car ici, ce sont clairement « *hard, soft et out* » (Technicien 5). Et comme à plusieurs reprises, la discussion s'enclenche sur de nombreux niveaux, l'explicitation du flou se fait même limpide : « *on est le cul entre deux chaises, entre philosophie politique et analyses et projections* ». Oui certes mais la magie du triangle semble opérer et notamment l'idée du curseur pour situer le projet quelque part au sein de cette géométrie. L'analyse collective qui est faite des 3 scénarios proposés par le cabinet RCT permet de mieux les indexer, leur verbalisation les rend plus discutables :

> *« Pour chaque scénario, les transitions voire les ruptures ne sont pas de la même nature : pour atteindre le scénario 1 (« La métropole conquérante, la métropole capitale), on peut parler de saut quantitatif et pour le 2 (« La métropole créative et épanouissante ») de saut qualitatif (lié à la créativité). Quant au scénario 3 (« L'agglomération douce, sensuelle, résiliente, invulnérable, responsable ») ; il nécessite une rupture culturelle. Au premier abord, on se rend compte que chaque scénario répond plus particulièrement à des attentes directement exprimées par une catégorie d'acteurs en particulier. Le scénario 1 correspond à la vision souhaitée par les chefs d'entreprise de taille importante, le scénario 2 plutôt celle des jeunes, des émergents et le 3 aux habitants».* (compte-rendu du séminaire du 25 Avril)

Quatre mois plus tard, les trois visions sont assez rodées dans les différentes scènes d'expression de la démarche. Par exemple, à l'occasion de la rencontre avec le conseil de développement (fin sept 2012), on trouve une forte convergence avec celles proposées par le conseil et qui sont : la métropole d'excellence internationale, la métropole des anticipations et la métropole des liens.

Si cette prospective se veut d'abord citoyenne, on voit l'intérêt du scénario 3 qui joue pourtant, pour les acteurs, un rôle sinon repoussoir, du moins d'identification à la « tentation de la pause » débattue lors d'une conférence métropolitaine et régulièrement pointée comme scénario inacceptable (de fait c'est cohérent avec la logique politique de type « entre ambition et solidarité » qui a fondé les mandats depuis les années 1990). Mais il est une autre caractéristique de ce projet territorial, c'est son lieu d'expression, Nantes étant à plusieurs égards vue comme *success story* territoriale : nous ne sommes ni à Lens, ni à Fos-sur-Mer, ni à Saint-Etienne, l'un des techniciens disant : *« la France nous envie !»*

4.3 Une légende redorée ?

Même si les acteurs se défendent souvent de procéder à du marketing territorial, ils se trouvent régulièrement dans une position de satisfecit raisonné, poussés à confirmer leurs intuitions par les extérieurs. C'est à plusieurs reprises tellement vrai que l'on ironise dans plusieurs réunions sur le côté enchanté du constat. Même un chargé de communication peut mettre en garde pour *« ne pas avoir une identité comme tapisserie »* (séminaire mars 2012), le storytelling[625] connaissant des limites. Tel consultant peut à l'occasion d'une discussion convoquer l'imaginaire asiatique (« l'envers de Bonaparte ») pour mettre en

[625] Christian Salmon, *op. cit.* ;Leonie Sandercock, *op. cit.* ;Laurent Matthey, *op. cit.*

avant « *les capacités d'assemblage et de co-working à Nantes* », autre manière de qualifier le fameux jeu « à la nantaise ». Le consultant principal s'est quant à lui vu déléguer l'énonciation des valeurs avec quelques incontournables dont celui d'une assise souriante : « *que Nantes fasse pareil en mieux* », cela permettant d'éviter d'emblée tout scénario de rupture. Deux angles d'attaque structurent son travail : l'épanouissement des nantais et la résilience :

> *« Et, il nous a semblé que pour sortir un peu de cette difficulté, on pouvait proposer un cadre normatif. Le normatif, on l'a introduit à travers ces deux grilles que sont l'épanouissement – parce que tant qu'à faire de la prospective, autant essayer de faire en sorte que les gens essaient de trouver leur bonheur quelque part – et la résilience ».* (entretien consultant 3)

Ses présentations à l'équipe-projet partent généralement d'une synthèse, la question « *qu'est-ce qui ressort de la demande des nantais ?* » lui permettant d'activer un effet-miroir.

> *« Il y a une demande des nantais de trois natures : il y a une demande de lieux… les nantais demandent des lieux, à la fois pour communier ensemble, pour se réunir, pour rencontrer l'autre… Un exemple, c'est quand on lui demande à quoi il rêve, il répond : « je rêve de rencontrer la femme de mes rêves ». Bon, qu'on écrive ça dans une sollicitation de prospective, je trouve ça intéressant, mais, ça va bien au-delà… oui, mais où ? Est ce qu'il y a des lieux pour ça à Nantes et je dirais qu'il y a des villes où la chose est beaucoup plus facile que d'autres. (…) Mais donc, il y a un questionnement sur les lieux et sur le temps. Et c'est très intéressant aussi de voir que les nantais sont très nombreux à demander du temps. Et, à demander du temps pour deux choses : demander du temps pour rencontrer les autres et demander du temps pour s'isoler. Il y a toujours cette espèce de dualité entre « j'aimerais faire des choses ensemble, avec d'autres et j'aimerais aussi avoir du temps à moi ». « Avoir du temps pour moi », c'est aussi pour réfléchir au sens des choses, pour réfléchir à ce qui me relie à l'infini, à l'absolu, à l'éternel… Bref… Réfléchir à ma relation à la société, à ma famille, à mes enfants, aux autres et puis qui je suis, moi, ce que je veux faire».* (entretien consultant 3)

On voit bien ici la particularité d'une démarche associant prospective territoriale et enjeu existentiel à l'échelle individuelle.

> *« Il y a deux aspects, pour cet esprit de Nantes, on est loin d'avoir terminé la réflexion… Mais, l'un des premiers aspects, c'est peut-être un souci plus important, une préoccupation plus importante pour l'usager vulnérable, pour l'usager faible… Cette préoccupation étant exprimée de façon beaucoup plus fréquente qu'ailleurs… Et puis, il y a une autre dimension : c'est que Nantes a produit depuis longtemps un certain nombre d'écrivains, de cinéastes qui ont une énergie rare enfin bon, vous connaissez, Jules Verne, Jacques Demy, Julien Gracq…*

> *les surréalistes… Bref, il y a quelque chose d'autre… Et pour moi, ça fait aussi partie de l'esprit de Nantes. Gracq, il écrit que Nantes l'a formé d'abord, donc, c'est quelque chose d'intéressant aussi, parce que ça renvoie à des travaux modernes sur l'influence qu'un environnement a sur l'épanouissement de l'être humain… (…) Et Gracq, il a exprimé ça d'une façon très intéressante dans son bouquin « la forme d'une ville » ; où en fait il dit que « la forme d'une ville c'est ce qui m'a formé moi »… En fait, il est devenu ce qu'il est devenu parce qu'il a eu cette expérience. Et il y a autre chose encore, il dit que « les lieux de Nantes construisent une espèce d'état d'esprit ». (…) Il y a là des convergences que je trouve intéressantes et quand on voit l'énergie qu'il y a dans les ouvrages de Jules Verne, on se dit « enfin bon ce n'est pas possible » ou bien dans les Demoiselles de Rochefort de Jacques Demy, on se dit « la pêche qu'il y avait là dedans… » (…) Je pense que grâce à ça, la contribution de Nantes à l'humanité, c'est déjà pas mal… »* (entretien consultant 3)

Cette audition-auscultation de Nantes vient aussi confirmer la valeur du consensus :

> *« Enfin, Nantes, c'est une ville qui respire le consensus. Vu de l'extérieur, si vous voulez, on a l'impression que même les forces politiques opposées se retrouvent et qu'il y a une alchimie nantaise que l'on retrouve autrement qu'ailleurs. Alors que dans d'autres territoires j'aurais retrouvé un certain nombre de gens qui auraient dit « moi je ne me retrouve pas dans cette démarche ». Ici tout le monde se reconnaît dans la démarche. Tout le monde apporte sa pierre à l'édifice avec chacun ses nuances, chacun son point de vue, chacun ce qu'il peut apporter : l'Episcopat va pas s'occuper des transports… (…) la parole, c'est à tout le monde de la prendre. Je n'ai jamais vu et je le répète, un acteur de cette nature se mettre dans le jeu de la prospective… »* (entretien consultant 3)

La longueur de ces citations permet de saisir en partie comment un expert se met en position d'extrapoler son vécu, d'approcher une singularité territoriale – partie prenante de la commande en quelque sorte – avec le souci « d'incarner les choses » qui provient autant d'une défiance envers la technostructure que d'une anticipation de ce que pourront recevoir les élus. Dans cette place particulière, les néologismes peuvent « faire mouche » notamment dans des associations sémantiques comme celles opérées par des oxymores : « *proximixité* » (contraction de « proximité » et « mixité »), « *diversidées* » (contraction de « diversité » et « idées »), « *contemplaction* » (contraction de « contemplation » et « action ») sont ainsi des termes proposés pour chercher à mieux qualifier le modèle nantais (quasiment toujours évoqué en écho au jeu à la nantaise d'une certaine époque du club de football). A l'occasion de ces qualifications, on est tout contre le renouvellement, non pas du *Projet 2005*, mais de la campagne promotionnelle du début des années 1990 qui s'était intitulée « *Nantes, l'effet côte Ouest* »[626].

[626] Laurent Devisme, « Identité urbaine et concurrence territoriale : la fabrique de l'image de Nantes », in *Farthing S, Carrière JP, Villes périphériques ou métropoles de demain?*, Publisud, 2000, p. 283‑304.





Figure 135. *(en haut)* l'affiche de l'exposition de *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN
(en bas) l'affiche détournée par des opposants à la démarche source : inconnue

5. La prospective au service d'une idéologie territoriale

Ma Ville Demain, exercice de prospective citoyenne, s'est achevé le 14 décembre 2012 avec l'adoption d'un « cap » par les élus métropolitains. Certes les acteurs de l'ingénierie de projet vont faire retour sur cette démarche, l'évaluer, mais l'essentiel de leur travail s'est terminé avec l'exposition. Dès octobre 2012, deux chevilles ouvrières œuvraient à la transformation du rapport de synthèse de l'AURAN en projet politique : un membre du Cabinet et un journaliste extérieur pour la rédaction du projet. On trouve 7 chapitres tous ponctués d'orientations générales, consensuelles[627]. C'est bien la déclinaison et surtout la priorisation de ces orientations qui permettra de qualifier l'esprit des prochaines politiques publiques à l'œuvre. On retrouve les grandes lignes du récit territorial analysé dans le quatrième chapitre de ce rapport. On lit par exemple *:*

> *« Il n'y a pas les nantais de souche et les autres, il n'y a pas les gens du centre et ceux de la périphérie, il y a les gens qui aiment Nantes, qui s'y sentent bien. On peut habiter Saint-Jean-de-Boiseau et travailler à Carquefou, aller au spectacle à Saint-Herblain ou faire ses courses à Orvault, peu importe. On partage le même univers, où l'ouverture d'esprit, la civilité, une certaine souplesse dans les rapports ne sont pas les moindres des vertus».*

Ou encore, à propos des trois visions :

> *« Aller vers l'excellence internationale », « Miser sur l'innovation et la créativité » ou « S'appuyer sur les ressources locales et la citoyenneté», la question n'est pas de choisir entre les trois visions qui se sont dégagées au fil de la démarche, mais d'extraire la substantifique moelle de chacune, pour construire un projet partagé, cohérent et viable, qui réponde au plus près aux besoins et aux souhaits de ses habitants. C'est ce choix qu'exprime ce document».*

La lecture des 70 orientations ne livre pas l'expression d'un choix (le terme est trop fort) mais réalise un travail d'actualisation et de mise en horizon d'un certain nombre de projets et politiques locales. Le projet de territoire qui en résulte est en mosaïque, à la fois fragmentaire mais couvrant l'ensemble du spectre des domaines de la vie publique.

Si ce chapitre rend compte du processus de travail engagé par l'équipe projet, l'analyse a été attentive au déploiement tout azimuts d'un certain nombre de prises afin de réaliser une prospective citoyenne dont nous montrons qu'à l'habituelle tension entre savoir et pouvoir que caractérisent les exercices prospectifs, il faut ajouter ici les enjeux d'un croire. Dans le cadre d'une ingénierie qui se veut « innovante », nous sommes notamment attentifs aux rapports étroits entre les deux dimensions, technique et politique, et l'on

[627] Hormis, peut-être, pour la partie 6, intitulée « une nouvelle culture de la mobilité », cette affirmation d'un projet de nouveau franchissement de la Loire à l'ouest et à l'intérieur du périphérique. Dans l'argumentaire relatif à une nouvelle culture de la mobilité, l'aéroport est mentionné rapidement en ces termes : « L'accessibilité internationale sera singulièrement améliorée avec la mise en service de l'aéroport du Grand-ouest, qui connectera l'Ouest aux grandes villes européennes en évitant les plates-formes parisiennes. » - cf. http://www.mavilledemain.fr/articles/174-projet-2030.html

trouve à cet égard bien des passerelles entre prospective et planification, deux domaines qui ont dans le passé étaient parfois confondus. Alors qu'au temps du « comprehensive planning » fait de master-plans s'énonçait une prospective répartissant les fruits de la croissance et des projections démographiques semblant aujourd'hui démesurées dans un esprit scientiste, aujourd'hui la prospective se fait plus incertaine et tâtonnante. Dans le cadre paradigmatique du « deliberative planning », on cherche en effet d'abord à représenter, à produire de la cohérence territoriale et la prospective se cherche de plus en plus en lien avec le dialogue citoyen. La prospective citoyenne nantaise *Ma Ville Demain* se veut bien espace de débat en vue d'une cohérence. Elle ne s'inscrit pas pour autant dans des processus continus et l'une des questions non tranchées est de savoir comment certaines de ses méthodes peuvent transformer d'autres ingénieries de projet localement ou ailleurs ?

Trois perplexités peuvent être énoncées pour ouvrir la réflexion à partir de ces analyses et interprétations.

Dans une note de juillet 2011, l'un des consultants évoque l'enjeu de la « mise en scène » pour le débat contradictoire des écarts de représentation ou de perception. Cette question du débat contradictoire semble bien la plus difficile à atteindre. Comment cela se manifeste-t-il ? Il a fallu, à plusieurs reprises, mettre en scène la démarche via différents canaux et supports. Celle passée par le hors-série de la revue *Place Publique* laisse s'exprimer les visuels du collectif *« Et Alors ? »*, associé au cabinet RCT. Ce sont des « *images pour amorcer une réflexion sur l'horizon 2030. (…) Elles ne représentent en aucun cas la ville du futur, ni même une ville rêvée. Ce sont des scénarios en images*». En vérité, sans légende ou récit verbal les accompagnant, ces images iconiques sont des collages dont il est difficile de donner la tonalité. N'illustrant aucune vision particulière, il est difficile de s'en saisir pour en faire un matériau de débat.

Autre exemple de mise en scène de débat, celle qui est déclarée par le conseil de développement. Son Président parle d'abord d'un :

> *« Festival off de la démarche Ma Ville Demain, pour en être indépendant et, au final, pour en constituer le meilleur soutien. L'objectif est bien, à partir de cette complexité citoyenne, d'essayer de continuer à produire un peu de commun, de passer de « ma ville » à « notre ville » »*[628].

Dernier exemple déjà évoqué, l'exposition restitutive se veut pédagogique, ludique et interactive. S'il intègre l'ensemble des contributions, cet assemblage vaut d'abord plus comme preuve de travail (« voyez tout ce qu'on a fait ») que comme instruction de controverses[629].

[628] Extrait de l'entretien de Thierry Guidet dans le Hors Série *Place Publique* intitulé « penser Nantes pour 2030 ».

[629] « *Mais si le territoire possède une telle qualité d'une société relativement consensuelle, pourquoi faudrait-il construire des controverses* » nous interpelle tel chargé de mission ? Mentionnons en outre que la scénographie de cette exposition la rend possiblement mobile pour tourner dans les 24 communes de l'agglomération. Une étude de cette « réception » pourrait s'avérer intéressante.

Ce questionnement des « mises en scène » (au sens large) pose le problème des modalités de construction du débat. Que l'on cherche des expressions[630], des valeurs, soit, mais que l'on produise du débat, cela se travaillerait plutôt par de l'instruction de dossier, par une remontée des filières, par le tracé des problèmes d'action publique, autant d'activités qui n'ont pas été le cœur du travail de l'ingénierie de projet. La relative absence de débat (« miroir de Nantes et des nantais ? ») peut être notée et la prospective citoyenne semble ainsi difficile à apparenter à de la démocratie technique. Comment faire entrer les sciences en démocratie ? Cette question reste en suspens tant que l'on ne convoque pas les sciences dans le débat… La question de savoir à quelles conditions la prospective citoyenne pourrait relever d'une démocratie locale dialogique reste entière.

Deux autres perplexités peuvent être renvoyées.
L'une concerne l'utilisation de la notion de « vision ». Certes les trois visions ne sont pas émises par des visionnaires mais le fait de délaisser la notion de scénario les dédouane peut-être d'explorer plus à fond des mécanismes permettant d'identifier comment on passe de l'actuel au possible. L'identification des chaînes d'action amenant à telle ou telle vision est par exemple moins poussée que celle qui a présidé à l'identification des trois scénarios territoriaux explorés dans le cadre de *Territoires 2040* à la Datar. Ce moindre investissement des contenus est à porter au débat de même que leur aspect relativement peu spatialisé. Certes on trouve des schémas de développement dans le rapport d'étape de septembre 2012 mais ils sont assez abstraits, peu liés avec le territoire concret. Est-ce le corollaire du maintien des consensus ? Le cadre de l'ingénierie de projet qui s'est déployé est en tous cas loin d'une exploration balbutiante ou prenant le risque de s'égarer[631].
L'autre perplexité concerne l'aspect non cumulatif de cet exercice prospectif (comme de bien d'autres ailleurs). On peut finalement s'étonner qu'il n'y ait pas un travail de rétro-prospective en tant que tel ou d'articulation avec d'autres travaux parfois plus spatialisés[632].
Ces perplexités ne relèvent pas de l'évaluation de la démarche mais de questionnements autorisant un travail de reprise d'un déploiement d'ingénieries de l'ordre du soft power qui s'est avéré multidimensionnel, à la croisée de savoirs d'étude, de savoirs communicationnels, participatifs et managériaux. Ce n'est pas le moindre de ses intérêts.

[630] On peut entendre de la bouche de l'un de nos interviewés : «*« ce qu'on appelle une contribution, pour moi, c'est au minimum 4 lignes, facile de concerter 500 personnes 3 fois »*
[631] A l'inverse peut-être d'une recommandation de Martin Vanier exprimée en boutade à l'occasion de la réunion de préparation de la Conférence Métropolitaine Nantes-Saint-Nazaire de 2011 : *« pour parler des incertitudes, il vaut mieux des irresponsables ».*
[632] Voir à ce propos les contributions dans *Place Publique* n°26, 2011 par exemple ou encore dans *Urbanisme* n°386, 2012.





Figure 136. Atelier « la Transfo » animé par la *27e Région* dans le cadre de la démarche *Pays de la Loire 2040* au Conseil Général des Pays de la Loire
source : P.Ouvrard, 2012



Figure 137. Journée acteurs/chercheurs dans le cadre de la démarche prospective *Destinations 2030*, Saint-Nazaire
sur scène : le consultant, la responsable du pOlau (Pôle des Arts urbains)
et un journaliste de la Revue Urbanisme comme animateur
dans la salle : des "experts" de la prospective, acteurs et chercheurs
source : P.Ouvrard, janvier 2013

Chapitre 9.
Des acteurs, des conditions d'exercice et des dispositifs en circulation

Suivi des démarches prospectives ligériennes *Nantes Ma Ville Demain, Destinations 2030, Fabriques Angevines* et *Pays de la Loire 2040*

> *« La communication n'est jamais « juste de la com' ». Si elle aspirait à faire connaître des actions en cours, elle était aussi une modalité de contrôle de l'information relative à ces actions ; une manière de canaliser les attentes. Ainsi, lentement, la production fictionnelle de la ville devenait une activité en soi. Des personnes compétentes étaient engagées qui relevaient parfois seules le défi considérable de faire, sinon aimer, du moins, mieux accepter les projets urbains en cours. Leur travail consistait notamment à créer des évènements – qui étaient potentiellement des occasions de rencontre avec les citoyens – autour de la fabrique urbaine »*[633].

Ce chapitre[634] documente les circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine contemporaine en se focalisant sur les consultants impliqués dans les démarches prospectives. S'intéresser à ces experts-circulants à travers leurs trajectoires professionnelles, leurs conditions d'exercice et leurs productions permet de poursuivre notre exploration de la fabrique urbaine, et de documenter les modalités d'un « nouvel esprit de l'urbanisme »[635].

Comme nous le démontre cette deuxième partie (chap6-9) et plus particulièrement le chapitre 7, de nombreux exercices de prospective territoriale en France se placent aujourd'hui sous les auspices d'un registre participatif. À partir d'une lecture des cahiers des charges des démarches conduites par des agences d'urbanisme d'agglomération, nous entrons dans le monde des consultants menant de telles démarches en interrogeant leurs savoir-faire, leurs parcours et les manières dont ils croisent références et expériences professionnelles. Multipositionnés[636], avec une culture large de l'action publique, ces acteurs sont en situation de proposition d'innovations méthodologiques ancrées dans la

[633] Laurent Matthey, *Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré*, A-Type édition, Genève, 2014, p111.
[634] Ce chapitre est une version augmentée de l'article suivant: Laurent Devisme et Pauline Ouvrard, « Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action », *Lien social et Politiques*, 73, Les aménagements de la participation, 2015, p. 73-93. Cet article a également donné ensuite lieu à une communication: Laurent Devisme et Pauline Ouvrard, « La mobilisation territoriale et ses experts : l'exemple des démarches de prospective participative », *« Concevoir et fabriquer la ville. Volet 4 acteurs, métiers, Formations»*, colloque international APERAU, Rennes, 2015.
[635] Laurent Devisme, *op. cit.*
[636] Gilles Massardier, « Expertise et aménagement du territoire », *Politix Deuxième trimestre*, vol. 10, 1997, p. 151-155.

perception, la transcription et l'expression des questions urbaines. Après un cadrage du contexte de ces exercices et des missions attendues notamment par l'attention aux appels d'offres et aux cahiers des charges rédigés, un deuxième mouvement du texte s'intéresse plus directement aux acteurs intermédiaires qui entrent en scène, acteurs hybrides certes, mais identifiables tout de même. Cela permet d'aborder les modes de faire de ces expertises en s'attardant sur les dispositifs qui se veulent originaux, décalés, supposément en mesure d'impliquer des profanes dans les discussions sur l'avenir. Comment s'opérationnalise alors un horizon d'attente ? Aussi ce matériau est-il particulièrement intéressant pour analyser les manières dont le "design thinking" et "l'urbanisme fictionnel" viennent nourrir les projets de territoire et repositionner les acteurs de la production idéologique de l'espace.

Le matériau principal convoqué pour ce chapitre est constitué d'analyses d'exercices prospectifs participatifs et d'une observation de l'intérieur de deux démarches[637] complétée de terrains secondaires sur les sites d'Angers et de la Région des Pays de la Loire. L'étude repose principalement, d'une part, sur l'analyse d'un corpus d'une vingtaine d'entretiens menés auprès d'acteurs intermédiaires impliqués dans des démarches de « prospective citoyenne ». Aussi bien internes à l'action publique territoriale (collectivités locales, agences d'urbanisme, CAUE (Conseil en Architecture Urbanisme et Environnement, etc.) qu'externes, consultants aux statuts divers, ils ont travaillé entre 2010 et 2014 dans le cadre de démarches de prospective menées sur le territoire ligérien[638]. D'autre part, ce chapitre s'appuie sur un travail d'observation participante qui, combiné à un travail d'analyse documentaire, permet une saisie des formes prises par les productions et les interventions de ces intermédiaires en situation de commande. Ce sont alors bien les situations d'expertise qui nous intéressent, renvoyant à des activités situées[639] ne présageant pas d'une quelconque stabilité professionnelle.

Ce chapitre vise également à qualifier un mouvement observable au sein de l'action publique contemporaine, qui consiste à chercher le rapprochement entre prospective territoriale[640] et implication citoyenne, notamment en convoquant le design dans un nombre croissant de champs d'intervention. Les activités prospectives couvrent un spectre assez large que l'on peut catégoriser, à la suite de Loinger[641] et Louargant et Denizot[642], en trois grands ensembles selon qu'elles sont stratégiques, sociétales ou relevant principalement d'un travail des représentations. Nouveau cas de figure venant brouiller

[637] "*Nantes Ma Ville Demain*" et "*Destinations 2030*" (Saint-Nazaire).

[638] En l'occurrence "Nantes Ma Ville Demain" (agglomération nantaise), *Destinations 2030* (agglomération nazairienne), "Fabriques Angevines" (agglomération angevine) et "Pays de la Loire 2040" (Région des Pays de la Loire).

[639] Bernard Conein, Nicolas Dodier et Laurent(dir) Thévenot, *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Éditions de l'École des hautes études en sciences Sociales., Paris, 1993.

[640] Dont on peut reprendre une définition générique ici : « Prospective territoriale : Ingénierie territoriale, ingénierie à l'usage des acteurs territoriaux qui permet d'initier une dynamique collective, d'identifier les enjeux engageant l'avenir d'un espace géographique et d'élaborer des stratégies pour les relever pouvant mener, le cas échéant, à l'élaboration de politiques publiques d'aménagement ou de projets de territoire. ». cf : Jacques Lévy et Michel Lussault, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 2003, p.819.

[641] Guy Loinger et Claude Spohr, « Prospective et planification territoriales. Etat des lieux et propositions », 2005.

[642] Sophie Louargant et Damien Denizot, « Les réseaux de la prospective ? l'aulne du développement territorial », *Réseaux en question : utopies, pratiques et prospectives*, 2010, p. 219‑230.

cette typologie : des exercices prospectifs menés au niveau territorial visent la participation élargie des acteurs du territoire à l'imagination d'un futur commun. Le brouillage porte particulièrement sur la différenciation usuelle qui est faite entre des exercices prospectifs pilotés par la science ou, au contraire, par le politique. « L'intelligence territoriale » aujourd'hui convoquée de manière dominante fait appel à des acteurs-experts et à des dispositifs qu'il faut décrire afin de comprendre la multiplication des usages de cette prospective participative[643]. Cela permet de saisir comment se déploie une conception élargie du design puisqu'il s'agit, dans de nombreux cas, d'en appeler au faire ensemble, au prototypage, de remettre en question des attributions classiques des parties prenantes des politiques publiques (élus, techniciens, habitants) pour mettre dans un même bain une communauté d'explorateurs. L'impact du « design thinking », particulièrement utilisé dans le management[644], est fort, mettant au premier plan la créativité des parties prenantes, l'incrémentalisme des démarches et l'intuition de toutes sortes de maîtrise d'usage mises au premier plan. Qu'est-ce que cela recouvre exactement? S'agit-il d'instruments de production de sens et de (re)mobilisation des acteurs, de pluralisation et de démocratisation du rapport au futur, d'une nouvelle forme de management stratégique urbain[645]? Les pratiques et les formes de l'expertise sont renouvelées et elles représentent un prisme particulièrement intéressant pour analyser les rapports flous entre savoir, pouvoir et croire.

[643] Yann BÉRARD et Renaud (dir) CRESPIN, *Aux frontières de l'expertise. Dialogues entre savoirs et pouvoirs*, Rennes, PUR, 2010, p15-31.
[644] Jean-Patrick Péché, Fabien Mieyeville et Renaud Gaultier, « Design thinking : le design en tant que management de projet », *Entreprendre & Innover*, vol. 19 / 3, 2013, p. 9-20.
[645] François Ascher, *Métapolis, ou l'avenir des villes*, Editions Odile Jacob, 1995, 211-213.

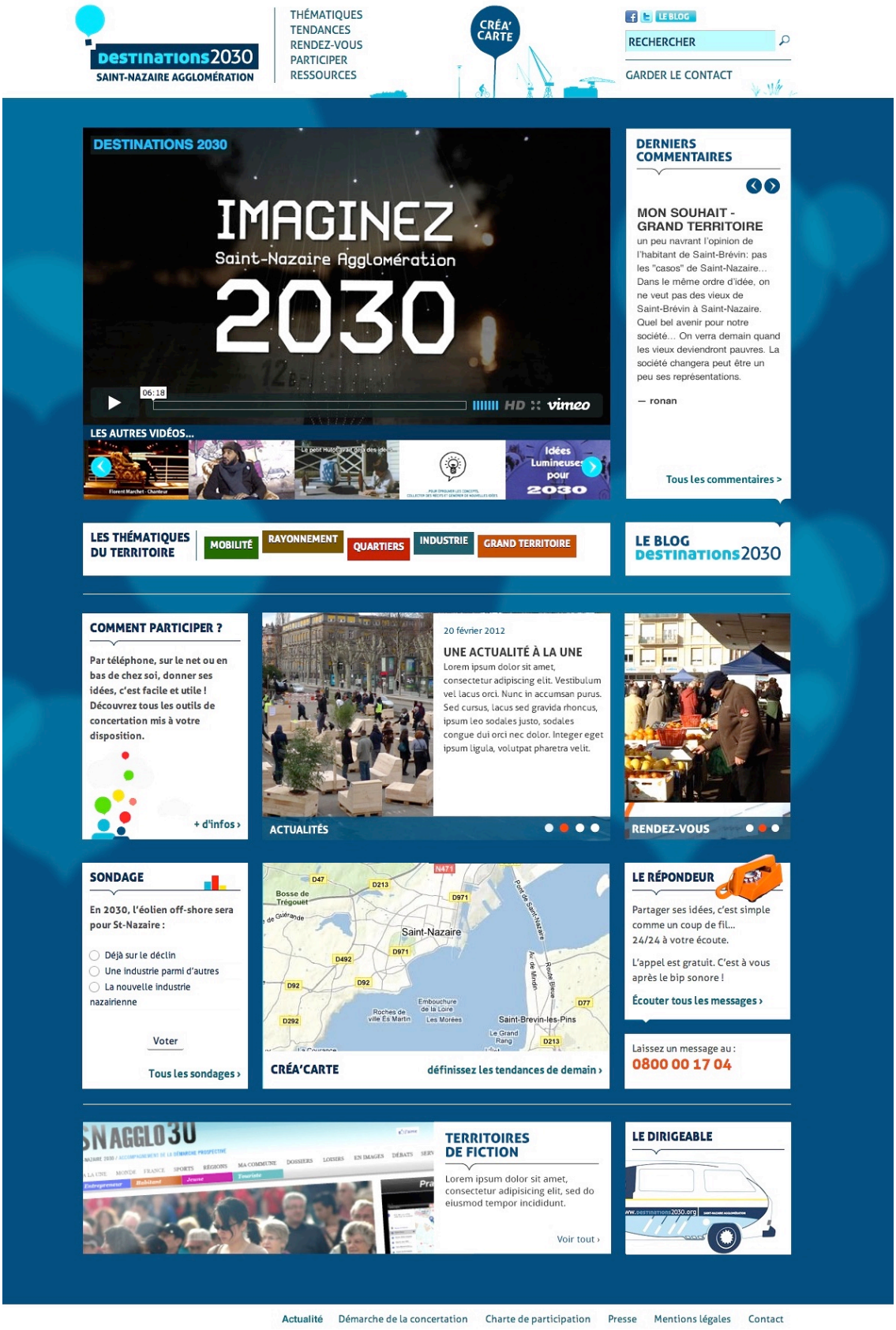


Figure 138. Page d'accueil du site Internet de la démarche prospective *Destinations 2030* pilotée par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire
source : ADDRN, WT2I

1. Un nouvel horizon d'attente participatif : l'appel d'offre et les jeux maîtrise d'ouvrage/ consultants

C'est bien au prétexte d'imaginer, de projeter, d'inventer l'avenir des territoires qu'une multitude d'acteurs (élus, techniciens, experts, acteurs économiques, mais aussi la société civile) se sont mobilisés en France depuis la fin des années 2000. Si la prospective tend à intervenir dans des phases de creux et de crises de l'action publique[646], ces cinquante dernières années d'histoire de la prospective[647] sont ponctuées par trois phases successives qui révèlent l'émergence de la thématique « participation » dans le champ de l'action publique : d'une prospective à dire d'expert (fin des années 1960, milieu des années 1970) à une prospective participative avec l'ensemble des parties prenantes issues des champs politique, technique, économique et académique (1990-2000), pour aboutir à une prospective participative élargie à la société civile (depuis 2010). Béquille à l'incertitude, la prospective serait mobilisée pour contrer une perte de sens global**.**

1.1 Une relecture des cahiers des charges des consultations de démarches de prospective participative

Entre 2010 et 2014, les trois agences d'urbanisme d'agglomération ligériennes (Saint-Nazaire, Nantes et Angers) engagent des réflexions prospectives sur leur territoire. Pour les assister dans l'élaboration et la mise en oeuvre de ces exercices, elles font appel à des équipes de consultants pour :

> *« (Produire et mettre) en récit des questionnements et des visions pour le territoire à l'horizon 2040[648] », « réaffirmer et renouveler l'ambition collective [du territoire] (…) en mobilisant, au-delà des schémas traditionnels, ses forces économiques, sociales, associatives et culturelles[649] », « stimuler la démarche prospective (…) et « scénariser », « raconter une histoire », en s'appuyant sur des supports illustratifs (…) dont l'originalité et l'acuité contribueront à « changer le regard » sur un territoire, à le partager collectivement et à s'inscrire dans une nouvelle dynamique tout en réalisant la jonction avec l'évolution de la ville et du territoire au cours des trente dernières années »* [650].

[646] Cf chapitre 6
voir aussi : Pauline Ouvrard et Nicolas Rio, « Les démarches d'anticipation territoriale : pratiques et évolutions. Les cas des métropoles nantaise et lyonnaise. », Communication aux chantiers de la jeune recherche urbaine de l'IMUalpha, ENS Lyon, 12 mai, 2014.
[647] Pierre Musso, « Rétrospective de la prospective territoriale : de la DATAR à la DIACT », *Territoires 2030, DIACT, la documentation française*, vol. 3, 2006, p. 7-17.
[648] AURA (agence d'urbanisme de la Région angevine), juillet 2012. Fabriques angevines. Cahier des charges : mission de définition et d'accompagnement d'une démarche de prospective territoriale et urbaine. AURA.
[649] AURAN (agence d'urbanisme de la Région nantaise), octobre 2010. Démarche 2030 — Agglomération nantaise. Cahier des charges pour l'accompagnement méthodologique et l'animation prospective.
[650] ADDRN (agence pour le développement durable de la Région nazairienne), février 2011. Saint-Nazaire Agglomération 2030, Cahier des charges de consultation: accompagnement de la démarche prospective. ADDRN.

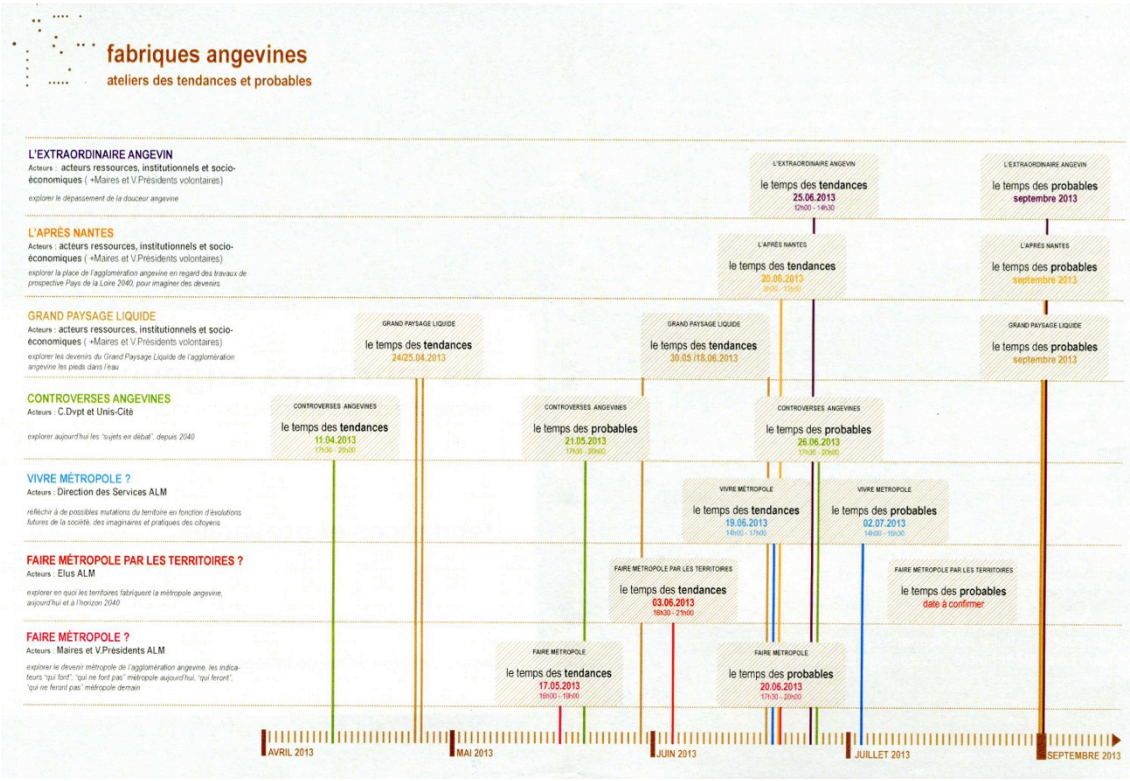


Figure 139. Schéma de présentation des ateliers organisés dans le cadre des *Fabriques Angevines*
source : AURA-FAU

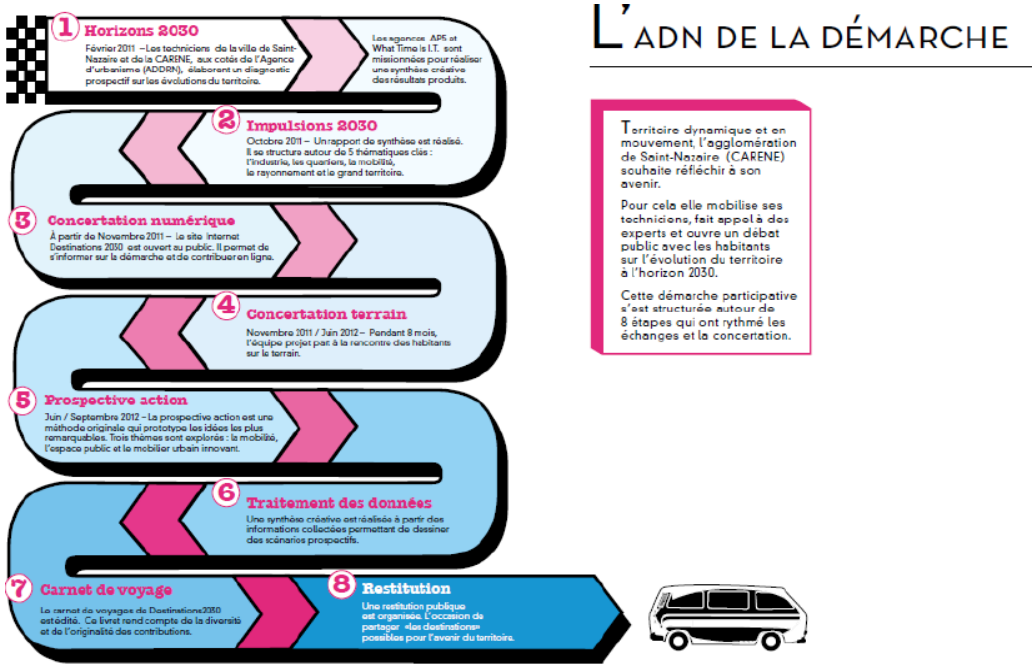


Figure 140. « *L'ADN de la démarche* »
Présentation synthétique des différentes étapes de la démarche prospective *Destinations 2030*.
source : ADDRN et WT2I

Voilà un matériau pour comprendre le cadrage des missions et les champs de compétence imputés aux professionnels de la prospective participative : il est attendu une expertise pluridisciplinaire qui combine à la fois des aptitudes à formuler et à représenter des diagnostics et des projections de territoire à l'horizon 2030-2040, des compétences managériales d'organisation et de gestion des démarches, ainsi que des capacités d'élaboration de dispositifs, d'animation et d'arbitrage de débats entre des acteurs (élus, techniciens, acteurs économiques, associations et société civile) aux cultures professionnelles et aux intérêts différents.

Trois registres de mission peuvent être différenciés. D'abord, un travail « *d'aide à la conception de la démarche* » qui consiste en un accompagnement et un soutien méthodologique de l'équipe-projet. Cette mission comprend un *temps « d'acculturation au territoire »* qui se matérialise par des visites de terrain, la prise de connaissances et l'analyse des différents supports et études produits par les agences ainsi que des rencontres avec des « *personnes-ressources* ». Cette mission comprend également l'élaboration de méthodes et de dispositifs de représentation, de participation/mobilisation et de communication à destination de l'équipe-projet et des publics cibles de la démarche (élus, techniciens et société civile) ; l'un des consultants enquêtés emploie même à ce propos le terme de « *méthodologue* » :

> *« On a fait du projet mais différemment donc, on n'avait pas à produire de projet, on avait à produire des matériaux pour que les élus produisent le projet d'agglomération eux-mêmes et ce qu'on avait annoncé (dans la réponse à l'appel d'offre), c'est qu'on n'avait pas à faire un projet mais on allait fabriquer les conditions de l'émergence d'éléments de projet ou de matériaux pour alimenter la construction du projet par les élus. Donc, la note était complètement méthodologique et orientée sur la question de la coproduction (…) c'était de définir dans un premier temps quel était le cadre final qui allait permettre d'aller vers cette co-production ».* (extrait entretien consultant)

L'accent est mis sur le caractère « innovant » voire « expérimental » des « outils » à proposer. Les demandes sont d'être « force de proposition » dans la conception intellectuelle et la mobilisation d'intervenants, ainsi que sur la « co-production » de la démarche avec l'ensemble des parties prenantes (et notamment le comité de pilotage). La dimension collaborative attendue est forte et se traduit par un processus d'itération permanent entre consultants, prestataires et commanditaires. Un deuxième registre renvoie à une mission de synthèse, de production écrite et de livrables. Les prestations peuvent aussi bien prendre la forme d'un ordre du jour, d'un compte rendu de réunion, d'une note sur un sujet à la demande du commanditaire, d'un planning d'avancement de la démarche, d'un Powerpoint de présentation dans le cadre d'un atelier de concertation, d'un article dans une revue professionnelle ou d'une communication dans le cadre d'un événement professionnel. Enfin, on peut identifier une mission de veille, d'approfondissement et de mobilisation des ressources et des expertises nécessaires à la

démarche – allant jusqu'à déterminer les éventuels besoins en expertise qui pourraient émerger dans le projet[651]; comme le souligne un consultant :

> *«Souvent, il est demandé aux opérateurs d'être force de proposition, ce qui peut poser des problèmes déontologiques entre la vision pure d'un monde où l'opérateur est uniquement sur la méthode ou l'animation… et où, en fait, l'opérateur est aussi sur la conception intellectuelle et la mobilisation des intervenants».* (extrait entretien consultant)

L'équipe de consultants doit être en mesure de mobiliser son réseau pour jouer un rôle de « *passeur* » entre les mondes professionnels en fonction des besoins identifiés au cours de la démarche :

> *« Ca peut arriver qu'on mobilise notre réseau pour proposer un comité d'experts ou un observateur scientifique. Souvent on propose des gens qu'on connaît, c'est arrivé plusieurs fois qu'on mobilise des gens comme X ou Y. Y et moi, on a fait à peu près nos thèses en même temps, c'est vrai que c'est des gens que je connaîs par ce biais là ou des gens que je fréquente par le biais de l'institut de la concertation dans lequel il y a aussi des chercheurs (…) ».* (extrait entretien consultant)

Un capital de relations avec le monde académique peut être intéressant pour proposer un comité d'experts ou un observateur scientifique. Lors de la réponse aux appels d'offres de prospective territoriale, la complémentarité des compétences culturelles et sociales des membres de l'équipe semble être déterminante dans la composition des collectifs de prestataires. Un consultant explique notamment la stratégie qu'il emploie pour composer son équipe à la croisée entre les champs de compétence et de connaissance, en misant à la fois sur la réputation de ses partenaires et sur leur inscription dans des réseaux (de types et d'échelles différents) :

> *« C'est un montage vraiment stratégique et opportuniste par rapport au sujet. Stratégique, dans le sens où c'est les compétences qui nous semblaient intéressantes, et opportuniste, dans la mesure où A était dans la place, qu'il connaissait des acteurs locaux, donc ça avait facilité un certain nombre de choses. B, c'est une dimension nationale qu'on n'avait pas forcément dans notre groupement et, sachant qu'il était identifié par l'agence, ça donnait aussi du poids. Avec C, on ne savait pas très bien sur quoi on allait travailler, mais c'était clair que sur les acteurs qui développent [ce genre de projets] sur des échelles territoriales, eh bien, il n'y en a pas non plus 50 000 en France, et puis c'est un copain, je le connais bien. D, c'est une habitude récurrente que de répondre avec lui, ça l'intéresse [de travailler sur ce sujet]. Et puis E, il a une compétence sur le volet concertation qu'on n'a pas, et puis c'est aussi une extension de*

[651] Anne Cécile Douillet, « Le développement territorial, une entente d'experts entre universitaires et aménageurs », in *Dumoulin L, La Branche S, Robert C, Warin P, Le recours aux experts : raisons et usages politiques*, PUG, 2005, p. 133-155.

> *territoire : il est à Rennes. F, c'est un éclairage plus international».*
> (extrait entretien consultant)

Les profils professionnels fléchés par les cahiers des charges sont très nombreux et recouvrent largement le champ des études urbaines. Les équipes hybrides se composent d'au moins un spécialiste de la prospective et d'un urbaniste, ce dernier étant envisagé comme l'interlocuteur principal des agences. En somme, il s'agit souvent d'une équipe « couteau suisse » qui doit être en mesure de répondre à des attentes aux contours flous comme « bousculer le regard », « faire émerger les signaux faibles », « spatialiser et mettre en scène les réflexions » ou encore « créer le consensus ».

1.2 L'appel d'offre et ses (en)jeux : entre milieu d'interconnaissance et effet réseau

La rédaction du cahier des charges ne précède pas forcément la rencontre entre le commanditaire et le prestataire. Dans certains cas, les consultants sont cooptés en amont et participent à sa rédaction. Cette cooptation a lieu tantôt par « bouche à oreille », tantôt par effet rebond lorsque le commanditaire a déjà une habitude de travail avec le consultant :

> *« On avait des intuitions, des envies, et on a discuté de ça dans nos cercles, réseaux, partenaires extérieurs divers et variés. […] Donc, on a essayé de discuter avec eux pour essayer de recalibrer le tir, d'ajuster un peu, de faire part de nos interrogations dans le dialogue. Et je dirais que la lettre de commande, elle s'est co-construite avec eux. Et eux, ils ont co-construit leur réponse dans un dialogue complètement participatif. […] Cette période de dialogue nous a permis de les connaître, à eux de nous connaître, de commencer à connaître le territoire, de déjà le ressentir et de calibrer leur intervention par rapport à ça».* (extrait entretien commanditaire)

La trajectoire de la coopérative de conseil Acadie sur le territoire de la Région des Pays de la Loire au cours de différentes missions prospectives est révélatrice du phénomène de cooptation par « effet rebond » ou du chaînage de différentes missions. C'est en l'occurrence la figure experte de la prospective territoriale qu'est Martin Vanier (inspirateur des modalités de la démarche de prospective nationale Territoires 2040 de la DATAR) qui opère, intervenant aussi bien lors d'une Conférence métropolitaine (Nantes–Saint-Nazaire, 2011) que dans l'assistance de la rédaction du cahier des charges de la démarche prospective Pays de la Loire 2040, ou encore comme consultant dans cette même démarche. Le cabinet *Missions Publiques* intervient quant à lui très régulièrement sur la place nantaise, la récurrence permet de bien connaître les jeux d'acteurs au niveau métropolitain et le partage de certains modes de faire avec des acteurs internes aux organisations publiques.

Concernant la réponse aux cahiers des charges, l'enjeu de parler le même langage, de maîtriser les codes et de connaître les jeux d'acteurs au niveau de la métropole permet

d'affûter des propositions en même temps qu'il peut revenir à un certain formatage ou lissage.

> *« Le jeu du marché reste entier… Alors bien sûr, on a un avantage comparatif quand on a plusieurs missions sur le même territoire. Avantage comparatif parce que si les missions se sont bien passées, on est plutôt reconnus dans nos compétences localement (…) et parce que plus on intervient sur le territoire et plus on le connaît et plus on peut intervenir de manière pertinente (…) ce qui peut aussi être le fait de maîtriser un jargon sans être vraiment convaincu de ce qu'il y a dedans. Il y a une maîtrise parce qu'on finit par parler la même langue. (…) Effectivement on est assez bien repérés par ceux qui émettent les appels d'offre qui fait qu'on est souvent informé quand ça sort ».* (extrait entretien consultant)

1.3 Les marges de manœuvre du consultant : entre *copier-coller* et *carte blanche*

Les attendus des commanditaires sont relativement flous, étant donné que la mission du consultant consiste à accompagner à la fois la définition de la méthode et l'élaboration des contenus. On oscille ici entre un "copier-coller" *(« il voulait que je balance exactement la même chose sur le site du centre bourg (…) je sens que je suis un tout petit peu piégé, il me demande de faire exactement la même chose, de produire des livrets. Et là, on se rend compte de toute l'importance des livrables et de leur valeur symbolique* », extrait d'entretien avec un consultant) visant à reproduire une méthode, un dispositif et la «"carte blanche" où le consultant est invité à être force de proposition (« *Tricotez-nous un truc sur mesure, on a ce besoin-là, on ne sait pas très bien comment faire, qu'est-ce que vous nous proposeriez ?* », extrait d'entretien avec un consultant). Il faut d'emblée atténuer ce degré de liberté car, au vu de l'enjeu politique énoncé au moment du lancement de ces démarches, il s'agit bien la plupart du temps de renouveler un projet de territoire avec une délibération à l'unanimité d'un Conseil municipal ou d'agglomération. La marge de manœuvre et la prise de risque sont limitées et dépendent non seulement du commanditaire, mais aussi de la validation politique.

Les exercices étudiés sont assez proches du moment pré-électoral, et l'on observe, au fil du temps, comment cette dimension a progressivement éclipsé le côté officiellement ouvert des démarches. Les équipes-projets des collectivités sont toujours très sensibles à cet aspect, intégrant le Cabinet du maire et/ou le service de communication :

> *« Je pense que la concertation nécessite quand même l'élaboration d'un écosystème en amont ; avec tout un travail de préparation indispensable pour pouvoir recevoir des dispositifs. (Dispositifs) qui ne sont pas simples à accepter quand tu es maire parce que tu vois ça comme un audit, parce que t'as peur… Et il y a beaucoup de peur autour de tout ça et notamment dans un contexte comme le nôtre là… Donc, ça a été assez rugueux, ça a été assez difficile ».* (extrait entretien consultant)

Véritable funambule, le consultant en prospective doit être en capacité de jongler entre des consignes parfois contradictoires comme «*fabriquer du consensus*» tout en «*déstabilisant et interpellant*». Il doit également composer avec des acteurs aux intérêts et positions hiérarchiques et institutionnelles différents, voire opposés. Certains consultants qualifient leur pratique «*d'exercice périlleux*», de «*pente glissante*» où il s'agit de «*travailler dans l'interstice*» tout en n'oubliant pas que le tout petit monde de l'expertise territoriale reste un marché concurrentiel.

On voit ici combien la notion de "cahier des charges" convient mal à des relations itératives assez éloignées d'une relation de type donneur d'ordres-prestataire (quand bien même les relations sont ainsi codifiées en matière juridique). Douillet exprimait pour sa part la *« difficulté à distinguer l'offre et la demande de science en matière d'action publique, tant certains acteurs se situent à la frontière entre les deux univers »*[652]. Ce qui est évoqué à propos de science est valable plus largement pour des composants hybrides qui constituent la prospective. Comment en proposer un portrait ? C'est d'abord en étant attentif aux collectifs qui se sont constitués, de manière *ad hoc* ou stabilisés.

[652] *Ibidem*.p.150

L'expert-pionnier

Géographe de formation, il débute son activité d'expert-prospectiviste dans les années 70 à l'occasion d'une démarche initiée par la DATAR sur le territoire alsacien. Consultant, il accompagne de nombreux territoires et collectivités sur leurs démarches prospectives (Bâle, Salzburg, le Nord-Pas-de-Calais, etc) leur projet de territoire (Strasbourg, Angers) mais aussi sur le design institutionnel (comme par exemple la création du service international de Nantes Métropole). Il diversifie progressivement ses domaines d'intervention et glisse de la prospective à la programmation et à l'ingénierie de projet. Pour lui, les méthodes se recoupent, se complètent. A mesure qu'il acquiert compétences et méthodes et les transpose d'un territoire à l'autre, il est sollicité pour enseigner à l'INA, l'ENACT ou encore Sciences Po. L'alternance dans les activités, les champs (recherche/pratique), les échelles de territoire, les méthodes et types de projet est pour lui une vraie « *hygiène professionnelle* », à mesure qu'il avance dans ce métier polymorphe et pluriel, il prend un réel plaisir à provoquer la porosité entre les mondes… Sans oublier la sérendipité, devenue l'un de ses mots d'ordre, chercher, lire, rester ouvert à tout, il y consacre en moyenne une demi-journée par semaine, un bon moyen pour rester en éveil, faire des découvertes, avoir toujours un coup d'avance et établir des connections entre des sujets qui, *a priori,* ne se recoupent pas.

« L'intérêt du métier que je fais, c'est que je peux faire absolument tout, mais, que je m'impose une alternance entre les exercices… Je suis revenu dans la prospective, finalement il n'y a pas si longtemps et puis j'ai mesuré toutes les erreurs qui ont pu être commises, l'inexploitation de travaux qui ont pu être passionnants… ». (extrait entretien)

2. Profils et figures de la *prospective-participative-citoyenne* : des exégètes hypertextes acquis à l'urbanisme fictionnel

Avant de nous focaliser sur les consultants, groupements et individus, précisons que les acteurs internes aux organisations en charge des prospectives participatives partagent un certain nombre de leurs caractéristiques et contribuent également à la circulation des références, étalonnent des compétences, contribuent à la structuration d'un marché et d'un milieu. Ils sont loin d'être passifs et, même s'ils circulent moins que les consultants, ils témoignent aussi de configurations institutionnelles en mouvement avec une place importante désormais prise par des intermédiaires, médiateurs entre différentes sphères, illustration entre autres du tournant communicationnel qui a pu affecter l'urbanisme depuis les années 1980[653]. On peut reprendre ici la notion « d'acteur cardinal» qui dispose d'un répertoire de rôles multiples en relation étroite entre différents mondes[654].

La phase de constitution des groupements, le plus souvent sous la figure d'un architecte-urbaniste, est décisive puisque, au-delà des compétences impliquées, c'est aussi du capital socioprofessionnel (réputation, réseaux) qui est recherché. Les stratégies de constitution d'équipes sont surtout combinatoires : il faut aussi bien des connaissances locales ("le local de l'étape"), une réputation nationale ou européenne (un consultant par ailleurs auteur d'ouvrages comme Laurent Davezies) que le décalage par une compétence inattendue (un "psychanalyste urbain", un designer-produits). Il est possible de différencier des structures préexistantes qui intègrent en leur sein différents profils (par exemple RCT Consultants, Acadie, FuturOuest, Futuribles, Algoé, TMO Régions) et des groupements ad hoc intégrant des personnalités (le mandataire de la prospective territoriale angevine associe ainsi un économiste-chercheur, un sociologue-chercheur, un chargé de mission sur l'art contemporain).

Du côté de la maîtrise d'ouvrage, il est fréquent de rencontrer d'autres prestataires venant en appui, de manière complémentaire, au mandataire principal. À Nantes, l'agence d'urbanisme (AURAN), maître d'ouvrage délégué de la démarche, s'entoure ainsi de trois personnalités que sont un expert en organisation, un consultant en communication ayant mené une carrière professionnelle dans le même domaine en interne, et un politologue médiatique ; des ressources externes qui épaulent l'équipe projet tout autant qu'elles contribuent à forger son importance.

[653] Patsy Healey, « Collaborative planning in a stakeholder society », *Town Planning Review*, vol. 69, 1998, p. 1-21.
[654] Anne Cécile Douillet, *op. cit.*

Le chercheur devenu consultant

Géographe de formation, il débute sa carrière en enseignant l'histoire et la géographie dans le secondaire dans les années 80. Il exerce ensuite pendant dix ans comme maître de conférences à l'Institut d'Urbanisme de Lyon puis comme professeur à l'université du Québec de Montréal. Fin des années 90, il est nommé professeur en géographie et aménagement à l'Institut de géographie Alpine. En parallèle, il exerce comme directeur d'Etudes au sein de la coopérative Conseil ACADIE (Paris), marquée par des liens forts entre la recherche et le conseil sur les questions territoriales. Ses domaines de recherche et d'expertise sont la métropolisation et les mutations territoriales, les nouvelles échelles d'intervention de l'aménagement du territoire, la recomposition des cadres et des modes de l'action aménagiste en France et en Europe ; la prospective territoriale et la planification urbaine. Il est également membre du conseil de Professionnalisation de l'INET, de l'équipe de l'Institut des Hautes Etudes de l'aménagement des territoires en Europe, après avoir été directeur de l'UMR Pacte (2003-2006), membre élu du Comité National des Universités (2000-2002) et maire adjoint chargé de l'urbanisme de la commune de Rives (1995-2004). Parmi ses publications, notons : *Territoires, territorialité, territorialisation* (2009) ; *Le pouvoir des territoires : essai sur l'interterritorialité.* (2008) ; *La France : aménager les territoires* (2008) ; *La périurbanisation en France : problématiques et perspectives* (2008). Il est intervenu comme prestataire sur de nombreuses démarches de prospective sur le territoire national (comme les démarches Pays de la Loire 2040, Montagne 2040, Landes 2030, etc) et a animé de nombreuses conférences introductives, de journées d'études, de tables rondes pour le compte de l'AMF, l'ANEM, le CGI, l'agence d'urbanisme de Grenoble, Grenoble-Alpes-Métropole, l'INSEE, l'INET, les CAUE, …

Dans le paysage des structures qui interviennent, il faut noter la particularité de La 27e Région[655] qui joue le rôle à la fois de laboratoire d'idées et de prestataire, mettant en lien différents milieux. Prestataire en lien avec ce "laboratoire", un consultant nous indique :

> *« Nous sommes des moutons à cinq pattes, […] un mélange entre les arts appliqués, le design et l'archi, et des gens qui viennent du côté des sciences humaines appliquées (sociologie et sciences politiques) […] c'est La 27e qui compose [l'équipe], on voit que c'est une question de réseau, des profils comme ceux-là, il faut les trouver».*
> (extrait entretien consultant)

Malgré cette auto-proclamation singulière, tentons une typologie des professionnels de ce genre d'action publique, en retenant l'occupation principale comme critère de différenciation : enseignement et recherche ; consultance dans le domaine de la conduite de projet ; dans l'animation culturelle ; ou encore dans l'urbanisme.

2.1 Le milieu des passeurs de frontière de l'action publique

Les différents cas de figure rencontrés chez les consultants renvoient clairement à des individus professionnels pluriels ; des hybrides territoriaux[656] pour qui différents capitaux sont en interrelation. Hommes hypertextes[657] assurément, la capacité à évoquer, à convoquer, à mobiliser des terrains autres (expériences d'autres villes) est devenue centrale pour de tels acteurs oeuvrant à « l'intelligence territoriale ». Il faut ainsi « rabattre du réseau étonnant », transposer le design de produit dans des univers de production idéologique, réaliser la porosité entre univers.

Il n'est pas rare, au cours des temps de prospective suivis, d'entendre l'enjeu de réinsuffler du commun, de réhabiliter la chose politique, de contrer l'apathie politique qui guette les citoyens[658]. La prospective est habitée de promoteurs de la cause de l'avenir qui ne sont pas des cartomanciens, et dont il est utile de dresser le portrait de groupe et quelques trajectoires individuelles.

---

[655] « Laboratoire des transformations publiques des Régions de France », La 27e Région a été initiée en 2007 par l'Association des Régions de France. De statut associatif depuis 2012, elle intervient dans près de la moitié des régions françaises pour concevoir de nouvelles manières de déployer des politiques publiques, notamment en lien avec la révolution numérique.

[656] Pour reprendre une expression employée dans l'argument des 3émes rencontres internationales TT3 (Grenoble, mars 2012) sur le thème « Hybride, Hybridation, Hybridité. Les territoires et les organisations à l'épreuve de l'hybridation » – L'objet de ces rencontres était notamment d'interroger ces figures et postures hybrides à l'oeuvre dans l'action publique territoriale : « Des hybrides territoriaux émergent autour de politiques publiques interterritoriales capables de combiner plusieurs objectifs du développement durable et de répondre à des besoins collectifs jusqu'ici indépendants […] la tendance est aux alliances et aux collaborations (coopération, co-conception, co-développement, mais aussi interdisciplinarité et transdisciplinarité) qui font émerger des méthodes, des objets, des pratiques et des identités nouvelles. En ce sens, l'inter-culturalité devient une obligation, une nouvelle posture. »

[657] François Ascher, *op. cit.*

[658] Nina Eliasoph, *L'évitement du politique. Comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*, Paris, Economica, 2010.

Le politologue médiatique

Politologue, il a été chargé d'études à l'Institut Brulé Ville Associés, puis ingénieur en chef chargé d'études à la Société Française d'enquêtes par sondage (SOFRES) ; il a été directeur adjoint à Conseils Sondages Analyses (CSA) entre 2000 et 2009. Depuis, 2009, il est président de CAP (Conseils, Analyses et Perspectives). Il a également été éditorialiste à l'Evénement du jeudi, consultant politologue à Radio France et France 3 ; depuis 2004 il est éditorialiste à l'émission *Enjeux les Echos* sur BFM et depuis 2005 éditorialiste à la chaîne *Public Sénat*. Par ailleurs, il est maître de conférences à l'IEP de Paris depuis 1991 et depuis 2009 chargé de cours à l'Ecole des Hautes Etudes commerciales (HEC).

L'anthropologue-couteau-suisse

Anthropologue des Sciences et Techniques de formation, il travaille d'abord comme chercheur sur la thématique des transports collectifs au sein du Laboratoire des Usages et des Technologies d'Informations Numériques (LUTIN-UserLab) à la Cité des Sciences et de l'Industrie à Paris. Puis, il exerce comme manager d'un groupe de punk-rock et s'investit dans le monde du spectacle et de la production. En 2004, il crée la plate-forme éditoriale d'édition *What Time Is It* spécialisée dans *la conception de produits et de services innovants.* Il est ensuite nommé responsable des usages au Centre de Design Avancé du groupe Volkswagen où il développe le concept de « *labo-mobile* ». Puis, il accompagne la ville de Rennes sur les enjeux des espaces publics centraux ; associé à un architecte-urbaniste, ils développent le concept « *d'urbanisme du mouvement* ». De 2011 à 2013, ils sont tous deux mandatés comme prestataires sur la démarche de prospective territoriale *Destinations 2030* conduite sur le territoire nazairien. A cette occasion, il s'installe en résidence à Saint-Nazaire *aux Abeilles* et développe le concept de la « *prospective-action* » qu'il transpose ensuite sur d'autres territoires. Il est également enseignant à l'école de design de Nantes, il profite de sa double position enseignant-consultant pour faire travailler ses étudiants sur la démarche *Destinations 2030*. Par effet rebond et rencontres avec des acteurs, il intervient sur d'autres démarches prospectives : Imaginons la Gironde en 2033, Pays de la Loire 2040, et candidate à la démarche Fabriques Angevines.

Les enseignants-chercheurs-consultants représentent un cas de figure tripartite particulier: exportant leurs savoir-faire comme leur savoir-être dans l'action publique, la plupart d'entre eux se sont investis dans des enseignements hybrides, associant considérations analytiques et projectuelles. Ils pratiquent volontiers un "gai savoir", sont investis dans des formations continues. Ils émargent principalement, en matière de disciplines, à la sociologie, à la géographie et aux sciences politiques. Tantôt plutôt concernés par le niveau national (Territoires 2040 de la DATAR) ou par les niveaux d'action régionaux et locaux, ces acteurs interviennent comme intellectuels spécifiques, comme animateurs ou agitateurs d'idées. Ils sont parfois recherchés pour leur franc-parler, pour leur légitimité académique et/ou pour un positionnement sensiblement différent de celui des bureaux d'études qui vivent directement de leurs prestations. Comme l'a montré Anne-Cécile Douillet à propos de la DATAR, certains experts sont « plus demandés » que d'autres. Ils participent en tout cas de la mise en place de politiques publiques et ne peuvent en être détachés[659]. *In situ*, ces acteurs mobilisent principalement des capacités de synthèse, de conceptualisation et d'énonciation, sans oublier la possibilité de traverser différentes échelles géographiques, attente fréquente du côté des maîtres d'ouvrage.

Toujours du côté des méthodologues, on peut trouver des bureaux d'études centrés sur des métiers des techniques d'animation et de la conduite de projet, plus ou moins proches des milieux de la recherche. Clairement, des structures comme Acadie ou Missions Publiques y émargent en mobilisant des contrats spécifiques à l'élaboration de thèses en milieu professionnel, en s'impliquant dans des réseaux de recherche et dans l'enseignement. Les profils dominants sont alors ceux des sociologues, et les missions sont principalement pensées en tant qu'accompagnement pour des missions d'évaluation participative, de formation-action pour des agents des collectivités locales, d'observation scientifique ou encore d'organisation de conférences de citoyens.

D'autres praticiens renvoient principalement à la sphère de la médiation culturelle et peuvent être des managers de démarches variées. Ainsi de l'association d'un chef de projet d'une structure publique qui a travaillé à la mise en place de la biennale d'art contemporain sur l'estuaire de la Loire ou encore d'un anthropologue impliqué sur la démarche nazairienne. Enfin se rencontrent des « projeteurs » dans des positions soit de chefs d'orchestre (position classique dans les marchés publics en France) qui ont au départ une compétence plutôt technique d'architecte-urbaniste évoluant vers des compétences de plus en plus technico-politiques, soit de sous-traitants, attendus sur des enjeux de visualisation, notamment.

[659] Anne-Cécile Douillet, *op. cit.* p.146

Le projeteur qui *fait école*

Il est architecte et géographe de formation. Il revendique une posture d'hybride à l'interface entre pratique, recherche et enseignement dans le champ de l'aménagement du territoire. Il débute dans les années 80 au centre d'écologie humaine de l'Université de Genève puis intègre le CRESSON à l'ENSA Grenoble. Il vit entre Lausanne et Nantes où il exerce tantôt comme concepteur indépendant (bureau d'études Contrepoint, « projets urbains » à Lausanne depuis 2002) tantôt comme enseignant à l'ENSA Nantes.

Associé depuis près de 30 ans au laboratoire Cresson, il y développe les enjeux d'approches sensibles du territoire. Il a aussi œuvré à la mise en place de collectifs comme Bazar Urbain, lauréat du prix des jeunes urbanistes en 2007 et souvent impliqué dans des travaux qui relèvent de la prospective (Amiens 2030, Fabriques Angevines, etc). Plusieurs des dispositifs qu'il met en place circulent entre mondes pédagogiques et professionnels, à l'image du principe de l'immersion (marche et arpentage) ou encore de la table longue, de la montée conjointe des enjeux de programme et de projet. Il se revendique volontiers comme projeteur et non comme prospectiviste et insiste à cet égard sur les indispensables passages entre recherche et projet.

« On montre que sur chaque type de projet, on a une technique pour faire parler les lieux qui est différente, qui s'adapte : on fait des tables longues dans l'espace public, on fait du cinéma tournant sur le périph avec des réunions d'acteurs, on fait des réunions de communes où on met les maires des cinq communes sur lesquelles on travaille expérimentalement ensemble, on fait des marches au bord de la Somme… et du coup, les techniques qui sont mises en œuvre sont toujours réadaptées, rebricolées selon le contexte et c'est pas des recettes que l'on applique ».

« Quand j'apprends que des consultants vendent aujourd'hui des tables longues à 5000 euros alors que la table longue, elle a été inventée ici, dans cette école (ENSA Nantes) et que le dispositif a ensuite pris ce nom quand on l'a protocolé à l'occasion d'une recherche avec un collègue du CRESSON ... C'est un exemple concret d'une espèce d'outil comme j'ai pu le faire pour d'autres méthodes comme les parcours commentés, l'observation récurrente. (…) c'est un exemple d'une transposition pédagogique dans le monde professionnel du projet mais qui a fait des petits en 4, 5 ans». (extrait entretien)

Ces figures expertes hybrides voient leurs registres d'implication très plastiques leur conférer une fonction d'expert de perplexité plutôt que de vérité. Le consultant principal à Nantes a notamment été retenu pour son débordement d'une prospective strictement spatiale, la mise en avant des enjeux de révélation, d'illustration, une sensibilité aux images et à la pédagogie, un travail sur les valeurs et les rêves d'un territoire considéré comme « *résilient et épanouissant* ». D'autres consultants ont un rôle plus proche du coaching.

2.2 Des herméneutes, entrepreneurs de cause métropolitaine

En plus de compétences reconnues et d'expériences multiples, le décentrement et le regard décalé semblent être l'un des principaux critères recherchés. Les consultants n'hésitent pas à jouer d'un effet d'autorité pour convoquer d'autres exemples ou bien pour confirmer les qualités de la ville sur laquelle ils travaillent, quitte à se mettre dans une position de quasi-oracle. Contrairement à l'action ordinaire de consultants qui vont dans le sens de ce que les acteurs attendent (y compris pour ménager d'autres possibles missions), il y a ici la volonté d'impliquer les consultants comme des poissons-pilotes d'une nouvelle société locale. Si ces différents acteurs peuvent difficilement être rangés sous une même bannière prospectiviste, on peut dire de tous qu'ils sont des entrepreneurs de cause métropolitaine[660]. Cela peut se lire par les propositions substantielles qu'ils sont amenés à faire.

Trois exemples en témoignent : l'image de la « little big city », employée par le prospectiviste pour qualifier l'horizon 2030 de la métropole nantaise, le concept de la «prospective-action au service de l'urbanisme du mouvement» [661] lancé par l'anthropologue intervenant sur la démarche nazairienne, ou encore le «Grand Paysage Liquide», invention sémantique cherchant à révéler le substratum angevin. C'est bien une quête de modèle urbain qui se signale, mais dans une perspective d'abord métaphorique et qui se doit d'être le plus possible inclusive.

D'autres caractéristiques apparaissent concernant ces acteurs : la multipositionnalité[662] voire une posture ubiquitaire, une culture large de l'action publique et de ses problèmes, des capacités à proposer des innovations méthodologiques ancrées dans la perception, la transcription et l'expression des questions urbaines. L'arpentage est désormais fréquemment proposé sous la forme de marches, de visites (voir plus loin), de l'expression imagée en recourant à des cartes « indigènes », cartes mentales...

[660] Nadia Arab et Marie-Pierre Lefeuvre, « Des cadres territoriaux au coeur des coopérations institutionnelles : "les entrepreneurs métropolitains" », *Politiques et management public*, vol. 28/4, 2011, p. 350.
[661] Concept repris dans le titre de l'ouvrage : Sylvain Allemand, *La prospective-action au service de l'urbanisme du mouvement*, Paris, Edilivre, 2013.
[662] Gilles Massardier, *op. cit.* p.230.

L'architecte-entrepreneur

Il est architecte, diplômé de l'école d'architecture de Nantes en 1996, nommé Equerre d'Argent en 2005. Dès la fin de ses études, il exerce comme architecte libéral (agence FAU) et comme enseignant en école d'architecture de Paris Val de Seine puis à Nantes. Au début des années 2000 il est associé aux travaux des recherche du LAUA (laboratoire de Sciences Sociales de l'ENSA Nantes) et publie quelques textes sur la question de la grande échelle à l'occasion d'une « prospective développement durable » en Limousin en 2009-2010. Il diversifie progressivement sa pratique vers les projets d'urbanisme (par exemple à Saint Georges sur Layon dans le Maine et Loire ou encore à Saint-Aignan de Grand Lieu en Loire-Atlantique et Saint-Brieuc dans les Côtes d'Armor) et intervient comme consultant mandataire sur la démarche de prospective Fabriques Angevines, exercice pour lequel il assure la coordination d'un groupement pluridisciplinaire associant un économiste, un sociologue, un bureau d'études en participation et un chef de projet culturel.

Dans le cadre de son activité d'enseignant, il remobilise thématiques (« Le Grand territoire liquide »), méthodes (la prospective, le world café) et réseaux (fait intervenir ses collègues praticiens dans l'enseignement, invite les représentants des institutions pour lesquelles il travaille à participer au jury) pour faire travailler les étudiants.

« En tant qu'architecte, c'est notre boulot de savoir lire, observer et analyser un territoire, pour ensuite restituer, fabriquer une trame narrative qui combine des ambiances et met en valeur des fragments du projet communal ou territorial concerné (…) la prospective, ça revient à faire du projet mais différemment, tu fais du projet sans vraiment faire de projet, je veux dire tu ne construis pas, c'est pas le but… Par contre, on avait à produire des matériaux pour que les élus produisent leur projet d'agglomération eux mêmes. Donc en fait, on joue plus un rôle d'assemblier, on rassemble et on assemble, on fabrique les conditions de l'émergence d'éléments de projet ou de matériaux pour alimenter les élus (…) En tant qu'architecte, on est identifié comme force de proposition capable de ramener des visions nouvelles, innovantes et nourries de manière transversale » (extrait entretien).

La plasticité des rôles des consultants, aux lisières de différentes expertises (ce qui occasionne parfois une critique à leur égard de la part d'experts spécifiques), rejoint les caractéristiques des professionnels de la participation proposées par Magali Nonjon, tantôt "informateurs", "conseillers" auprès d'élus ou de techniciens, "formateurs" à l'université ou auprès de professionnels, "animateurs", "consultants", "experts" ou "chercheurs"[663]. Chez les prospectivistes, on ne trouve toutefois pas ce qu'elle mentionne à propos des carrières militantes que l'on rencontre dans le domaine de la politique de la Ville en France, par exemple. On voit ici une porosité accrue entre certains mondes de la recherche en sciences sociales et des univers professionnels qui sont avant tout circulatoires.

Sur le plan de la socialisation professionnelle, on se situe clairement dans le registre de la Cité par projet[664] avec des acteurs qui s'associent pour un temps donné, occasionnant parfois des passages de témoin. D'où la proximité avec la notion de "métier flou" que Gilles Jeannot avait pu mettre en avant au sujet des métiers du développement local[665].

Ici, pour ce qui concerne les consultants, la situation en libéral atténue les caractéristiques que Gilles Jeannot dégageait pour les fonctionnaires territoriaux et elle amplifie le fantasme de l'acteur-ensemblier, extérieur à la structure et à ses (prétendus) cloisonnements. Cet extérieur, tout contre l'organisation, peut être parfois un "chaman" (l'intercesseur savant), un "herméneute", un "romancier" ou un "diagnosticien"[666]. À propos de l'herméneute, Laurent Matthey écrit : « *Ainsi, l'art de faire parler le site mobilise le corps du faiseur de ville et de territoire, une doctrine et une métis, un art de la ruse. Mais pour faire sens, l'exégète doit être capable de construire une intrigue parallèle à la grande intrigue qu'il doit suivre. C'est alors qu'il apparaît plutôt comme un romancier ou un storyteller (un raconteur d'histoires)*»[667].

À Nantes, le consultant principal s'est, quant à lui, vu déléguer l'énonciation des valeurs territoriales. Celle-ci permet, en l'occurrence, de crédibiliser aussi bien une politique publique culturelle (la manifestation *Estuaire* produite par la structure du *Voyage à Nantes*[668]) que des orientations économiques de certaines parties du territoire (le «quartier de la création »). Le consultant tire aussi sa légitimité de la production de certains néologismes, associations sémantiques comme celles opérées par des oxymores : «proximixité», « diversidées », « contemplaction » qualifieraient ainsi le modèle nantais (cf. chap9).

[663] Magali Nonjon, « Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante », *Politix*, vol. 7, 2005, p. 89-112.
[664] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.* p.154-240.
[665] Gilles Jeannot, *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octares, 2005.
[666] Laurent Matthey, « Les faiseurs de paysage. Ethnographie d'un projet urbain », *Information géographique*, vol. 77/1, 2013, p. 6-24.
[667] *Ibidem,* p.17.
[668] Laurent Devisme, « Nantes ou la stratégie de l'événement durable », *Urbanisme*, vol. 389, 2013, p. 38-42.

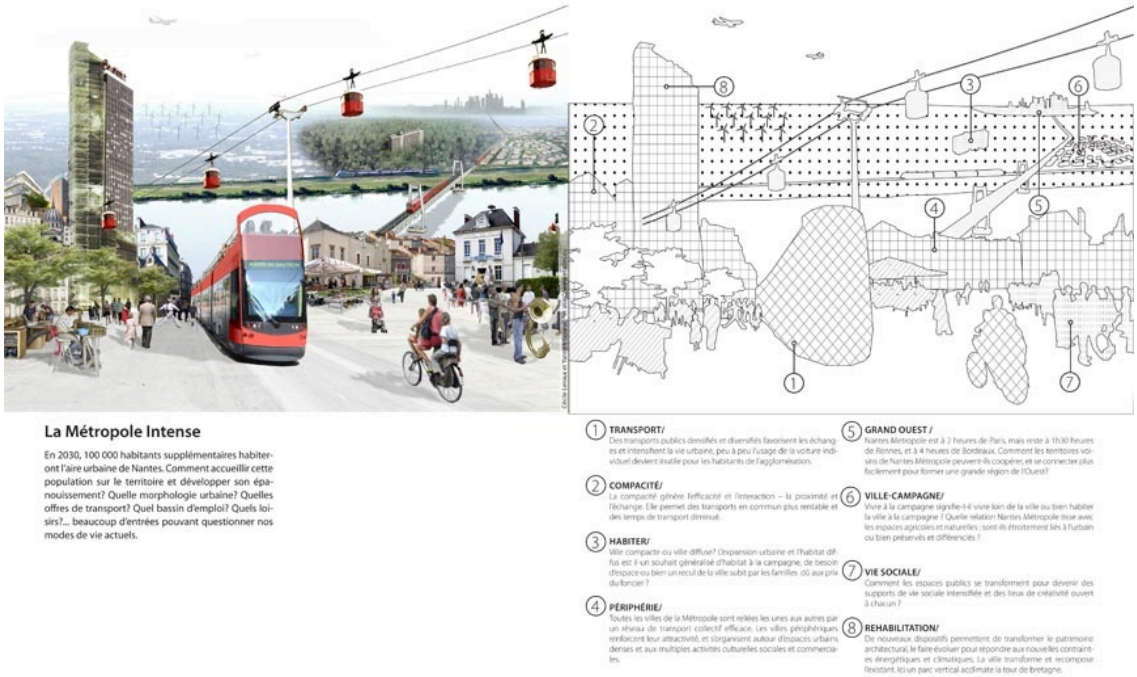


Figure 141. Collage photographique illustrant la thématique de la "*Métropole Intense*" dans le cadre de la démarche prospective *Nantes Ma Ville Demain*
source : *Et Alors ?*, 2011

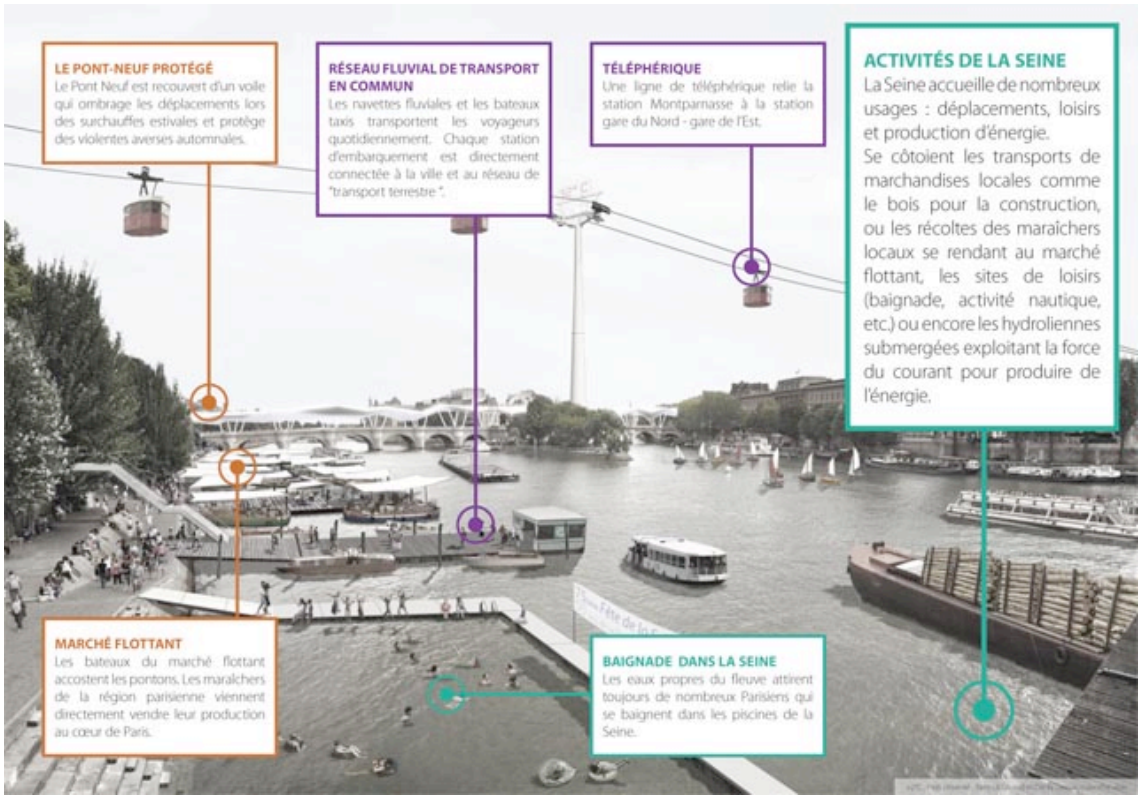


Figure 142. Collage photographique illustrant l'impact du changement climatique sur la métropole parisienne dans le cadre de la démarche *Paris+2°C*
source : *Et Alors ?*, 2010

L'architecte-illustratrice

Diplômée de l'école d'architecture de Rennes en 2006, membre du collectif "*Et Alors ?*" , son projet de diplôme « Rennes+6°C » lui permet de participer à la démarche prospective « Paris+2°C » et à l'exposition « +2°C… Paris s'invente ». Elle est sollicitée en 2011 pour accompagner la démarche *Nantes Ma Ville Demain* pour laquelle elle produit des visuels et des schémas. Elle est également l'auteure des visuels de la démarche Pays de la Loire 2040 publiés en couverture de la revue Place Publique. *« C'est surtout pour mes compétences graphiques (schémas, collages utopiques, visualisations) que pour mes compétences d'architecte que j'ai été amenée à travailler sur la prospective (…) être archi ça me sert pour amener du contenu (…) comprendre les enjeux de l'évolution des territoires, avec une entrée effets du changement climatique. Les visuels je ne les compose pas par hasard, il y a une vraie méthode derrière, avec ce qu'on veut montrer ».* (extrait entretien)

« "Et Alors" propose un catalogue d'illustrations (schémas, graphiques, plans et coupes de principes) (…) Il ne constitue en aucun cas, à lui seul, l'image du projet. Il n'a pas non plus vertu de tout illustrer et d'être exhaustif. Il constitue une boîte à outils d'idées (…) Ces illustrations sont plus proches du schéma que du plan ou du projet. Il s'agit de premiers essais de territorialisation graphique des idées. Leur expression reste en grande partie abstraite sur une métropole ultra-simplifiée ». (extrait du site internet de "Et Alors ?")

Le designer tout-terrain

Designer, il exerce d'abord sans le design produit et crée *l'agence Grrr* en 2003. Il découvre la prospective en 2012 à l'occasion de la démarche Pays de la Loire 2040 pour laquelle il intervient comme consultant aux côtés de la 27^{e} Région. Il expérimente le transfert de méthodes depuis le design produit jusque dans le design des politiques publiques. Selon lui, la plus-value du designer est sa capacité à *représenter les choses*. *« La prospective était une très belle entrée pour travailler sur l'innovation des politiques publiques et pas autre chose (…) au fur et à mesure, on a migré vers un côté gestion, plus animation des projets avec des outils plus spécifiques au design (…) le truc qu'on me demande c'est de trouver le bon média, la bonne image, raconter une histoire sous une forme commune, une forme qui rassemble grâce au flou laissé par le dessin ».* (extrait entretien)



Figure 143. Brainstorming sur « *les outils et méthodes de la prospective territoriale* », « La Transfo » Pays de la Loire, *27e Région* 2012.
source : P.Ouvrard, 2012

3. Un *petit monde* en interaction(s) : modalités de l'expertise, transfert de *bonnes pratiques* et effets d'un *urbanisme viral*

Les praticiens suivis sont à l'interface entre les mondes de la recherche, de l'enseignement et de la consultance. Ainsi de *Bazar Urbain* qui émane du laboratoire CRESSON :

> *« Des chercheurs qui ont fait leur thèse au CRESSON, il n'y avait pas assez de place. Il y a eu une ou deux opportunités de faire des études plutôt que des recherches et donc de transposer les méthodes CRESSON ; avec le CRESSON qui s'est mis à l'époque à hurler. C'était très conflictuel ».* (extrait entretien consultant)

Les scènes et espaces de rencontre ne manquent pas. Citons des revues (Urbanisme, Place Publique), des moments (rencontres Nationale de la FNAU, conférences métropolitaines, création de groupes de réflexion). A ces occasions s'agrègent ou se consolident des réseaux préexistants. Sans aborder les effets de socialisation des scènes et espaces de rencontre (revues, forums, groupes de réflexion), focalisons-nous sur les modalités des démarches, entendues comme associations de dispositifs et de méthodes. Il s'agit bien d'organiser de l'action collective (de fabriquer de l'événement et de l'expérience partagée), de manager, de mettre en récit, de mettre en place des dispositifs aidant à la production d'une opinion collective sachant qu'ils sont avant tout exploratoires, non destinés à être pérennes. La visée de la plupart de ces exercices est de produire du projet de territoire ou d'y participer, exercices de « *construction de l'expérience commune et de sa légitimation* »[669]. Les producteurs de mythes rassembleurs[670] sont toutefois d'abord retenus pour des motifs organisationnels et non substantifs. L'innovation ne réside pas dans le contenu, mais dans la manière dont sera conduite l'action et seront animés un ou plusieurs réseaux d'acteurs. Il n'est pas rare d'entendre des consultants énoncer le glissement vers la gestion ou l'animation de projets « *avec des outils plus spécifiques au design* ». Partant du principe que ce sont les participants (les plus nombreux possibles !) qui apporteront le contenu, les consultants préparent, coordonnent, gèrent des événements.

[669] Marc Breviglieri et Stéphanie Gaudet, « Les arrières-scènes participatives et le lien ordinaire au politique », *Lien Social et Politiques*, vol. 71, 2014, p. 3-9.
[670] Fabien Desage et Jérôme Godard, « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales », *Revue française de science politique*, vol. 55, 2005, p. 633-661.

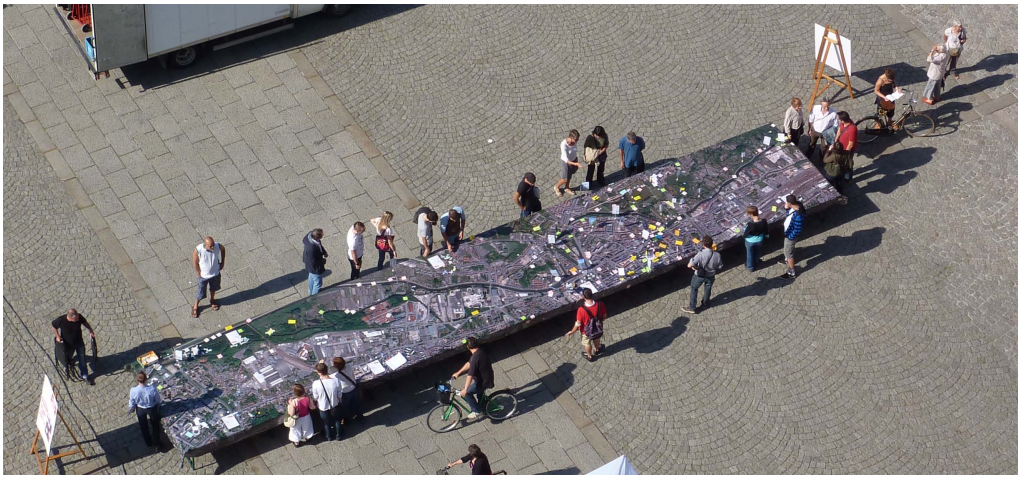


Figure 144. La "table longue" mobilisée dans le cadre d'un atelier public
à l'occasion de la démarche prospective « *Amiens 2030, le quotidien en projets* »
consultants : BazarUrbain - Contrepoint (P.Amphoux)
source : BazarUrbain, Contrepoint



Figure 145. La « table longue » mobilisée comme outil de restitution
de cinq marches prospectives à l'occasion de la démarche prospective
Fabriques Angevines, « *Marcher Angers Penser* »
consultants : BazarUrbain, Contrepoint
source : P.Amphoux



Figure 146. La "table longue" mobilisée comme outil de restitution
du studio de projet "*Utopies Métropolitaines 2016*" avec les étudiants de l'ENSA Nantes
à l'occasion d'une convention avec Brest Métropole sur la Penfeld,
équipe enseignante : P.Amphoux, P.Barré, P.Ouvrard
source : http://utopiesmetropolitaines.org/brest-penfeld/.

3.1 Circulation des pratiques d'expertise : entre capitalisation, bricolage et improvisation

L'élaboration de méthodes et de dispositifs est l'une des missions principales des consultants en prospective qui, pour la plupart, étendent également leurs compétences à d'autres missions comme la participation, le design des politiques publiques, les études urbaines ou le projet urbain. Les consultants sont potentiellement des agents importateurs et exportateurs de méthodes et pratiques, et ils expliquent volontiers « *capitaliser sur les méthodes* » d'une mission à une autre : *« Nos outils, on n'arrête pas de les monter, de les démonter et de les réajuster ».*

À mesure des expériences, leur boîte à outils se diversifie, ils accumulent des expériences et affinent leur connaissance du fonctionnement institutionnel. Ils développent progressivement une culture de l'action publique, de ses codes, représentations et langages. Plusieurs d'entre eux ont pu développer une confiance dans l'instant et dans le moment d'échange, voire improviser et s'affranchir de certaines demandes du commanditaire ; comme nous le précise un consultant :

> *« Notre méthode est très basée sur le brainstorming avec des micro dispositifs, comme le fait de noter en temps réel, le fait de dire au premier atelier : "vous commencez vos phrases par en 2040 ", le fait de venir avec une mise de départ chaque fois [...]. C'est de l'improvisation, mais sachant que l'improvisation n'est jamais complètement improvisée. Donc lui, c'était la même chose, il s'était entraîné sur des exercices précédents et puis en fonction de l'humeur du moment, de l'état d'esprit des participants, il improvise un truc. Et dès que les commanditaires veulent qu'on formalise davantage, il leur dit gentiment : "j'ai quinze ateliers derrière moi, faites-moi confiance et ça se passera bien"».* (extrait entretien consultant)

Tout comme en improvisation musicale ou théâtrale, la qualité du «jeu» ou de l'exercice dépend de la qualité de l'énonciation des règles, du dispositif et des compétences de l'animateur à développer des mécanismes d'adaptation pour «faire avec» la situation. La transposition de la notion « d'improvisation » permet de rendre compte des processus d'action individuelle et collective en situation de projet, comme on le voit dans les domaines des sciences de gestion[671] et de l'aménagement du territoire[672].

[671] Talia Bachir Loopuydt, Clément Canonne, Pierre Saint-Germier[et al.], « Improvisation : usages et transferts d'une catégorie », *Tracés, ENS Lyon*, vol. 18, 2010, p. 5-20.; Frédérique Chedotel, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet » », *Revue française de gestion*, vol. 154, 2005, p. 123-140.; Anouck Adrot et Lionel Garreau, « Interagir pour improviser en situation de crise », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°203, 2010, p. 119–131.

[672] Lisa Levy, *L'improvisation en aménagement du territoire : d'une réalité augmentée aux fondements d'une discipline pour l'action ? : enquête sur un projet interdépartemental (le pôle Orly).*, Université de Grenoble, 2013.; Lisa Lévy, « Les improvisateurs du quotidien : enquête autour des chefs de projet en aménagement du Conseil Général de l'Essonne. Formes et processus de l'échange au service du territoire de projets. », *Nouvelles perspectives en sciences sociales : revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, vol. 9 n°2, 2014, p. 115-158.; Olivier Soubeyran, *op. cit.*

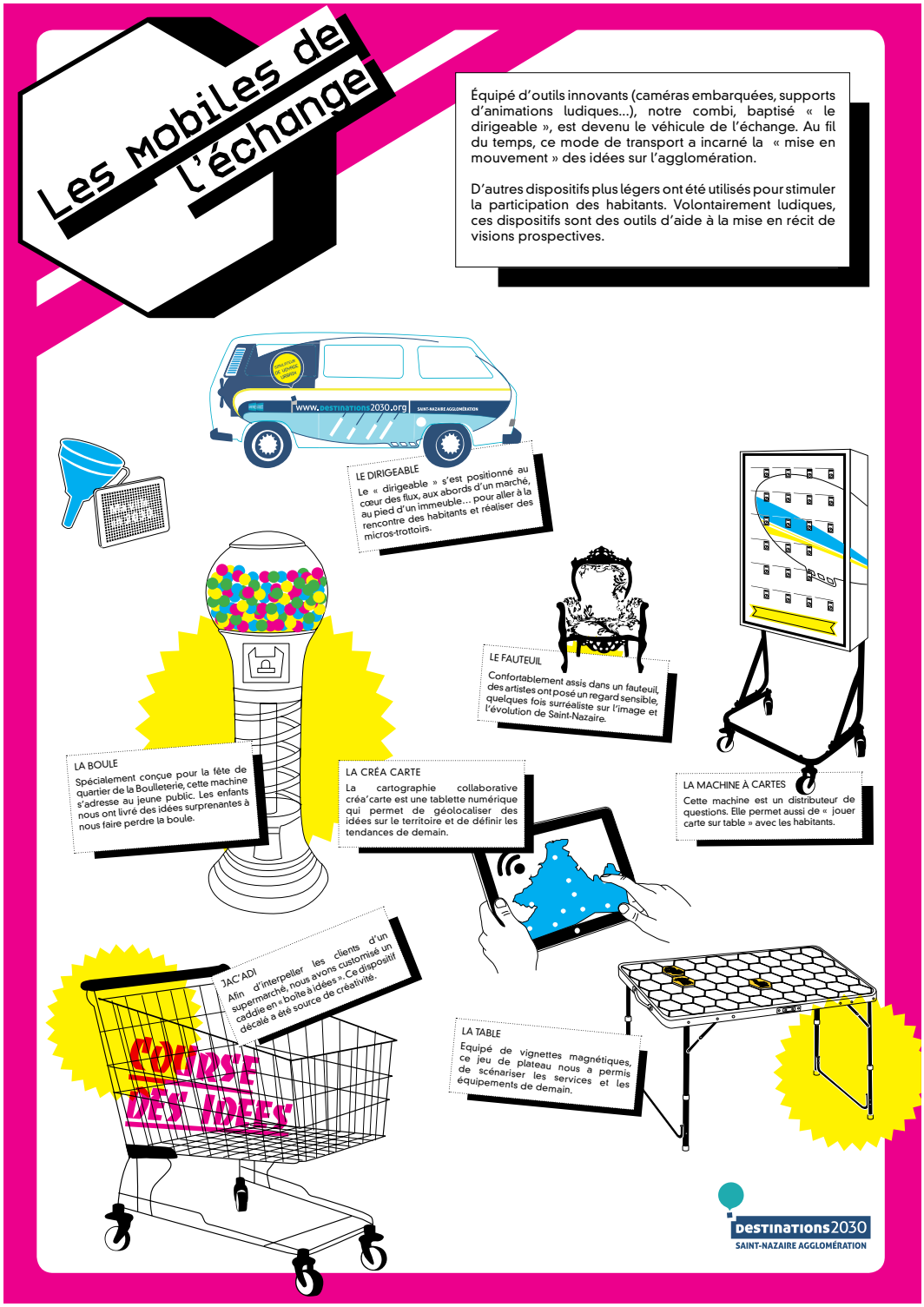


Figure 147. Dispositifs participatifs, empruntés aux arts forains, proposés par le consultant de la démarche prospective *Destinations 2030* (Saint-Nazaire)
source : WT2I, 2012

Certains consultants empruntent également aux arts forains. Ils mettent un point d'honneur à produire des expertises « sur mesure », spécifiques à la mission ou au territoire étudié, voire revendiquent la dimension expérimentale et exploratoire :

> *«C'est un peu notre combat, on est opposé à tout excès de formalisation méthodologique parce qu'on trouve que ça paralyse tout le travail de réflexion ».* (extrait entretien consultant)

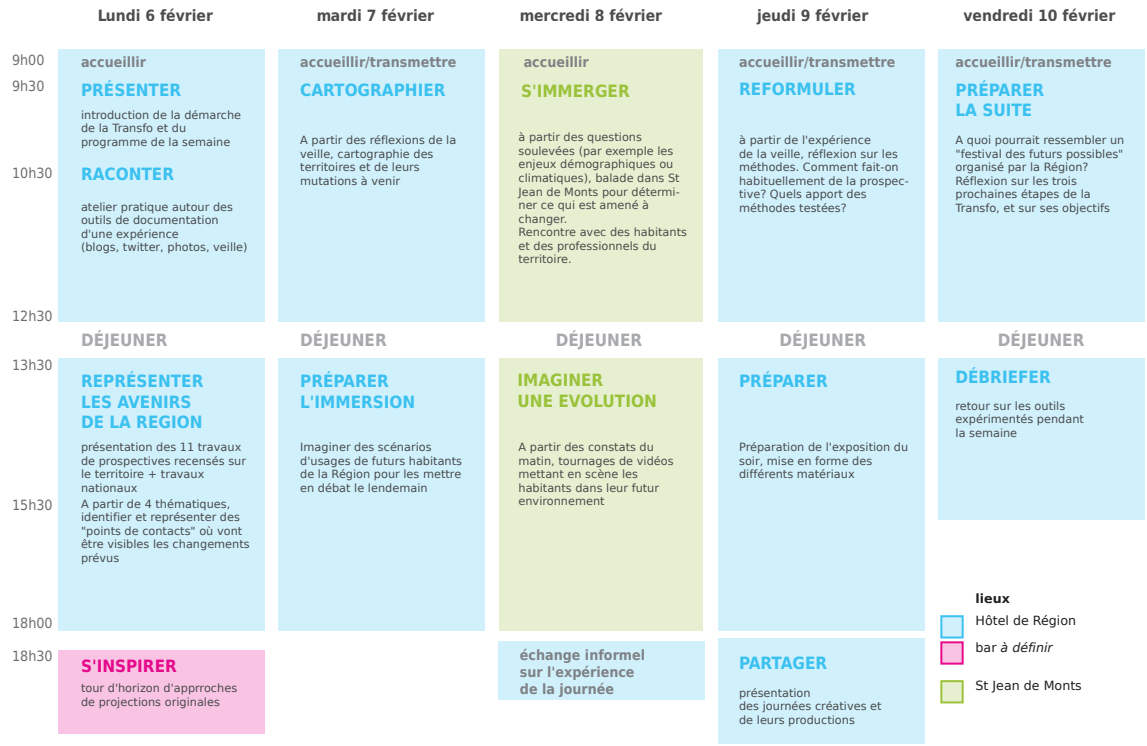


Figure 148. Planning de la semaine de résidence de la *27e Région* (Transfo) au Conseil Régional dans le cadre de la démarche *Pays de la Loire 2040*
source : *27e Région*, 2012



Figure 149. Présentation des deux journées « *Marcher Angers Penser* » organisées dans le cadre de la démarche prospective *Fabriques Angevines*
source : AURA-Contrepoint, 2013

3.2 Modes de faire : hybridation des champs et esthétique du décalage

Trois dimensions des dispositifs méritent d'être éclairées, à savoir leurs caractères immergé et ludique, et le recours, fréquent, à des prototypes.

La pratique de l'immersion, de la visite[673], de la résidence, témoigne certes d'hybridations avec les champs de l'art et de l'anthropologie, mais surtout d'une possibilité de « décaler » le regard, de mettre en exergue des anecdotes tout en faisant, souvent, un éloge de l'ordinaire. Dans la mesure où ces consultants ne sont pas internes à l'organisation publique, il leur revient presque naturellement de « déporter le dispositif en dehors de son arène de débat habituelle »[674]. C'était aussi le propos initial d'Alexandre Chemetoff (l'urbaniste en chef du projet urbain de l'*Ile de Nantes*) proposant en 2000 un plan-guide en projet pour l'île de Nantes et imaginant déplacer le Conseil municipal dans des formes déambulatoires, in situ. L'expérience par l'espace est première, on mobilise alors prioritairement la marche (l'anthropologue Jean-Yves Petiteau, qui a mis au point la méthode des itinéraires[675], est ainsi une référence pour plusieurs des consultants rencontrés). Cela dit, il s'agit la plupart du temps d'expériences-éclair, il faut s'imprégner très rapidement de tonalités, d'ambiances. Se « mettre les pieds dans le plan » est alors très proche de certaines démarches de projet enseignées en écoles d'architecture.

Ces formes d'arpentage permettent aussi de mettre en scène le territoire (c'est plus simple qu'avec des statistiques). L'intensification de l'expérience peut se faire selon des temporalités variables allant d'une à deux journées de marche jusqu'à la résidence d'un consultant pour plusieurs mois (Stéphane Juguet aux Abeilles à Saint-Nazaire). Entre les deux se logent différents types de workshops. Le nouveau programme de La 27e Région, *La Transfo*, s'exprime comme « territoire en résidence » sur un temps fractionné de dix semaines. Le blog témoigne de l'enjeu de la documentation en temps réel et du seul horizon de l'expérience : *« puisque nous parlons sans cesse d'expérimenter, puisqu'il n'a jamais été question d'autre chose que de faire, d'essayer, de tester encore et toujours »*[676].
Les techniques mobilisées à l'occasion de ces pratiques de plein air sont l'observation, la collecte in situ, la prise de notes, l'enregistrement avec des commentaires à chaud, le retour en salle.

[673] Anne Bossé, *op. cit.*
[674] Magali Nonjon, *op. cit.*p.101
[675] Jean-Yves Petiteau, « La méthode des itinéraires ou la mémoire involontaire », in *Berque A, Debiase A, Bonnin P, Colloque Habiter dans sa poétique première, 1-8 septembre 2006, Cerisy-La-Salle*, Paris, Editions Donner Lieu, 2006, p. 16.
[676] http://territoiresenresidences.wordpress.com/

Marche prospective à Angers
« Marcher Angers Penser », Contrepoint

Immersion à Saint-Jean de Mont
« La Transfo », 27e Région, Pays de la Loire 2040




Figure 150. Parcours / marches commentées selon la méthode du diagnostic en marchant
source : P.Ouvrard, 2012-2013




Figure 151. Prélèvements (prise de notes, photographies, relevés sonores, etc)
et retour en salle pour synthèse par sous-groupes
source : P.Ouvrard, 2012-2013




Figure 152. Temps de mise en commun, restitution et synthèse
source : P.Ouvrard, 2012-2103

Le parcours est ponctué d'arrêts, on vise une expérimentation du quotidien avec un mélange d'acteurs, aux compétences diverses. Le brouillage des rôles dans l'arpentage revient à une unité de temps et d'espace. Il s'agit souvent de pratiquer l'étonnement et de « *glaner tout un tas de choses sur le terrain* » : remobilisation, détournement, extrapolation sont des mots clés. L'argument de la démarche « *Marcher Angers Penser »* est « *aller chercher le sensible sur le territoire »*[677]. La participation-observante à la démarche a permis de saisir comment l'expérience collective instantanée cristallise dans une sorte de jeu de piste. Un florilège de paroles entendues permet d'approcher ce qui se joue dans l'expérience de la déambulation :

> *« Ici on est les pieds dans l'eau demain »* / *« ça c'est Angers demain, ici on fera un quartier ! »* / *« On a des percées ! on voit l'autre rive »* / *« en fait moi je cherche tous les trous »* / *« Là on regrette pas d'être venus ! »* / *« marcher éveille le cerveau »* / *« Ici ça peut devenir un jeu d'enfant ! »* / *« nous sommes des privilégiés » (quand accès à la voie ferrée)/ « wahou c'est la jungle ! »* / *« Ici on peut faire un 360°. Ca doit être une ville efficace ici, on est dans l'efficacité »* / *« Les bords de Maine, êtes vous là ? ils sont là ! »* / *« Faut garder les bateaux avec des mats »/ « Faudrait des logements qui bougent avec la flotte »* / *« On pourrait construire ici des logements au bord de la Maine avec une route plus petite »* / *« on pourrait laisser l'espace pour flâner »* / *« Il manque une piscine »* / *« Cet escalier est un belvédère, nous nous mettons au niveau du bruit ».* (verbatims recueillis pendant l'une des marches de « Marcher Angers Penser »)

L'essentiel des participants est constitué d'initiés à la chose urbaine de différents ordres (étudiants, chargés de mission, consultants) prenant le plaisir d'une marche avec les sens en éveil. Ensuite, lors du forum des marcheurs, chacun des groupes reporte sur une table longue (dispositif inventé par Pascal Amphoux (cf. figures 144-146) le trajet parcouru et note des intentions de projet. Il s'agit cette fois de représenter. Lors de ce forum, des photographies prises pendant les promenades défilent en arrière-plan ; certaines seront éditées au format de carte postale. Une performance finale (filmée) consiste en ce qu'une artiste donne la définition du verbe « marcher » dans de nombreuses langues et demande aux participants volontaires de chorégraphier ces définitions.

[677] On peut faire le parallèle avec la volonté impulsée par P. Rosanvallon de donner la parole, de rendre visible et de rendre compte des expériences par la collection mise en place aux éditions du Seuil « Raconter la vie » Pierre Rosanvallon, *Le parlement des invisibles*, Raconter la vie, Seuil, 2014, 69 p. et un site Internet participatif dédié : http://raconterlavie.fr. Mais ce projet éditorial a une portée intellectuelle et citoyenne plus forte.



Principes

Ce n'est pas une dérive urbaine, sauf si on se perd…
Ce n'est pas une visite guidée, sauf si le guide s'improvise…

Mais c'est plutôt :

- marcher collectivement, sur des territoires qui longent ou qui débouchent sur la Maine,
- se donner du temps pour observer le territoire, qu'on le connaisse, qu'on le méconnaisse ou qu'on le découvre,
- utiliser la marche comme un moyen de raconter la vie des lieux et de débattre des territoires du futur, ou inversement,
- utiliser le territoire parcouru comme un moyen de mettre à l'épreuve la marche et de débattre des mobilités de demain

Outils et consignes

Matériel : Feuilles Nota Bene, appareils photo, smartphones, carte IGN

Consignes générales

- Observer, enquêter, mettre en débats, représenter, restituer
- les territoires traversés autant que l'activité même de la marche
- au passé, au présent, au futur…

Consignes d'enquête et d'observation pendant la marche

- Qui marche ? Que marche-t-on ? Comment marche-t-on ?
- Où marche-t-on ? Quand marche-t-on ? Pourquoi marche-t-on ?

Consignes de production pendant la marche

- Attraper des silhouettes
- Envoyer des cartes postales tous les quarts d'heure
- Poser les jalons numériques sur des lieux d'observation à approfondir

Finalités des marches et du forum

- Représenter les manières existantes ou potentielles de « marcher la ville » d'Angers
- Repérer des lieux plus riches, à documenter plus longuement pour production de « miniatures urbaines »
- Produire des « instantanés de la marche » (micro-événements du quotidien)

« Chargés de mission »

- 1 ou 2 « cartographes publics », qui prennent des notes en vue de contribuer au dessin de la carte longue du forum
- 1 ou 2 « écrivains publics », qui prennent en notes des échanges entre marcheurs ou avec du public en vue de contribuer à l'écriture de la carte longue du forum
- 1 ou 2 « photographes reporters » qui documentent la marche (les paysages traversés autant que les marcheurs en acte)
- 1 ou 2 « photographes de cartes postales », qui doivent envoyer par Smartphone, toutes les 15 minutes, « une image pouvant faire carte postale ».
- 1 ou 2 « photographes silhouetteurs » qui captent des postures de marcheurs transformables en silhouette et qui doit les envoyer en temps réel par Smartphone
- 1 ou plusieurs « contributeurs numériques » qui jalonnent et alimentent, via une application Smartphone, une marche numérique

Pour poster des photos pendant les marches

Message email : marcher.angers.penser@gmail.com
Message mms : 06 3260 0443
Indiquer le numéro de votre marche (M1, M2, M3, M4, M5) et si possible une indication sur le lieu de la prise de vue.

Figure 153. Feuille de route et consignes aux participants aux cinq marches prospectives de la journée « *Marcher Angers Penser* »
source : AURA-Contrepoint, 2013

Les dimensions ludiques et événementielles sont souvent mises au premier plan des démarches, notamment parce qu'elles peuvent se prêter à la traversée de différents univers sociaux. Deux exemples peuvent être convoqués : la mise en place d'un set de table dans le cadre de *Destinations 2030* à Saint-Nazaire ou encore un jeu de cartes pour *Ma Ville Demain*. Certes, la mise en place de ces jeux doit passer par plusieurs contraintes ou obstacles, comme convaincre les élus, les agents territoriaux, puis trouver suffisamment de diffuseurs de la démarche ou prendre le temps « d'accompagner les gens à l'usage » :

> *« Puis on a fait un béta test de tout avec des acteurs, avec l'idée que eux puissent être relais. Et au début, ils nous ont dit « nous, la prospective on ne veut même pas en parler, alors… », je parle de conseillers municipaux et en fait, en discutant, ils se prenaient au jeu. On a fait le pari qu'il se passerait la même chose avec les citoyens. Mais pour qu'il se passe la même chose, il allait falloir les aider à ouvrir le kit et à le faire et on a manqué de temps pour qu'on ait une formation de beaucoup plus de personnes relais à l'usage de ce type. (…) il faut que les gens soient accompagnés à l'usage. On a manqué de temps et quand on est prestataire, du temps, ça s'appelle des jours consultants…».* (extrait entretien consultant)

Dans un registre proche, on trouve les cafés citoyens inspirés de la méthode des world cafés :

> *« Pour donner aux gens l'occasion de venir parler d'une manière décalée, ludique et en même temps très sérieuse […] un world café, c'est vraiment l'idée de recréer une ambiance bistrot, d'avoir des consignes complètement décalées et d'avoir une stimulation de la créativité des groupes par des artistes qui viennent rythmer la soirée. Donner un signal musical quand on change de consigne et qu'on change de table, ce qui fait que les gens se rencontrent. Et qui à la fin fassent leur propre synthèse de la soirée, complètement subjective et partiale et justement, c'est ça qui est intéressant».* (extrait entretien consultant)

La mise en place d'un « groupe témoin prospectif » à Nantes a consisté à faire travailler une vingtaine de personnes de manière régulière pour produire une vision, groupe entraîné par les consultants qui devaient ainsi animer une fraction de la société civile, jouant à différents jeux d'énonciation, d'explicitation ou de projection (où l'on retrouve la méthode des Post-it sur les cartes, par exemple).



Figure 154. Mise à l'épreuve du concept de "prospective action" par le collectif "*Depuis 1920*" sur invitation du consultant de la démarche *Destinations 2030* (St-Nazaire)
source : WT2I et ADDRN, support de médiatisation



Figure 155. Trois prototypes réalisés à l'occasion de la démarche *Destinations 2030*
source : Powerpoint ADDRN-WT2I

En prolongement, des enjeux ludiques sont également présents dans la conception des expositions qui doivent restituer le travail mené, mettre en avant son foisonnement, son dynamisme… Les maîtres d'ouvrage des expositions sont travaillés par la restitution tout en continuant l'exploration et le dialogue citoyen.

L'une des dimensions souvent innovantes des dispositifs réside dans l'enjeu du prototypage : il s'agit, a contrario du risque de discours territorial évanescent et très général, de montrer ce que peut faire la main[678]. Un consultant emprunte explicitement au registre des arts forains lorsqu'il construit ses différentes propositions constituant les « mobiles de l'échange » (pour explorer d'autres canaux que ceux strictement discursifs) : tablette numérique, fauteuil, machine à cartes… Le tout se faisant in situ par des ateliers qui donnent corps à ce qui autrement relève de « paroles en l'air ». L'assemblage d'horizons, motif principal de la démarche, précipite ainsi dans des actions. Le dispositif de « table longue »[679] permet quant à lui d'illustrer la trajectoire d'un dispositif depuis un monde de l'enseignement jusqu'à un monde opérationnel : inventé par Pascal Amphoux dans le cadre de l'un de ses studios de projet à l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes, il se trouve ensuite exporté par lui mais aussi par d'autres acteurs qui vont «*facturer la méthode*» :

> *« C'est un exemple concret d'une espèce d'outil que je n'ai jamais protocolé très sérieusement comme j'ai pu le faire pour d'autres méthodes comme les parcours commentés, l'observation récurrente. […] c'est un exemple d'une transposition pédagogique dans le monde professionnel du projet, mais qui a fait des petits en 4, 5 ans».*
> (extrait entretien consultant)

L'idée maîtresse de ces différents dispositifs est bien de coproduire et de mettre en scène sur un temps ramassé. Raconter et projeter se font principalement sur un mode de raisonnement abductif du genre « *et si…* » (notamment utilisé dans le design thinking) et dans une visée consensualiste qui s'appuie fortement sur des compétences de visualisation (d'où la place des métiers qui en relèvent). Ajoutons que le numérique a d'ores et déjà largement pénétré les modalités de cette prospective « citoyenne » : applications diverses mises à la disposition des habitants, apprentissages des rudiments de divers réseaux sociaux.

[678] Richard Sennett, *op. cit.*
[679] Pascal Amphoux, « Tables longues », in *Tixier N. (dir), L'ambiance est dans l'air*, Grenoble, CRESSON, 2011, p. 149-155.



Figure 156. Le "World café"
démarche *Nantes Ma Ville Demain*
source : AURAN



Figure 157. Le "*set de table prospectif*" distribué à la cantine,
démarche *Destinations 2030*, Saint-Nazaire
source : ADDRN, WT2I



Figure 158. Le "*kit d'animation : Imaginons Nantes 2030*"
source : AURAN



Figure 159. Le jeu *Pays de la Loire 2040*
forum *Pays de la Loire 2040* à l'ENSA Nantes
source : P.Ouvrard, 2013



Figure 160. La cartographie sensible
démarche *Nantes Ma Ville Demain*
source : AURAN



Figure 161. L'usage du post-it pour hiérarchiser les propositions ,
démarche *Pays de la Loire 2040*
source : P.Ouvrard, 2012

3.3 Médiatiser et raconter les démarches : enjeux, effets et pratiques

On voit alors l'intérêt pour les promoteurs de ces démarches d'une communication par les citoyens eux-mêmes. Cette documentation des démarches « en train de se faire » prend différentes formes (photographies, vidéogrammes, cartographies interactives, blogs, etc.…) et vise autant à collecter de l'information sur le territoire, à conserver une mémoire, qu'à construire la réception[680] en communiquant sur les différentes actions ; à faire la preuve de la compétence du porteur de démarche ou du consultant, dans la perspective d'y faire référence par la suite, :

> *« Pour que ça marche, l'idée est de communiquer la démarche au plus grand nombre, pour ça on utilise différents outils, le site internet, le blog (…) ça permet de laisser une trace, c'est aussi une vitrine de ce que l'on fait avec les habitants… Et puis, c'est potentiellement grâce à ça, en plus de la presse ou autre (il fait référence aux revues professionnelles) qu'on fait appel à toi par la suite « tiens j'ai vu ce que t'as fait… tiens ça nous intéresse, vous pourriez peut-être faire la même chose chez nous » (…) c'est pas que de la com', mais c'est aussi de la com', c'est un outil pour faire participer les habitants, mais aussi pour communiquer sur ce qu'on fait, comme tu dis, auprès des collègues, dans le milieu quoi.. on peut considérer ça comme un moyen de montrer ce qu'on sait faire ».*
> (entretien consultant)

Les différentes actions conduites par les consultants (marches, world cafés, forums, etc) sont documentées sur le vif, un photographe n'est jamais très loin, quand ce n'est pas le consultant lui-même qui photographie la scène. Dans le cadre de la démarche prospective *Destinations 2030*, par exemple, une attention particulière est portée à la scénographie et à l'esthétique des interventions. On notera le caractère photogénique et scénographié des actions menées: le consultant recourt à des gadgets (lunettes clignotantes, porte-voix en cartons, etc) et dispositifs scénographiques (distributeur de cartes, fauteuil, etc) qui, en plus de décaler l'interaction participant-consultant, participent de l'esthétique et de l'identité de la démarche dans une perspective d'une communication performante a posteriori. Le corpus de visuels ainsi constitué est mobilisable tout au long de la démarche, depuis les présentations Powerpoint à destination des élus jusqu'aux publications ou le site internet, et participent de la mise en scène et en récit des exercices prospectifs :

[680] Cette construction de la réception renvoie aux travaux de Leonie Sandercock, « « Out of the closet. The importance of Stories and storytelling in Planning practice » », *Planning theory and practice*, vol. 4, n°1, 2003, p. 11-28.

ATELIER 4 - Prospective : tous experts ?
DE NOUVELLES PRATIQUES COLLABORATIVES

Par Claude MAILLERE, urbaniste, Agence pour le Développement durable de la région nazairienne (ADDRN)

2030 ? 2040 ? Voire 2050 ? Comment voyez-vous l'évolution de votre territoire ? Les démarches prospectives ont le vent en poupe. Beaucoup d'agglomérations ont engagé des réflexions anticipatrices pour tenter de baliser un cheminement incertain vers un horizon qui ne l'est pas moins. Il s'agit d'imaginer les futurs possibles et les moyens de leur mise en œuvre malgré un socle de certitudes mis à mal par les crises successives (financière, économique, énergétique, identitaire).

Dans ce contexte, comment prévoir ? Et avec qui ? La réflexion sur l'avenir passe-t-elle nécessairement par l'unique expertise professionnelle des prospectivistes tels des futurologues ou autres oracles modernes porteurs de la vision d'avenir autorisée ? Plus largement, le panel des experts doit-il s'élargir à tous ceux qui ont un mot à dire sur l'avenir ? La prospective serait-elle donc devenue l'affaire de tous, telle une vision de la société à construire collectivement ? Dans la mesure où ce postulat est partagé, ce sont les méthodes, les outils - et donc les acteurs - de la « prospective classique » qui sont interrogés. Dès lors, l'objectif consiste à porter le débat sur la place publique au sein d'un cercle d'audiences élargies. Implicitement, le dogme du « cap à suivre » laisse place à une logique collaborative du « faire ensemble », ouvrant la voie à des aléas contributifs et à la remise en cause d'une certaine idée de l'action politique.

Pour les territoires qui franchissent le pas, il s'agit désormais de se positionner en « mode prospective » sous la forme d'échanges participatifs ouverts à tous où la parole officielle de l'expert prospectiviste (quand elle est sollicitée !) est de plus en plus passée au crible de la démocratie participative. Au-delà de réunions publiques convenues qui peinent à mobiliser plus qu'un cercle d'initiés, comment susciter la mobilisation souhaitée ? Quels sont, sur le terrain, les attentes, les espoirs et les craintes ? Quelles visions d'avenir faire partager au plus grand nombre alors que les préoccupations quotidiennes bridents les imaginaires individuels et collectifs ?

Durant l'atelier-métier « Prospective : tous experts ? », plusieurs revues de chantiers permettront de témoigner et d'ouvrir le



débat sur de nouvelles pratiques prospectives. Plus largement, les champs de la sociologie, de l'anthropologie, du design, du numérique sont autant d'expérimentations pour stimuler le foisonnement des réflexions et élargir considérablement les pratiques de l'urbanisme et de l'aménagement… jusqu'à inventer de nouvelles formes de dialogue entre élus, techniciens et citoyens. Au cœur de ce système d'acteurs où l'empirisme expérimental de nouvelles approches prospectives bouscule l'ordre établi et les réseaux d'experts, il s'agira aussi de s'interroger sur le positionnent des agences d'urbanisme. Acteurs ou outils de la prospective ?

Figure 162. Article présentant un atelier sur le thème de la prospective territoriale, la photographie qui accompagne le texte met en scène le consultant dans le cadre du dispositif "la course aux idées" qui consiste à interroger les habitants dans un supermarché
source : revue Traits d'agences, 2012, p.13

> Jour 1. « la Transfo Pays de la Loire » pilotée par la 27e Région dans le cadre de la démarche Pays de la Loire 2040. L'intitulé de la matinée « Présenter-Raconter » : L'animateur invite les participants à se faire photographier avec une feuille sur laquelle ils inscrivent leurs noms/institutions et une phrase en lien avec la prospective « se réapproprier l'avenir ?», « Où va-t-on ? », « décloisonner et innover », « fabriquer l'avenir », « c'est quoi demain ? ». Les photos sont ensuite imprimées et affichées sur une grande baie vitrée, sur laquelle est inscrit « jour 1 ». L'un des membres de l'équipe m'explique que cette mise en scène, qu'ils reproduisent à chaque fois, traduit l'ambiance de la démarche».
> Jour 4. « Partager ». Les organisateurs invitent les participants à apprêter la salle, l'enjeu étant de restituer le travail produit au cours de la semaine. Sur les baies vitrées sont affichées les productions, photographies, dessins, cartographies, mindmapping. Sur les grandes tables sont disposés les documents de travail : feuilles griffonnées, appareils photos, crayons, badges… Véritable mise en scène d'un collectif au travail. Tous les visuels sont bons pour « faire exister » la démarche ? Fabriquer un événement ? La collection photo réalisée le jour 1 est l'un des éléments de décor que l'on retrouve également sur le blog – on retrouve aussi cette collection en arrière plan des photographies de la soirée de restitution, véritable mise en abîme. (extraits du journal de terrain, PO 2012)

Par ailleurs, la publication d'articles dans des revues professionnelles ou scientifiques, la communication à l'occasion d'un colloque ou d'une rencontre nationale relèvent d'un véritable enjeu pour les porteurs de démarches afin de faire exister leurs actions, légitimer leurs pratiques. La communication écrite et/ou orale des projets permet aux acteurs individuels (consultant, chef de projet, directeur d'agence) et collectifs (agence, bureau d'étude, etc) de se faire connaître et/ou reconnaître par leurs pairs et par la société civile. La publication est un instrument de légitimation des projets et permet de « faire la preuve » aux commanditaires (élus, maîtrise d'ouvrage), partenaires, concurrents et destinataires de leur capacité à agir. Comme par exemple quand le chef de projet de *Destinations 2030* comptabilise les articles de la revue de presse et le fait que la démarche ait été citée à l'occasion de cours dispensés dans telle ou telle université, pour démontrer au maire le « rayonnement de la démarche ». Ou encore quand le Rédacteur en chef de la revue *Place Publique* explique au cours d'un entretien, tout l'intérêt pour l'AURAN et la Région de consacrer un numéro spécial de la revue *Place Publique* à leurs démarches *« en plus de communiquer à l'échelle locale, c'est un moyen de se faire connaître plus largement, c'est un support qu'on peut remettre facilement aux différents partenaires quand il y a un événement »*.

Ce phénomène de mise en scène des activités ou de « praxis travaillant sa propre représentation »[681] est décrit par Laurent Matthey comme la résultante d'un urbanisme spectaculaire.

[681] Laurent Matthey, *op. cit.*p.143.

Cette profusion communicationnelle tendrait-elle à confirmer l'hypothèse selon laquelle pour tirer leur épingle du jeu, les territoires doivent entrer dans la course, faire la preuve qu'ils existent en rendant visibles leurs actions, effet d'une compétitivité[682] interterritoriale ? A ceci près que les territoires sont ici incarnés par des individus ancrés localement et d'autres mobiles qui dans un souci d'inclusion, mais aussi de distinction ou différenciation[683], prennent part à une course effrénée à la communication pour démontrer leur capacité à agir, rendre visible leurs actions. A ceci près que les acteurs sont mus par des intérêts individuels certes (carrière, etc) mais aussi sont parties prenantes de réseaux existants où se tissent des relations interpersonnelles que ces projets et démarches sont l'occasion d'activer ou de développer. Ces acteurs « se tiennent » les uns les autres dans une perspective de cercle vertueux, ou de dépendance (symbiose ?), où de manière un peu caricaturale, nous pourrions dire que le chef de projet a besoin du journaliste et de l'universitaire pour légitimer sa démarche, tout autant qu'ils ont besoin du chef de projet et de la démarche pour avoir matière à exercer. Sans exclure la dimension de reconnaissance mutuelle et de plaisir que ces individus peuvent avoir à travailler les uns avec les autres.

On notera également, que les moments de médiatisation de ces projets ou démarches (rencontres nationales de la FNAU, conférences métropolitaines, comité de rédaction d'une revue, etc.…) sont des espaces-temps qui participent directement de la fabrication d'un milieu d'interconnaissance. C'est pendant ces temps et par leur répétition que se structure ce petit monde de l'urbanisme. C'est à l'occasion de ces rencontres, tantôt en lisière, tantôt au coeur des actions conduites et des projets en train de se faire que se dessinent des collaborations à venir, que se construisent la confiance et la réputation, et que s'échangent et circulent des modes de faire. Par exemple, c'est à l'occasion d'un *Atelier Projet Urbain*, qu'un consultant est recommandé au directeur d'une agence pour intervenir sur une démarche prospective ; c'est à l'occasion d'une rencontre nationale de la FNAU à Bordeaux que se retrouvent dans « l'atelier métier prospective » les acteurs de la prospective ligérienne (responsables d'agence, consultants et chercheurs) pour échanger sur leurs pratiques de la prospective ; c'est à l'occasion de deux journées de colloque organisées à Saint-Nazaire sur le thème de la prospective que le consultant de la démarche invite l'instigatrice de la prospective du Présent et un journaliste de la revue *Urbanisme,* auteurs d'un ouvrage sur la démarche *Destinations 2030*, etc.

Une fois la démarche terminée, ces communications (orales et écrites), sont aussi mobilisées par les acteurs pour « faire référence ». A travers la publication ou la communication, c'est la capacité à se raconter, à raconter les projets, mettre en récit la production qui se révèle. La capacité à performer. Ce qu'explique un consultant :

> *« Oui c'est important de communiquer sur une démarche pendant qu'on travaille dessus, c'est aussi une question de survie de ma*

[682] Renaud Epstein, *La Rénovation urbaine : démolition-reconstruction de l'état*, Les Presses de Sciences Po, 2013. Renaud Epstein, *op. cit.*
[683] Géraldine Molina, *op. cit.*; Géraldine Molina, *op. cit.*

> *boutique… ça peut rapporter des contrats… Et puis plus c'est frais, plus c'est facile de communiquer, après on passe vite à autre chose. C'est important de formaliser un truc vite et bien, ça sert ensuite, quand on fait appel à vous pour autre chose ou qu'un appel d'offres tombe, il faut anticiper »/ « Inviter ses copains pendant un projet c'est sûr que c'est plus pratique (…) ça dépend des opportunités, des fois tu bosses déjà sur un contrat avec X et puis il est dans le coin alors tu le fais intervenir sur un autre projet en cours » / « Tout le monde y gagne : les commanditaires sont contents, des pointures viennent parler, ça donne de la crédibilité (…) et ça me valorise vis à vis d'eux, ça leur montre que je fais un projet » / « La confiance c'est important, tu ne recommandes pas n'importe qui… Il suffit que tu te plantes, et hop ! C'est ta réputation qui est en jeu».* (florilège d'extraits d'entretiens avec des consultants)

En plus d'une capacité à représenter graphiquement les démarches, la publication et communication impliquent une capacité à représenter oralement et par écrit les démarches, mais aussi à établir des connexions[684] et à s'inscrire dans un réseau.

[684] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit, p191.*



Figure 163. Remobilisation du dispositif participatif élaboré pour la Démarche Destinations 2030 à l'occasion de la démarche prospective *33 Tours, imaginons la Gironde en 2033*
source : WT2I, 2013



Figure 164. Remobilisation du dispositif participatif élaboré pour la démarche *Destinations 2030* à l'occasion de la "*Fête du monde ouvrier*" à Grande Synthe-Dunkerque, 2016
source : WT2I, 2016

3.4 L'après des démarches prospectives : effet rebond, élargissement du réseau et cercle vertueux

> *« La prospective était une belle porte d'entrée et pas autre chose un coup tu es monsieur prospective, la fois d'après monsieur participation… La prospective, la participation, c'est un peu comme le développement durable qui devient à un moment donné un label, une condition du projet, une norme, une injonction par laquelle il convient de passer pour remporter le projet. Aujourd'hui, pour une municipalité, c'est important de recruter une équipe qui fait de la participation… en tant que concepteur, il faut donc s'adapter ».* (extrait entretien consultant)

> *« Les associations dépendent des opportunités, en fonction des projets et des rencontres (…) Pour MAP (Marcher Angers Penser), j'ai été invité parce que j'avais travaillé pour la Transfo (démarche Pays de la Loire 2040) et par la suite X m'a proposé d'enseigner avec lui à l'école d'archi, c'est pas un calcul au départ, ça se fait au fur et à mesure, en fonction des besoins sur tel ou tel projet ».* (extrait d'entretien consultant)

Tracer l'activité prospective et les parcours de ses opérateurs révèle les agencements et réagencements successifs d'acteurs qui se déplacent au fil des démarches et projets, « *la succession des projets, en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux* »[685]. L'observation de ces configurations sur le temps long démontre que ces projets sont des formes d'associations transitoires qui participent de la constitution d'un milieu d'interconnaissance où circulent et s'échangent des modèles et « bonnes pratiques »[686]. Et comme en témoignent ces extraits d'entretiens, l'après-démarche et les reconfigurations qui s'y opèrent, permettent de mesurer les redistributions et circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine et plus particulièrement entre ses mondes[687] (entre recherche/ expertise/ enseignement, etc).

Pour certains, l'implication dans une démarche prospective permet d'engranger des références supplémentaires, de conforter leur pratique, et d'accéder à de nouvelles commandes. Pour d'autres, il s'agit de diversifier leur domaine d'expertise et leur activité (pour les architectes[688] par exemple). Pour d'autres encore, les démarches permettent

[685] *Ibidem*.
[686] Laurent Devisme, Marc Dumont et Elise Roy, *op. cit.*
[687] La notion de "monde" renvoie au concept développé par Howard Becker (Howard Saul Becker, *op. cit.*, Marc Perrenoud, *op. cit.*), reprise par Bernard Lahire (Bernard Lahire, *Monde pluriel. Penser l'unité des sciences sociales*, Seuil, Paris, 2012, 393 p.) et appliqué au domaine de la fabrique urbaine pour lequel Viviane Claude avait proposé de préférer la notion de « mondes » à celle de « champs » (Véronique Biau et Guy Tapie, *op. cit.*). Cette notion est également reprise dans le numéro de la revue Lieux Communs coordonnée par Anne Bossé et Elise Roy et consacrée aux Mondes de l'architecture pour qui la notion de monde oblige à ne pas penser les professions comme des mondes constitués. « en termes théoriques, cette notion fait en effet valoir que ce qui constitue le métier, c'est ce que font les acteurs (…) l'analyse se porte alors plus particulièrement sur les coopérations, les transactions ou les négociations, comme également, à la suite des théories de *l'acteur-réseaux* sur les rôles des « non humains » » Anne Bossé et Elise Roy, *Les mondes de l'architecture*, éd. Lieux communs. n°17, 2015, p11.
[688] Plusieurs agences d'architecture sont amenées à étendre leurs activités aux démarches prospectives pour des raisons économiques, pour faire face à la crise traversée par la profession et palier à la raréfaction des marchés publics.

d'accéder à de nouveaux postes ou fonctions, surclassement professionnel où la prospective est une véritable carte de visite[689] (l'ancien directeur d'une agence d'urbanisme devenu conseiller spécial au maire, l'ancien chef de projet devenu directeur d'agence par intérim, l'ancienne chef de projet devenue directrice des projets métropolitains, etc).

L'étude des trajectoires individuelles permet d'observer la manière dont les acteurs se ressaisissent des démarches et dont les savoirs, outils et méthodes sont remobilisées d'une démarche à l'autre. Ainsi, d'un consultant-anthropologue qui développe le concept de « prospective-action »[690] sur le territoire nazairien ; concept qui à travers les publications et communications, lui permet de se distinguer vis à vis des autres consultants et d'être sollicité, par effet rebond être mis en concurrence sur la démarche prospective « *Fabriques Angevines* », pour être sollicité sur les suites de la démarche « *Pays de la Loire 2040* » et intervenir sur la démarche « *33 Tours, imaginons la Gironde en 2033* ». A cette occasion, il transpose des méthodes et dispositifs participatifs, préalablement développés à Saint-Nazaire (cf. figures 163 et 164). Par la suite, les mêmes outils seront réinvestis pour la fête du monde ouvrier à Grande-Synthe, sans relation cette fois avec la prospective.
Cet exemple illustre la capacité des consultants à capitaliser et transposer des outils et méthodes. Aussi, l'instrument « prospective », de part sa plasticité permet une large variété d'interprétations et d'appropriations de la part des acteurs de la fabrique urbaine. Le flou et la porosité entretenus entre les activités de projection telles que la planification, le projet urbain et la prospective territoriale permettent aux acteurs de circuler d'une activité à l'autre, chacun y apportant sa propre définition, y transposant ses propres méthodes.

La compétitivité territoriale a pour effet une circulation des modèles et des modes de faire, que l'on pourrait qualifier « d'urbanisme viral » auquel n'échappe pas la prospective. Ce « marché » de la prospective est une opportunité pour les professionnels de l'urbanisme, ainsi des architectes qui diversifient leur domaine d'expertise et se saisissent de l'activité prospective pour pallier à la crise économique traversée par leur profession.
Les reconfigurations d'acteurs ont aussi des raisons économiques qu'il convient de prendre en compte. Les mots d'ordre de l'urbanisme « participation », « développement durable », « prospective » et les potentiels marchés qu'ils recouvrent impliquent une capacité des acteurs à s'y adapter, à les intégrer à leurs pratiques et affectent directement les associations entre acteurs.

[689] Ce n'est pas tant l'activité prospective que tout ce qu'elle permet de générer qui importe. Ainsi, en témoigne un ancien directeur d'une agence d'urbanisme : *« Quand j'ai obtenu le poste, je savais que je ne resterai pas longtemps. Je savais aussi que ce poste était un tremplin pour l'après alors, j'en ai profité pour faire du réseau, du réseau et du réseau, les rencontres de la FNAU, les ateliers projets urbains tout ce qui était possible, aujourd'hui, c'est grâce à ça si aujourd'hui j'ai du travail… » (extrait d'entretien).*
[690] Sylvain Allemand, *op. cit.* Ainsi, en développant le concept de « prospective-action » et en théorisant dessus à l'occasion de publications et d'un séminaire, le consultant se distingue, ce qui lui permet par la suite de remporter d'autres contrats en transposant ses méthodes.

Par ailleurs, l'exemple de la transposition du dispositif du *World café*[691] (emprunté à la démarche *prospective Nantes Ma Ville Demain*) par un consultant[692] à l'occasion de ses enseignements dispensés à l'ENSA Nantes (second semestre 2015) permet d'illustrer la circulation et l'hybridation des pratiques et instruments entre acteurs de la prospective entre les sphères politiques, techniques, scientifiques et pédagogiques. On notera, à cette occasion, la coprésence d'acteurs impliqués dans les démarches prospectives locales (commanditaires et consultants) à l'occasion de la restitution finale des étudiants. La structuration ou la mise en réseau d'acteurs à l'occasion des démarches prospectives est par la suite remise en jeu (voire confortée, complétée) sur d'autres scènes ou espaces de la fabrique urbaine contemporaine. Les rôles et positions des acteurs concernés étant parfois modifiés : ainsi, un consultant devient enseignant-référent, un autre intervient comme membre du jury au côté de la directrice de l'agence d'urbanisme (précédemment commanditaire de la démarche). Tracer la circulation des dispositifs mis en œuvre dans le cadre de ces démarches permet de révéler la structuration d'un milieu et ses modes de fonctionnement.

Les distributions de la fabrique urbaine à l'œuvre à travers ces démarches prospectives, renseignent sur les circulations des entrepreneurs de territoire entre les champs académiques, politiques et techniques. Ces distributions, au sens large, concernent aussi bien les réseaux, les acteurs et les méthodes et dispositifs mis en œuvre.

Comme d'autres activités relevant, au sens large, de « l'avenir en plan », la prospective a connu des vicissitudes et des inflexions depuis les prétendues Trente Glorieuses. Elle peut être un prisme pour interroger le nouvel esprit de l'action aménagiste. En nous centrant sur ce qu'un nouvel horizon participatif[693] et créatif[694] peut occasionner dans la transformation de certains métiers intellectuels (comme le « design thinking ») de l'action publique, il apparaît clairement que les exercices de prospective répondent à différents enjeux relevant de la pédagogie politique avec un pouvoir d'évocation[695]. Il s'agit bien en effet à la fois de revisiter ensemble le passé, de s'accorder sur un « diagnostic », de se forger une image collective et partagée, de représenter le territoire, de mobiliser les acteurs (en particulier à l'usage interne des organisations) et de redonner du sens à l'action.

Ce travail s'observe à différentes échelles. Si prospective et planification ont longtemps été liées, voire confondues, on assiste peut-être désormais à une recherche d'équivalence entre prospective et activité délibérative. Dans cette perspective, il faut représenter plutôt

[691] Importé des Etats-unis, la méthode du *Word-café* consiste à faire interagir et débattre les participants, pendant un temps donné, autour d'un sujet en se déplaçant d'un groupe à l'autre. Le World Café est notamment étudié par Magali Nojon et Alice Mazeaud comme un dispositif participant du marché de la démocratie participative, mobilisé par les communicants et experts du marketing. Alice Mazeaud et Magali Nonjon, « De la cause au marché de la démocratie participative », *Agone*, n°56, 2015, p. 135-152.

[692] Consultant dans le cadre de la démarche prospective Fabriques Angevines, enseignant titulaire à l'ENSA Nantes depuis 2015.

[693] Loic Bondiaux, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, Paris, 2008.

[694] Yves Chalas, *L'imaginaire aménageur en mutation*, L'Harmattan, Paris, 2004.

[695] Laurent Devisme, *op. cit.*

que réglementer, faire débattre dans le but de construire une « cohérence territoriale » (à la fois politique, gestionnaire et fonctionnelle). Les consultants qui interviennent dans ce cadre sont avant tout des passeurs, *acteurs-réseaux*[696], *marginaux-sécants*[697] entre des univers professionnels différents, notamment entre recherche, action territoriale et savoir-faire participatifs. Entre production d'idéologies territoriales renouvelées et activisme transdisciplinaire, la lecture de leurs interventions est loin d'être univoque. Entrepreneurs de cause métropolitaine, les consultants rencontrés sont-ils pour autant des entrepreneurs de cause collective ? C'est possible mais, avant tout acteurs circulants, ils sèment bien des dispositifs dont la permanence n'est pas forcément la qualité première.

Le renouvellement du concernement des publics par les affaires territoriales communes passe sûrement aussi par la structuration de débats contradictoires et par une transformation dont on voit rarement les marques : celle qui consisterait à passer des récits des invisibles à la prise en compte de leurs intérêts dans le champ politique. Que l'on cherche des expressions, des valeurs, soit, mais que l'on produise des controverses, cela se travaille plutôt par le tracé des problèmes d'action publique qui n'est pas le premier objectif de l'ingénierie de projet des exercices de prospective citoyenne.

[696] Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, *op. cit.*
[697] Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.


Gare de Nantes
Plan d'actions développement urbain
Gare de Nantes
Plan d'actions développ-pement

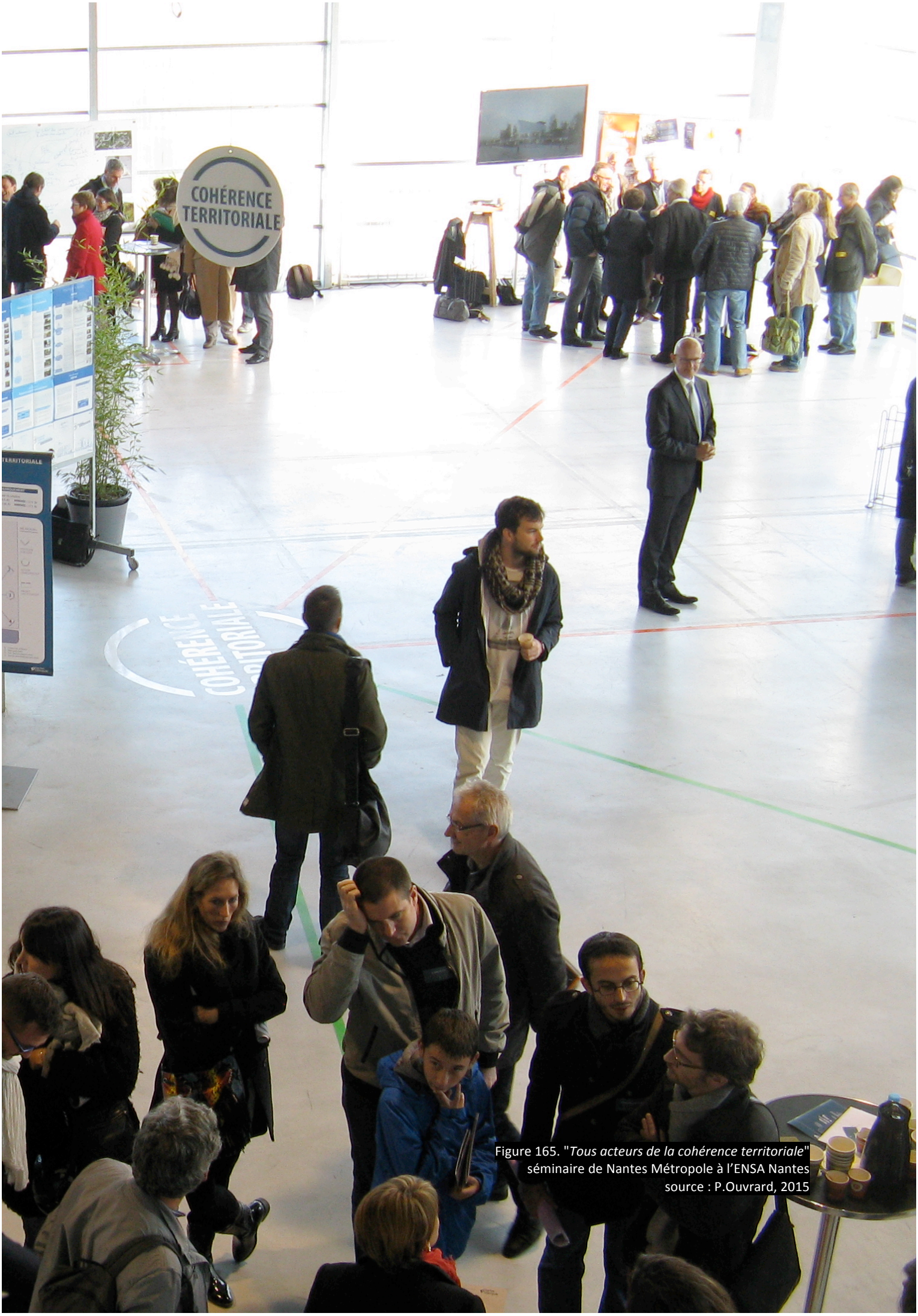


Figure 165. "*Tous acteurs de la cohérence territoriale*"
séminaire de Nantes Métropole à l'ENSA Nantes
source : P.Ouvrard, 2015



Figure 166. "*Tous acteurs de la cohérence territoriale*" séminaire de Nantes Métropole à l'ENSA Nantes source : P.Ouvrard, 2015

Conclusion.
Vers un nouvel esprit de l'urbanisme

> *« Le développement d'activités qui ressortaient du paratexte prenait, me semblait-il, d'autant plus d'importance que la fabrique urbaine s'articulait autour d'une chaîne de production longue, au rythme lent, et que l'on (c'est-à-dire l'opinion publique) s'impatientait. Les histoires que l'on contait aménageaient l'attente. Elles montraient que l'on était attentif, que l'impatience était considérée. C'est ce que Salmon avait appelé, après Ira Chernus, le « syndrome Schéhérazade ». Le récit exerçait une forme de fascination qui invitait son destinataire à se laisser subjuguer (…) Il s'agissait de communiquer les démarches en cours, de faire connaître les initiatives prises dans les services, de faire comprendre "que l'on prenait les problèmes au sérieux". Et, plus que tout, qu'il s'agissait de faire patienter le quidam en l'informant de manière divertissante »*[698].

Faire l'hypothèse des coulisses de la fabrique urbaine et s'y établir pour observer les urbanistes au travail et décrire ce qu'ils font ; tel était le point de départ de cette thèse. Qu'en est-il à l'arrivée ? Que nous permet de livrer cette traversée de la fabrique urbaine, entre scènes et coulisses ? Quelle thèse cette enquête permet-elle d'étayer ? Quels en sont les résultats ?

L'ambition de ce travail était de raconter l'agir urbanistique autrement, en formulant l'hypothèse du chercheur, d'abord *"établi",* puis *"multipositionné",* arpenteur de la fabrique urbaine entre scènes et coulisses, observateur-participant décrivant et analysant les faits et gestes d'urbanistes en situation. Cette exploration, *kaléidoscopique* et *balistique*, du "petit monde" de l'urbanisme, depuis le quotidien d'une agence d'urbanisme (partie 1) jusqu'au prisme de l'activité prospective (partie 2) aboutit à la thèse d'un "nouvel esprit de l'urbanisme" animé de forces contradictoires et subtiles.
Afin d'argumenter cette thèse, nous déclinerons, dans un même mouvement, les "trouvailles" théoriques et méthodologiques, ainsi que les perspectives qu'ouvre ce travail, énoncées en quatre sous-ensembles: « *les promesses de l'urbanographie* », « *un urbanisme comme si…* », « *fabrique narrative – narrativité de la fabrique* » et « *des dispositifs et des Hommes en circulation* ».

[698] Laurent Matthey, *Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré*, A-Type éd., Genève, 2014, p109.

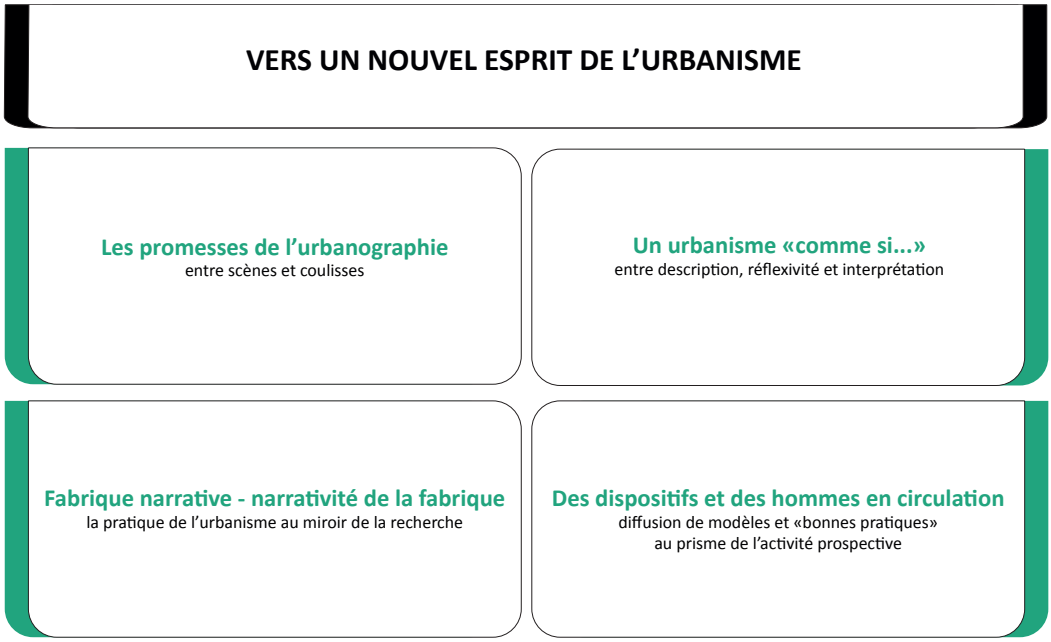


Figure 167. Vers un nouvel esprit de l'urbanisme, schéma de conclusion
source : P.Ouvrard, 2016

1. Les promesses de l'urbanographie, entre scènes et coulisses

> *« Parce que les fabriques urbaines ne peuvent se comprendre indépendamment des acteurs, des savoirs et des organisations qui les portent, il importe d'interroger la façon de les construire comme objets de recherche et d'interpeller, sur ces sujets aussi, une prospective de la recherche urbaine »*[699].

Convoquer l'ethnographie pour explorer la fabrique urbaine, tel était le point de départ de cette recherche, qui faisait le pari de l'immersion dans les coulisses pour documenter l'urbanisme *en train de se faire*. Si la lecture des travaux d'Howard Becker et d'Erving Goffmann ont largement inspiré ce travail (l'un pour ses "ficelles" et sa théorie des "mondes" ; l'autre pour ses travaux sur "la mise en scène de la vie quotidienne" et la "représentation de soi"), c'est aussi la lecture de nombreuses ethnographies (dont celles réalisées par Bruno Latour, Sophie Houdart, Nicolas Jounin…) qui ont porté cette réflexion. La construction intellectuelle du chercheur est aussi le fruit de sa socialisation au monde de la recherche. Ce sont donc les réflexions des chercheurs de l'ex-LAUA (CRENAU), et plus particulièrement les travaux de Laurent Devisme[700], sur la question ethnographique appliquée à l'urbanisme, qui ont guidé cette exploration. L'urbanographie ouvre un champ d'investigation de l'urbanisme qui offre des pistes de compréhension de l'agir urbanistique qui complètent les travaux du RAMAU[701] et prennent part aux réflexions sur la fabrique urbaine confirmées par la démarche de prospective nationale de recherche urbaine dont l'un des volets est consacré au thème « *les fabriques urbaines en question* » (cf.citation ci-dessus).

Cette approche ethnographique de la fabrique urbaine, depuis ses coulisses, offre un contre-point aux enquêtes qualitatives menées par questionnaire ou entretien. L'enquête qualitative, de type ethnographique permet de renseigner les conditions d'existence ordinaires des acteurs de l'urbanisme ; l'enquête comme instrument pour donner à voir et à comprendre la fabrique urbaine. L'observation-participante permet de contextualiser et de pondérer ce que les acteurs disent faire et révèle l'activité de mise en récit et de production d'un discours "pour" et "sur" l'action comme activité centrale de l'urbanisme ; apport à la thèse de "l'urbanisme fictionnel" et de la manière dont les édiles gouvernent la ville par le récit. Les urbanistes seraient ainsi des interprètes, entrepreneurs de territoire, producteurs de représentations et de dispositifs d'aide à la décision, au service du politique. Cette fabrique de *l'urbanisme fictionnel* revêt différentes formes (apprêtement de l'action, répétition, pré-réunion, production iconographique et rhétorique…) qui côtoient d'autres modes de faire. Ce phénomène de mise en scène des activités ou de « praxis travaillant sa propre représentation »[702] est décrit par Laurent Matthey comme la

[699] Extrait de l'argument de la 5e journée d'étude de la démarche de prospective nationale sur le thème « les fabriques urbaines en question ».
[700] Laurent Devisme, Urbanographie/urbanologie : les traverses de la fabrique urbaine. Tome 1 : parcours réflexif et promesses urbanographiques, HDR, 2014, *op. cit.*
[701] Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme.
[702] Laurent Matthey, *op. cit.*p.143.

résultante d'un urbanisme spectaculaire. La thèse de l'urbanisme fictionnel peut être pondérée par le fait que l'observation d'une agence en période pré et post-électorale et le suivi des démarches prospectives exacerbent potentiellement cette dimension narrative et fictionnelle. Si les acteurs se "prennent au jeu" et travaillent au quotidien à la fabrication du "spectacle", une part du travail est d'une autre nature (opérationnalité et mise en œuvre des projets).

Ethnographier les espaces qualifiés « d'informels » par les acteurs comme le café, la salle de pause ou la cuisine de l'agence et documenter ce qui s'y passe, est tout autant intéressant pour le chercheur, que de décrypter ce qui se joue sur des scènes plus « formelles ». Ou du moins, l'attention portée à « l'informel » permet de compléter le niveau de compréhension de l'action. Ainsi, c'est à l'arrière d'un bus, affrété par la FNAU en visite à Bègles, qu'une directrice d'agence raconte à l'enquêtrice son mode de cooptation des consultants dans le cadre d'une démarche prospective ; c'est un samedi midi entre collègues au restaurant à Nantes qu'un technicien lui décrypte les modes de recrutement en agence et analyse le fonctionnement de l'agence nantaise ; c'est un soir au domicile d'une collègue qu'elle est confrontée à la souffrance au travail. C'est aussi, par surprise ou par effet rebond qu'il a été possible de retracer les réseaux des acteurs nazairiens et la constitution d'un « milieu ». C'est à mesure qu'elle se "socialise" en tant que chercheure, mais aussi en tant que praticienne en agence d'urbanisme qu'elle accède à une plus grande diversité d'espaces temps de la fabrique urbaine contemporaine, qui révèle la coprésence d'acteurs techniques, académiques et politiques sur différentes scènes : un restaurant, un atelier-métier dans la cadre d'une rencontre nationale de la FNAU, l'anniversaire d'une collègue, le MIPIM, une « soirée » culturelle organisée par la ville de Nantes à l'Ecole d'architecture dans le cadre du *Voyage à Nantes*, une journée *Marcher Angers Penser* organisée par l'agence d'urbanisme d'Angers, un jury de licence à l'école d'architecture de Nantes, etc… Le statut hybride d'architecte-doctorante permet d'accéder à une pluralité de scènes d'observation et d'éprouver le processus d'acculturation d'un « nouvel entrant » dans ce « milieu socioprofessionnel » ; position qui induit par ailleurs des limites au terrain d'enquête. De même que la position, l'âge ou le genre, la socialisation de l'enquêtrice avec certains groupes ou individus a pu limiter l'accès à d'autres acteurs ou scènes; notamment dans le cadre de la campagne municipale de mars 2014 à Saint-Nazaire. Les différents espaces de socialisation traversés ont permis de constater l'intrication entre les temps de travail et de hors-travail dans la constitution d'un capital culturel, social et symbolique pour le jeune chargé de mission et plus largement pour les acteurs observés ; capitaux remis en jeu, par les acteurs, dans leurs manières de faire et de produire le territoire.

Le déplacement de l'enquêtrice, entre scènes et coulisses, aura ainsi permis de démontrer l'importance de l'informel et de l'interconnaissance dans la construction de la confiance entre les acteurs, impactant directement la fabrication du territoire et la prise de décision. Le suivi des acteurs sur le temps long et l'analyse de leurs trajectoires, à partir du recueil de leurs récits de vie et de pratiques, révèlent la porosité entre les "mondes" technique, politique et scientifique ; incarnée par la multipositionnalité (tantôt synchronique, tantôt

diachronique) de certains acteurs. Cette multipositionnalité permet de documenter la manière dont s'échangent et se produisent des savoirs, circulent des "bonnes pratiques".
La présence du chercheur sur le terrain, trois années durant, donne accès à des informations dont il ne peut disposer s'il s'en tient à quelques observations et entretiens. L'observation-participante, lui permet de varier les contextes d'observation des acteurs, notamment dans des situations qualifiées "d'informelles", et donne à voir les ruses des acteurs pour ne pas "perdre la face", "tenir leur rôle" entre équipiers, et faire preuve d'agilité pour s'adapter aux publics ; mettant en œuvre des compétences de traduction. A travers leurs faits et gestes, les acteurs se dévoilent, livrant l'indicible de ce qui ne peut être uniquement saisi en situation d'entretien. La socialisation du chercheur à son terrain s'opère sur le temps long et résulte d'un apprentissage mutuel entre enquêteur et enquêtés. L'enquêtrice-architecte se sociabilise jusqu'à devenir une indigène parmi les autres, dont les enquêtés devenus "collègues", oublient parfois qu'elle est "aussi en thèse". Gagner la confiance des acteurs, éprouver la condition d'indigène, côtoyer les mêmes individus en variant les contextes d'interaction, "faire avec" les enquêtés pour mieux comprendre ce qu'ils font, permet de saisir les acteurs dans leur pluralité, et de renseigner et qualifier la pratique urbanistique (rôles, places, outils, méthodes, etc).
Cette approche, parfois périlleuse, entre funambulisme et schizophrénie, interroge le chercheur sur sa posture et les limites de son terrain. Le chercheur se voit aussi assigner un/des rôle(s) par ses enquêtés lui permettant de documenter sa recherche ; et parfois même le terrain se "retourne". Ces "retournements" et "situations limites" mettent à l'épreuve la réflexivité du chercheur et ont notamment permis de mettre à jour l'incertitude à laquelle les acteurs sont soumis ; pointant la lutte des places à l'œuvre et ses effets sur les individus. Lutte des places et incertitude qui auraient des répercussions sur les modes de faire des individus et la fabrique urbaine, tout autant que les relations interpersonnelles, entre "circuit-court" et "court-circuit". Rappelons que cette recherche prend racine à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire dans un contexte pré et post-électoral de renouvellement d'équipe technico-politique dont on fait l'hypothèse qu'il s'agit d'un temps spécifique de la fabrique urbaine qui a pu exacerber certaines situations et placer les individus dans des conditions limites.
Prendre part aux activités faites par les "faiseurs de territoire" et les écouter raconter ce qu'ils font permet d'identifier des modes de faire et des pratiques, restitués à travers des figures[703]: des "acteurs hybrides et flexibles", "des petites mains au service des projets et de leurs représentations", "des interprètes au service du territoire et de l'aide à la décision", des "praticiens réflexifs", "des exégètes hypertextes"... Se déplacer d'un terrain à l'autre, de manière itérative, entre agences d'urbanisme et démarches prospectives, a également permis d'interroger les dispositifs et méthodes en circulation. Convoquer le temps long en instruisant une agence (chap2) et des exercices prospectifs (chap7), a permis de contextualiser l'objet et de mettre en perspective ces circulations de "bonnes pratiques", d'instruments et de doctrines. Retracer des trajectoires d'acteurs et de dispositifs, sur le temps long, a aussi permis d'interroger ces circulations entre local et

[703] Ces figures constituent une forme d'analyse incarnée qui permet de rendre compte de modes de faire et de pratiques, dans leurs différentes dimensions et dans leur complexité.

national. A travers l'histoire d'une agence, ou de l'usage de la prospective, c'est aussi l'histoire de l'aménagement du territoire français, entre local et national, que le chercheur renseigne. Cette recherche "sur" la fabrique urbaine qui combine une approche ethnographique et compréhensive à une approche sociohistorique – jouant avec les échelles temporelles et spatiales d'observation et d'étude - permet de qualifier un nouvel esprit de l'urbanisme, en tension entre performance et évaluation, communication et contrôle, animation et gestion.

2. Un urbanisme "*comme si…*" : entre description, réflexivité et interprétation

> *« Je dirais que si votre description a besoin d'une explication, c'est que ce n'est pas une bonne description, voilà tout. Seules les mauvaises descriptions ont besoin d'une explication. C'est vraiment très simple. En quoi consiste une "explication", le plus souvent ? A ajouter un acteur afin d'apporter aux acteurs déjà décrits l'énergie nécessaire qui leur manque pour agir. Mais si vous avez ainsi besoin de rajouter un acteur, c'est que votre réseau n'était pas complet, et si les acteurs déjà assemblés n'ont pas assez d'énergie pour agir, alors ce ne sont pas des "acteurs", des médiateurs, mais plutôt des intermédiaires, des dupes, des marionnettes »*[704].

Cette citation, extraite du texte « *Comment finir une thèse de sociologie. Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique)* », lu pendant la thèse, a guidé la rédaction, parfois sous la forme du "compte-rendu risqué", où le chercheur s'essaie à des formes d'écriture visant à produire des énoncés pour rendre compte de la pluralité de ce qu'il observe et contextualiser ce qu'il raconte. Une volumineuse matière textuelle, polymorphe et chronophage, a précédé l'écriture de la thèse, depuis la quinzaine de carnets de terrain, en passant par les retranscriptions d'entretiens et de réunions, les notes intermédiaires, les tentatives d'écritures finalement écartées. L'écriture, à partir d'entretiens et de notes relevant de l'observation s'est mue en plaisir du travail à l'échelle d'unités élémentaires observables comme clés pour la compréhension de formes organisées, de la mise au travail des acteurs ("jeu de cartes" et "mots d'agence"). Cette itération entre formes observées et formes écrites a permis de comprendre comment, grâce à l'utilisation de chaînes d'interactions, l'agence d'urbanisme devient un monde social, avec des négociations, ajustements et rôles[705].

La description est-elle *bonne* ? Si c'est aux lecteurs[706] d'en juger, l'auteur peut au moins en dire ce qu'elle lui a permis de comprendre. C'est autant dans l'enquête que dans l'écriture que se fabrique la recherche, processus lent et itératif, jamais abouti. Le chercheur, à l'épreuve de la thèse, à travers ce que font ses yeux et ses mains, fait l'expérience de ce que "faire" de la recherche et "être" chercheur peuvent vouloir dire, tout comme, impliqué dans une agence d'urbanisme, il endosse la condition d'urbaniste. Cet apprentissage "par le faire", à travers l'expérience corporelle et intellectuelle qu'il représente, comme le décrivent Richard Senett[707] et Loïc Wacquant[708], s'il permet d'éprouver (dans tous les sens du terme) le milieu étudié – ici celui de l'urbanisme – nécessite une prise de distance par rapport à l'expérience, si on veut en livrer la "bonne" description. C'est le plus souvent

[704] Cf. "*Comment finir une thèse de sociologie. Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique)",* extrait Bruno Latour, *Changer la société, refaire de la sociologie, op cit.*

[705] Olivier Schwartz, « L'empirisme irréductible », in *post-face à l'ouvrage de Nels Anderson, Le Hobo, sociologie du sans abri, A. Colin*, 2011.

[706] Le terme de "lecteurs" recouvre les catégories de "lecteurs-chercheurs" et les "lecteurs-acteurs", mais aussi s'adresse potentiellement à un public élargi si l'on part du principe que "l'urbanisme c'est notre affaire », pour reprendre l'expression de Thierry Paquot. cf. Thierry Paquot, *L'urbanisme, c'est notre affaire*, Nantes, L'Atalante, 2010.

[707] Richard Sennett, Ce que sait la main. La culture de l'artisanat, *op. cit.*

[708] Loic Wacquant, *op. cit.*

confronté à des situations dissonantes[709], dont toutes n'ont pas été relatées dans la thèse, que la réflexivité du chercheur est mise à l'épreuve. C'est aussi dans l'enchaînement de ces situations que se construisent la posture et l'engagement du chercheur. Revenons sur l'une de ces situations afin de mettre en débat ce que nous qualifions d'un *"urbanisme comme si…*"

La scène se passe dans une agence d'urbanisme. Deux urbanistes en charge d'une démarche prospective reçoivent deux chercheurs pour débriefer du rapport de recherche que ces derniers ont récemment remis sur le thème de l'ingénierie de projet de la démarche. La confrontation est rude, plusieurs éléments dérangent les urbanistes, notamment le fait que l'on dévoile la démarche en train de se faire, les tâtonnements et le "parler frais" de l'équipe-projet. Agacés, ils exhortent les chercheurs de supprimer certains éléments du rapport et remettent en question leurs compétences à "faire de la recherche". Ce n'est pas la première fois que le duo de chercheurs est confronté à la critique : deux ans plus tôt, alors qu'ils réalisent une étude sur le thème des « *modèles urbains en circulation* » pour une organisation internationale, le commanditaire les incite fortement à supprimer certains résultats ne correspondant pas aux attentes de l'organisation. Rappelons également que l'agence d'urbanisme sollicite les chercheurs dans le cadre d'une convention de recherche pour suivre une démarche prospective "en train de se faire" en réalisant un retour critique sur les modes de faire de l'équipe-projet et que les temps, oraux[710], de restitutions intermédiaires, pourtant sur le même mode que l'écrit, n'ont pas suscité autant de réaction.

Cette situation est particulièrement intéressante pour ce qu'elle renseigne du rapport entre expertise et recherche, mais aussi parce qu'elle interroge sur la liberté du chercheur en situation de commande, les échelles de valeur et horizons d'attentes parfois contradictoires entre expertise et recherche, entre ce qu'il est admis d'observer ou de ne pas observer, d'écrire ou de ne pas écrire… Ces situations, vécues en tant qu'apprentie-chercheure en cours de formation (et de déformation) par la recherche, m'ont bien entendu questionnées sur la manière de conduire une recherche en sciences sociales "sur" la fabrique urbaine, dans la veine de ce qu'Amiot écrivait dans les années 80 dans son célèbre ouvrage « Contre l'état, les sociologues »[711], discutant des liens et luttes entre l'Etat et les sociologues de l'urbain. Ces écrits, rediscutés fin des années 90 par Pierre Lassave[712] ouvrent des pistes de réflexion pour les chercheurs émargeant au champ des études urbaines. Depuis la décentralisation et la structuration du "petit monde" de la

[709] Comme l'arpentage des allées du MIPIM et la "fouille du bureau" (chap5), l'entretien prétendument "raté" (chap6), le "craquage" d'un technicien (chap4).

[710] Il est important d'insister sur la différence entre temps de restitution oraux et écrits qui ne sont pas perçus de la même manière, du fait que les premiers ne laissent pas de trace ; comme indiqué dans un ouvrage d'Howard Becker : « Il y a quelque chose dont, à mon avis, beaucoup de nous sont persuadés : parler de son travail est moins dangereux que d'écrire. En partie parce qu'on ne se souvient pas des idées que vous exprimez oralement. Mais c'est aussi comme si nous avions un accord tacite de ne pas nous tenir pour responsable de ce que nous pouvons dire », cf.Howard Saul Becker, *Ecrire les sciences sociales. Commencer et terminer son article, sa thèse, son livre*, Economica, 2004, p125.

[711] Michel Amiot, *Contre l'état, les sociologues. Les éléments pour une histoire de la sociologie urbaine en France (1900-1980)*, Paris, EHESS, 1986, 304 p.

[712] P Lassave, *Les sociologues et la recherche urbaine dans la France contemporaine*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1997.

fabrique urbaine, que signifie aujourd'hui faire de la recherche, "tout contre l'Etat", mais aussi ses "avatars", agences d'urbanismes, collectivités territoriales ? "Tout contre la fabrique urbaine (et ceux qui la fabriquent), les urbanographes", pourrait-on se risquer à formuler ! Après moult interrogations d'apprenti-chercheur, (dont une partie est restituée en annexe1. « Discussion autour de la posture et de l'objet de recherche »), ces situations, combinées à d'autres observations et à des discussions avec des collègues chercheurs, m'ont mise sur la piste d'un *"urbanisme comme si…".* Deux choses à dénouer : le trouble intéressant à noter des effets de l'hyper-réflexivité en situation d'apprentissage et le renouvellement de la relation de la thèse d'Amiot dans un contexte de décentralisation où une agence d'urbanisme n'est pas l'Etat mais… Et où l'échelle de la proximité dit l'interconnaissance des acteurs.

Si selon Goffman la vie sociale est un théâtre dont nous sommes les acteurs en représentation qui jouons des rôles, entres scènes et coulisses, et où les "façades" se font et se défont en fonction des acteurs en présence ; le "petit monde" de l'urbanisme n'en est pas exempté. "*L'urbanisme comme si…*" permettrait alors de qualifier la dimension interprétative de l'urbanisme par ses acteurs. L'interprétation[713] revêt plusieurs formes depuis l'interprétation d'un rôle par l'urbaniste en fonction des publics en présence qui adapte son discours et sa gestuelle au contexte d'énonciation; jusque dans l'interprétation comme activité projectuelle (interprétation du contexte, de la commande, des données collectées, d'un territoire, etc.) et de production d'un discours "pour" et "sur" l'action. Activité qui induit différentes étapes de traduction de la part des acteurs et qui met en jeu leur réflexivité. L'interprétation concerne également le contexte et les jeux d'acteurs, dont le décryptage et l'analyse permettent aux individus d'apprêter l'action, entre tactique et stratégie. L'interprétation du contexte déterminerait également la capacité à agir des acteurs, qui tantôt se conforment, tantôt jouent avec les codes et injonctions pour façonner démarches et projets ; déployant une agilité à "faire avec" l'incertitude. Les figures de "l'interprète-diagnosticien", "l'interprète-enquêteur", "l'interprète-traducteur" et "l'interprète-comédien" ont permis de qualifier cette activité d'interprétation et ses différentes déclinaisons.

L'adaptation des acteurs, en réponse à l'incertitude, s'inscrit dans la mutation de la pensée aménagiste[714] décrite par Vincent Berdoulay et Olivier Soubeyran qui analysent le passage d'un pilotage "a priori" à un pilotage "par les conséquences" ; effet de la remise en cause

[713] On reprend la définition d'interprétation de Francis Farrugia dans son ouvrage « l'interprétation sociologique. Les auteurs, les théories, les débats » : « *ce terme d'interprétation est compris au sens le plus large de donation de sens, de dévoilement de signification, de transposition et de traduction d'un système dans un autre, à des fins d'élucidation, de production et de maîtrise de sens. L'interprétation est opération individuelle et collective à la fois ; elle s'exerce d'abord à l'égard de ce que l'on nomme "la réalité". Cette dernière est en premier lieu entendue comme le donné ordinaire, comme ce qui se présente au regard de l'observateur dans son immédiateté et son identité certaine*», cf: Francis Farrugia, *L'interprétation sociologique. Les auteurs, les théories, les débats*, éd. L'Harmattan, Paris, 2006.

[714] « *Aujourd'hui se dessine ainsi une mutation majeure de la pensée aménagiste en ce qui concerne la façon d'aborder les conséquences de l'action. Comme il apparaît vain de vouloir maîtriser a priori les conséquences de l'action, autant concevoir des approches qui permettent de planifier en tenant compte de leur aspect non intentionnel. L'adaptation, comme réponse à l'incertitude posée par le changement climatique, s'inscrit dans cette mutation de la pensée aménagiste: passer d'un pilotage a priori à un pilotage par les conséquences*», cf: VIncent Berdoulay, Olivier Soubeyran, « Pratiques réflexives en aménagement pour une adaptation aux changements environnementaux », *L'Espace géographique*, vol. 41, 2012, p. 169-180.

du modèle de planification rationnelle des années 50 et de ses désillusions, notamment incarnées par l'évolution des usages de la prospective. Cette mise en doute invite à associer deux courants de recherche : le pragmatisme à travers ses cadrages et sa mise en question des fondements disciplinaires de l'aménagement[715], et l'épistémologie pratique à travers les travaux portant sur les professionnels dans l'action, et plus particulièrement le "praticien réflexif"[716] (où pour l'urbaniste l'incertitude serait à la fois un "milieu" et une "ressource" pour l'action) et de "praticien délibératif"[717] (qui explicite le rôle de l'improvisation en urbanisme). Cette combinaison apporte un éclairage pragmatiste "sur" l'action ; on pensera notamment aux travaux de d'Isaac Joseph et Daniel Céfaï[718] ou encore de Gilles Jeannot sur les métiers flous[719]. Par ailleurs, les travaux de Marie-Hélène Bacqué et Mario Gauthier[720] démontrent le besoin, pour les professionnels de l'urbanisme, de s'interroger sur leurs pratiques et de développer une approche réflexive en raison des critiques émises à l'égard de l'expertise urbaine et territoriale.

[715] Éclairés par l'épistémologie pragmatiste à partir des années 80, à l'initiative des chercheurs américains Charles Hoch (1984), Karen Chistensen (1985) et Hilda Blanco (1985).
[716] Donald Schon, *op. cit.*
[717] J Forester, *op. cit.*
[718] Daniel Cefaï et Isaac Joseph, *op. cit.*
[719] Gilles Jeannot, *op. cit.*
[720] Marie-Hélène Bacqué et Mario Gauthier, « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein» », *Participations*, vol. 1, 2011, p. 36-66.

3. Fabrique narrative, narrativité de la fabrique : la pratique de l'urbanisme au miroir de la recherche

Extrait de Jean-Luc Nancy, *La communauté désœuvrée*, Paris : C. Bourgois, 1990.
« Nous connaissons la scène : il y a des hommes rassemblés, et quelqu'un qui leur fait un récit. Ces hommes rassemblés, on ne sait pas encore s'ils font une assemblée, s'ils sont une horde ou une tribu. (…) Celui qui raconte, on ne sait pas encore s'il est des leurs, ou si c'est un étranger. Nous le disons des leurs, mais différent d'eux, parce qu'il a le don, ou simplement le droit - à moins que ce soit le devoir - de réciter.
Ils n'étaient pas rassemblés avant le récit, c'est la récitation qui les rassemble. Avant, ils étaient dispersés (c'est du moins ce que le récit, parfois, raconte), se côtoyant, coopérant ou s'affrontant sans se reconnaître. Mais l'un d'eux s'est immobilisé, un jour, ou peut-être est-il survenu (…) et il a entamé le récit qui a rassemblé les autres.
Il leur raconte leur histoire, ou la sienne, une histoire qu'ils savent tous, mais qu'il a seul le don, le droit ou le devoir de réciter. C'est l'histoire de leur origine : d'où ils proviennent (…) C'est donc aussi bien, à la fois, l'histoire du commencement du monde, du commencement de leur assemblée, ou du commencement du récit lui-même (et cela raconte aussi, à l'occasion, qui l'a appris au conteur, et comment il a le don, le droit ou le devoir de le raconter).
Il parle, il récite, il chante parfois, ou il mime. Il est son propre héros, et eux sont tour à tour les héros du récit et ceux qui ont le droit de l'entendre et le devoir de l'apprendre. Pour la première fois, dans cette parole du récitant, leur langue ne sert à rien d'autre qu'à l'agencement et à la présentation du récit. Elle n'est plus la langue de leurs échanges, mais celle de leur réunion - la langue sacrée d'une fondation et d'un serment. Le récitant la leur partage (…) Le récit paraît souvent confus, il n'est pas toujours cohérent, il parle de pouvoirs étranges, de métamorphoses multiples, il est cruel aussi, sauvage, impitoyable, mais parfois il fait rire. Il nomme des noms inconnus, des êtres jamais vus. Mais ceux qui se sont rassemblés comprennent tout, ils se comprennent eux-mêmes et le monde en écoutant, et ils comprennent pourquoi il leur fallait s'assembler, et pourquoi il fallait que ceci leur fût conté».

Cette ethnographie de la fabrique urbaine identifie la manière dont les acteurs de l'urbanisme gouvernent et aménagent le territoire par le récit, et démontre qu'à cette fin les urbanistes-interprètes sont aussi des producteurs de représentations à destination du politique. L'un des nœuds de l'enquête est le suivant : comment faire en tant que chercheur pour enquêter sur une population dont le cœur d'activité est l'interprétation, et où la proximité est forte avec le milieu de la recherche et ses modes de faire ? Quelle posture adopter vis-à-vis de cette activité, comment la renseigner et la documenter sans tomber dans l'écueil de l'effet "haut-parleur"[721] ?
Comme annoncé en introduction, si "c'est le cas qui fait l'enquête", c'est aussi l'interaction du chercheur avec son terrain et la manière dont il le met en discussion avec d'autres travaux de recherche; ici l'urbanographie[722] et "l'urbanisme fictionnel". C'est dans le recoupement et la mise en abîme de ces deux "attracteurs" qu'émergent des pistes de

[721] Bertrand Vallet, Enquêter "en ministère" sur un objet émergent : le double écueil de la dénonciation ou de la normativité, *op. cit.*
[722] Laurent Devisme, Urbanographie/urbanologie : les traverses de la fabrique urbaine, *op. cit.*

réflexion et se dessine un nouveau projet de recherche sous l'intitulé « *fabrique narrative, narrativité de la fabrique* ».

Cette thèse, depuis l'observation des modes de faire en agence au suivi des démarches prospectives, aura permis d'identifier l'omniprésence de l'activité de mise en récit et de fabrication des représentations comme constitutive de la fabrique urbaine, même si elle n'est pas qualifiée comme telle par ses acteurs. L'observation de situations, l'interaction avec les enquêtés ainsi que l'étude des documents et dispositifs produits confirment la thèse d'un "urbanisme fictionnel" : un « *urbanisme qui tend à substituer une production narrative à une production réelle de ville et de territoire* »[723]. Ce passage d'une production réelle à une production narrative reviendrait à gouverner la ville (et le territoire) par projet[724], mais aussi par le récit ; d'où la fabrique narrative/ narrativité de la fabrique. La ville et les territoires deviennent alors des objets discursifs que l'activité narrative modélise pour fabriquer du sens. Cette activité, qui recourt à *l'infotainment*[725] (hybridation entre information et divertissement) permettrait aux acteurs de réduire la complexité, de susciter de l'adhésion, voire d'enrôler les individus.

Comme indiqué en introduction, la piste d'une convergence entre récit d'urbanisme et *storytelling* permettrait d'expliciter la conception selon laquelle l'urbanisme ne serait pas uniquement une discipline techniciste, mais consisterait aussi en une production d'imaginaire et une fabrication de représentations, voire pourrait-on ajouter d'idéologie. Idée que tend à démontrer la deuxième partie de la thèse consacrée à l'activité prospective. Cette activité de mise en récit permettrait aux acteurs d'apprêter l'action, de fabriquer la mobilisation et le concernement. Les urbanistes, qualifiés par Thierry Paquot de "faiseurs de ville" seraient aussi des "faiseurs d'histoires" dont la production engagerait un processus itératif entre les acteurs, accompagné de représentations (graphiques, écrites, etc). L'interprétation et la traduction seraient au cœur de cette activité.

La mise en abîme est saisissante pour le chercheur, observateur-participant, dont l'activité principale consiste à décrire et à raconter ce que les urbanistes font et disent qu'ils font ; et qu'il se rend compte que l'activité principale est celle de "raconter des histoires", d'interpréter, de produire des représentations et un discours "pour" et "sur" l'action. Comment s'y prendre pour décrire cette activité, qui ne dit pas son nom, mais qui est omniprésente, tout en veillant à ne pas tomber dans le piège d'une surinterprétation ? La "ficelle" de la thèse, s'il en est une, se situe dans cette mise en abîme, où le chercheur au miroir des acteurs parvient à saisir ce double jeu (et enjeu) de la fabrique narrative et de la narrativité de la fabrique. Ce n'est pas pour rien si la manière d'écrire pour décrire et raconter est vite devenue à la fois une obsession et un problème pour le chercheur. La question d'abord méthodologique s'est ensuite retournée en question épistémologique qui ouvre un programme de recherche stimulant sur l'enjeu d'étudier la fabrique urbaine dans sa double acception de fabrique-narrative et de narrativité de la fabrique. Programme de recherche qui fait converger les travaux en cours sur l'urbanographie et l'urbanisme

[723] Laurent Matthey[et al.], *op. cit.*

[724] En référence à l'ouvrage de Gilles Pinson « Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes », cf. : Gilles Pinson, *op. cit.*

[725] Élisa Goudin, « Matthey L., 2014, Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré, Genève, A-Type éditions, 157 p. », *Cybergeo : European Journal of Geography*, 2015.

fictionnel, rejoignant les préoccupations de chercheurs émargeant au champ des études urbaines ; et qui permettrait de rediscuter, outre les travaux de Bernardo Secchi sur le récit d'urbanisme[726] et Michel Lussault sur la figure du récit[727], les écrits de Paul Ricoeur sur le temps et le récit[728]. Ainsi, les *faiseurs de ville*[729] seraient aussi des faiseurs d'histoires, des producteurs de mythes et de récits pour faire advenir des projets, et concevoir les territoires de demain. Ce tournant de la fabrique urbaine correspondrait au tournant discursif observé, depuis une trentaine d'années, dans les sciences sociales.

L'extrait de l'ouvrage de Jean-Luc Nancy (cf. supra) semble éclairer en quoi pourrait consister un tel programme « *fabrique narrative-narrativité de la fabrique* », et sur la fonction du récit, dans sa dimension palimpseste pour "faire société". Dans cet extrait, le rôle du "narrateur" peut tout aussi bien être attribué à l'urbaniste qu'au chercheur : à l'urbaniste, qui fabrique un récit prospectif en convoquant des entités humaines et non-humaines, élaborant des scénarios pour faire advenir une démarche ou un projet ; tout comme le "narrateur" peut être le chercheur, observateur-participant, qui traverse la fabrique urbaine et dont «*on ne sait pas encore s'il est des leurs mais différent d'eux »* et qui *« leur raconte leur histoire, ou la sienne, une histoire qu'ils savent tous, mais qu'il a seul le don, le droit ou le devoir de réciter »* et où la langue des urbanistes *« ne sert à rien d'autre qu'à l'agencement et à la présentation du récit. Elle n'est plus la langue de leurs échanges, mais celle de leur réunion* », un récit qui « *n'est pas toujours cohérent, il parle de pouvoirs étranges, de métamorphoses multiples, il est cruel aussi, sauvage, impitoyable, mais parfois il fait rire. Il nomme des noms inconnus, des êtres jamais vus. Mais ceux qui se sont rassemblés comprennent tout* » ; ou du moins, c'est ce que le chercheur entreprend.
Poursuivre cette ethnographie de la fabrique urbaine au prisme de sa narrativité s'inscrit dans un projet de compréhension de l'organisation collective des trajectoires individuelles à travers la manière dont la fabrique urbaine s'invente et se raconte au quotidien. Il s'agit également de restituer la pluralité des points de vue des acteurs, de revisiter le point de vue dominant pour l'expliciter et le décrire. Cette recherche s'est construite en écho du projet « Raconter la vie »[730] initié en 2014 par Pierre Rosanvallon et qui a donné lieu à plusieurs publications qui ont inspiré la rédaction de la thèse (plus particulièrement les écrits d'Annie Ernaux[731], Yvan Jablonka[732], François Bégaudeau[733], Jean-François Laé[734]).

[726] Bernardo Secchi, *op. cit.*. Bernardo Secchi, *op. cit.*
[727] Rappelons que pour Michel Lussault, la figure du récit permettrait *« de recomposer et d'intégrer des phénomènes relevant du champ pratique dans une perspective globalisante et finalisée ».* Pour lui, l'urbaniste « *est ce professionnel qui doit assurer la synthèse de l'hétérogène – le monde et sa complexité – et proposer de l'inédit*», Michel Lussault, *op. cit.*
[728] Paul Ricoeur, *Temps et récit. 3. Le temps raconté*, Point Seuil, 1991, 533 p.. Paul Ricoeur, *op. cit.*
[729] Thierry Paquot, *op. cit.*
[730] Ce projet , qui a donné lieu à la publication d'un manifeste (Pierre Rosanvallon, Le parlement des invisibles, 2014, *op. cit.*) et la mise en ligne d'un blog (www.raconterlavie.fr) veut *« répondre au besoin de voir les vies ordinaires racontées, les voix de faible ampleur écoutées, les aspirations quotidiennes prises en compte. En faisant sortir de l'ombre des existences et des lieux, Raconter la vie veut contribuer à rendre plus lisible la société d'aujourd'hui et à aider les individus qui la composent à s'insérer dans une histoire collective* » (extrait du manifeste). Ce projet s'inscrit en filiation des travaux de Pierre Bourdieu sur la « misère du monde », cf. Pierre Bourdieu, *La misère du monde*, Paris, Points Essai, 1993.
[731] Annie Ernaux, R*egarde les lumières mon amour*, 2014, *op. cit.*
[732] Yvan Jablonka, *Le corps des autres*, 2015, *op. cit.*
[733] François Bégaudeau, *Le moindre mal*, éd. Seuil Raconter la vie, 2014.
[734] Jean-François Laé, *Dans l'œil du gardien*, 2015, *op. cit.*

4. Des dispositifs et des hommes en circulation : diffusion de modèles et "bonnes pratiques" au prisme de l'activité prospective

Cette recherche, depuis l'observation d'une agence d'urbanisme jusque dans le suivi démarches prospectives, révèle les circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine. S'intéresser à la manière dont les acteurs (techniciens d'agence, élus, consultants) recourent à l'activité d'anticipation (prospective, planification, projet urbain), en combinant une approche synchronique (suivi des dispositifs en actes) et une approche diachronique (attention portée à l'histoire pour retracer leurs évolutions), permet de démontrer la manière dont la structuration d'un milieu d'interconnaissance et de réseaux, sur le temps long, participe de ces circulations et transferts, entre plusieurs échelles de territoire.

Comme d'autres activités relevant, au sens large, de "l'avenir en plan", la prospective a connu des vicissitudes et des inflexions depuis les Trente Glorieuses. Elle peut être un prisme pour interroger le nouvel esprit de l'action aménagiste. En centrant une partie de la recherche (cf.chap6-8-9) sur ce qu'un nouvel horizon participatif[735] et créatif[736] peut occasionner dans la transformation de certains métiers intellectuels (comme le "design thinking") de l'action publique, il apparaît clairement que les exercices de prospective répondent à différents enjeux relevant de la pédagogie politique avec un pouvoir d'évocation[737]. Il s'agirait à la fois de revisiter ensemble le passé, de s'accorder sur un "diagnostic", de se forger une image collective et partagée, de représenter le territoire, de mobiliser les acteurs (en particulier à l'usage interne des organisations) et de redonner du sens à l'action.
Tracer l'activité prospective et les parcours de ses opérateurs a permis de révéler les agencements et réagencements successifs d'acteurs qui se déplacent au fil des démarches et projets,[738]. L'observation de ces configurations sur le temps long a démontré que ces projets sont des formes d'associations transitoires qui participent de la constitution d'un milieu d'interconnaissance où circulent et s'échangent des modèles et "bonnes pratiques"[739]. L'instruction de plusieurs "dossiers prospectifs" et les reconfigurations qui s'y opèrent, ont permis de mesurer les redistributions et circulations à l'œuvre au sein de la fabrique urbaine et plus particulièrement entre ses mondes[740] (entre recherche/ expertise/ enseignement, etc). L'étude des trajectoires individuelles a également permis d'observer la

[735] Loic Bondiaux, *op. cit.*
[736] Yves Chalas, *L'imaginaire aménageur en mutation*, L'Harmattan, Paris, 2004.
[737] « *La succession des projets, en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux* », Laurent Devisme, *op. cit.*
[738] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.*
[739] Laurent Devisme, Marc Dumont et Elise Roy, *op. cit.*; Elise Roy, *op. cit.*
[740] La notion de "monde" renvoie au concept développé par Howard Becker (Howard Saul Becker, *op. cit.*, Marc Perrenoud, *op. cit.*), reprise par Bernard Lahire (Bernard Lahire, *op. cit.*) et appliqué au domaine de la fabrique urbaine pour lequel Viviane Claude avait proposé de préférer la notion de "mondes" à celle de "champs" (Véronique Biau et Guy Tapie, *op. cit.*). Cette notion est également reprise dans le numéro de la revue Lieux Communs coordonnée par Anne Bossé et Elise Roy et consacrée aux Mondes de l'architecture pour qui la notion de "monde" oblige à ne pas penser les professions comme des mondes constitués. « en termes théoriques, cette notion fait en effet valoir que ce qui constitue le métier, c'est ce que font les acteurs (…) l'analyse se porte alors plus particulièrement sur les coopérations, les transactions ou les négociations, comme également, à la suite des théories de *l'acteur-réseaux* sur les rôles des "non humains", cf. Anne Bossé et Elise Roy, *Les mondes de l'architecture*, éd. Lieux communs. n°17, 2015, p11.

manière dont les acteurs se ressaisissent des démarches et dont les savoirs, outils et méthodes sont remobilisés d'une démarche à l'autre. La capacité d'action de ces *entrepreneurs de cause métropolitaine*[741] dépendrait aussi bien de leurs parcours, des rôles et positions qu'ils occupent (pour certains, une multipositionnalité[742]), que des réseaux qu'ils sont en capacité de mobiliser. Sur le plan de la socialisation professionnelle, on se situerait clairement dans le registre de la *Cité par projet*[743] avec des acteurs qui s'associent pour un temps donné, occasionnant parfois des passages de témoin. D'où la proximité avec la notion de "métier flou" que Gilles Jeannot avait pu mettre en avant au sujet des métiers du développement local[744]. De plus, l'instrument "prospective", de par sa plasticité permettrait une large variété d'interprétations et d'appropriations de la part des acteurs de la fabrique urbaine. Le flou et la porosité entretenus entre les activités de projection telles que la planification, le projet urbain et la prospective territoriale permettraient aux acteurs de circuler d'une activité à l'autre, chacun y apportant sa propre définition, y transposant ses propres méthodes.
Par ailleurs, la thèse démontre la manière dont la compétitivité territoriale aurait pour effet une circulation des modèles et des modes de faire, que l'on pourrait qualifier "d'urbanisme viral" auquel n'échapperait pas la prospective. Ce "marché" de la prospective serait une opportunité pour les professionnels de l'urbanisme, ainsi des architectes qui diversifient leur domaine d'expertise et se saisissent de l'activité prospective pour pallier à la crise économique traversée par leur profession. Les reconfigurations d'acteurs auraient aussi des raisons économiques qu'il convient de prendre en compte. Les mots d'ordre de l'urbanisme "participation", "développement durable", "prospective" et les potentiels marchés qu'ils recouvrent impliqueraient une capacité des acteurs à s'y adapter, à les intégrer à leurs pratiques et affecteraient directement les coalitions d'acteurs.

La prospective peut être appréhendée comme la fabrication d'un discours, une mise en récit, voire l'élaboration d'une communication technico-politique pour faire exister le territoire et ses différentes échelles d'espace et de temps. Le découpage historique en quatre périodes permet de rendre visible cette évolution : une *planification de long terme* portée par les OREAM à l'échelle métropolitaine (1966-1972), une *prospective à-dires-d'experts* pour remettre à l'agenda la question métropolitaine (1984-1989), une *prospective-participative* pour affirmer la centralité du pouvoir intercommunal (1996-2001) et une *prospective-citoyenne* pour construire et légitimer le discours politique (2004-2014). Ce découpage met en lumière le découplage progressif entre prospective et planification, dans un mouvement de pluralisation des formes d'anticipation. D'abord utilisé en direction des administrations puis des élus, le discours prospectif se tourne vers les habitants pour devenir un dispositif participatif. Dans le cadre d'une ingénierie qui se veut "innovante", nous sommes notamment attentifs aux rapports étroits entre les deux dimensions, technique et politique, et l'on trouve à cet égard bien des passerelles entre

[741] Nadia Arab et Marie-Pierre Lefeuvre, « Des cadres territoriaux au coeur des coopérations institutionnelles: les entrepreneurs métropolitains », *Politiques et management public*, 2012.
[742] Gilles Massardier, *op. cit.*
[743] Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.* p.154-240.
[744] Gilles Jeannot, *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octares, 2005.

prospective et planification, deux domaines qui, dans le passé, étaient parfois confondus. Alors qu'au temps du "*comprehensive planning*", fait de master-plans, s'énonçait une prospective répartissant les fruits de la croissance et des projections démographiques semblant aujourd'hui démesurées dans un esprit scientiste, la prospective se faisant désormais plus incertaine et tâtonnante. Dans le cadre paradigmatique du "*deliberative planning*", on cherche en effet d'abord à représenter, à produire de la cohérence territoriale et la prospective se cherche de plus en plus en lien avec le dialogue citoyen. Les dimensions ludiques et événementielles sont souvent mises au premier plan des démarches, notamment parce qu'elles peuvent se prêter à la traversée de différents univers sociaux. L'idée maîtresse de ces différents dispositifs est bien de coproduire et de "mettre en scène" sur un temps ramassé. Raconter et projeter se font principalement sur un mode de raisonnement abductif du genre « *et si…* » (qui rejoint la question d'un « *urbanisme comme si…* ») et dans une visée consensualiste qui s'appuie fortement sur des compétences de visualisation (d'où la place des métiers qui en relèvent).
L'histoire en dents de scie de l'activité prospective ne se traduit pas forcément comme telle dans le discours qu'elle produit. Au contraire, les acteurs de ces démarches ne cessent d'inscrire leur discours prospectif dans la généalogie des discours précédents, de manière à fabriquer de la cohérence, à valoriser la continuité et la stabilité du récit métropolitain. Cette "fabrique de la cohérence"[745] passe par le discours, mais aussi la production graphique et cartographique, entre généalogie mythifiée (quand les acteurs fabriquent le chaînage entre des démarches) et amnésies volontaires (quand les acteurs écartent sciemment des démarches et projets).
La profusion communicationnelle qui accompagne l'activité prospective - en lien avec le volet « *fabrique narrative, narrativité de la fabrique* » - tendrait à confirmer l'hypothèse selon laquelle pour tirer leur épingle du jeu, les territoires doivent "entrer dans la course", "faire la preuve" qu'ils existent en rendant visibles leurs actions, effet d'une compétitivité[746] interterritoriale. A ceci près que les territoires sont ici incarnés par des individus ancrés localement et d'autres mobiles qui dans un souci d'inclusion, mais aussi de distinction ou différenciation[747], prennent part à une course effrénée à la communication pour démontrer leur capacité à agir, rendre visible leurs actions. A ceci près que les acteurs sont mus par des intérêts individuels certes (carrière, etc) mais sont aussi parties prenantes de réseaux existants où se tissent des relations interpersonnelles que ces projets et démarches sont l'occasion d'activer ou de développer.

Ce questionnement des "mises en scène"(au sens large) pose le problème des modalités de construction du débat. Que l'on cherche des expressions, des valeurs, soit, mais que l'on produise du débat, cela se travaillerait plutôt par de l'instruction de "dossiers", par une remontée des filières, par le tracé des problèmes d'action publique, autant d'activités qui ne sont pas le cœur du travail de l'ingénierie de projet. La relative absence de débat peut être notée et la *prospective-citoyenne* semble ainsi difficile à apparenter à de la démocratie

[745] Isabelle Garat, *op. cit.*
[746] Renaud Epstein, *op. cit.*. Renaud Epstein, *op. cit.*
[747] Géraldine Molina, *op. cit.*; Géraldine Molina, *op. cit.*

technique. Comment faire entrer les sciences en démocratie ? Cette question reste en suspens tant que l'on convoque insuffisamment les sciences dans le débat… La question de savoir à quelles conditions la *prospective-citoyenne* et par extension l'exercice citoyen de l'urbanisme pourrait relever d'une démocratie locale dialogique reste entière.

Epilogue. **Et après ?**

La thèse est sur le point d'être terminée, et après ?

Le jour de l'impression, rendez-vous avec les collègues SHS de l'école d'architecture pour cogiter sur le projet pédagogique de licence, dans lequel j'assure, depuis l'an dernier, un cours sur le thème « *Les mondes de l'architecture : acteurs, métiers et pratiques* ». Entre théorie et pratique, nous revisiterons avec les étudiants de licence 3 – faiseurs de villes et d'espaces en devenir – la fabrique urbaine, entre scènes et coulisses, à la lumière de la sociologie des professions, de la théorie des mondes et de l'urbanographie.

Le lendemain de l'impression, déjeuner avec deux autres collègues-enseignants, le directeur et le directeur adjoint de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire pour confirmer la collaboration entre l'école et l'agence au prochain semestre pour une nouvelle édition de notre enseignement de projet sur le thème des « *Utopies métropolitaines*[748] ». L'occasion aussi d'évoquer le montage (en cours) d'un nouveau contrat CIFRE entre le laboratoire de l'ENSA Nantes et l'agence de Saint-Nazaire ; sur le thème du périurbain. La position d'enseignant, comme autre "condition" pour observer la fabrication et la circulation des savoirs et des savoir-faire entre école d'architecture et agence d'urbanisme.

L'après-midi, première séance du séminaire « *circulations des modèles urbains, entre local et global* »[749] où, invités par Laurent Devisme et Renaud Epstein, nous « *interrogerons les acteurs, les moteurs et les effets de la désignation de villes modèles au prisme du "modèle nantais"* ». Non sans écho avec la section thématique de l'AFSP 2017[750] consacrée aux circulations comme révélatrices des transformations de l'action publique. Une belle occasion de remettre en jeu la thèse d'un nouvel esprit de l'urbanisme, de discuter la thèse du capitalisme réticulaire[751] et d'engager de nouvelles explorations de la fabrique urbaine nanto-nazairienne.

Puis, temps de pause, et de prise de recul nécessaire pour préparer la soutenance.

Dans un futur proche, un projet de *Conférence gesticulée* sur le thème de la fabrique urbaine et d'un "*urbanisme comme si…*" avec un collectif de chercheurs, en cours de constitution, sur impulsion de Marie-Hélène Bacqué, d'Adrien Krauz et des "*Pas sans nous*". Un joyeux chantier de traduction et d'hybridation, entre recherche et improvisation, pour "faire savoir" autrement.

---

[748] http://utopiesmetropolitaines.org

[749] http://www.msh.univ-nantes.fr/73382857/0/fiche___article/

[750] AFSP 2017 session 9, "Les circulations comme révélateur des transformations de l'action publique urbaine", Renaud Epstein, Vincent Béal et Gilles Pinson: *« Bien qu'inscrites dans des traditions disciplinaires diverses et portant sur des échelles, des territoires et des objets qui le sont tout autant, les recherches sur les circulations (analysées en termes de diffusion, de transferts d'action publique, de policy mobilities) convergent sur un point: l'intensification des circulations participe d'un processus de désétatisation et de dénationalisation des processus d'action publique (Hassenteufel et Maillard, 2013), et constitue tout à la fois un indice et un moteur des processus de redistribution du pouvoir entre échelons politiques, dont les villes sont souvent présentées comme les principales gagnantes »*

[751] Martin Vanier, *Demain les territoires. Capitalisme réticulaire et espace politique*, Hermann, 2015, 216 p.

Glossaire

ACEL	Association Communautaire de l'Estuaire de la Loire
ACRN	Association Communautaire de la Région Nantaise
ADCEL	Association pour le Développement Culturel de l'Estuaire de la Loire
ADCIFRESHS	Association des doctorants CIFRE en Sciences Humaines et Sociales
ADDRN	Agence pour le Développement Durable de la Région Nazairienne (devenue Agence d'urbanisme de la région Nazairienne , en conservant le sigle)
ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
ADEUPa	Agence de DEveloppement et d'Urbanisme du Pays de Brest (devenue Agence d'urbanisme Brest-Bretagne en conservant le sigle)
ADULM	Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole
AFS	Association Française de Sociologie
AGURCO	Agence d'urbanisme de la Communauté Urbaine de Lyon, devenue UrbaLyon
AJPB	Association des Jeunes Politistes de Bordeaux
ANRT	Association Nationale de la Recherche et de la Technologie
ANPU	Association Nationale de Psychanalyse Urbaine
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
AMF	Association des Maires de France et des Présidents d'intercommunalité
APECABL	Association Pour l'Exécution d'un Contrat d'Agglomération en Basse-Loire
APERAU	Association de Promotion pour l'Enseignement et la Recherche en Architecture et Urbanisme
AUDIAR	Agence d'Urbanisme et de Développement Intercommunal de l'Agglomération Rennaise devenue Agence d'Urbanisme de Rennes en conservant le sigle
AURA	Agence d'Urbanisme de la Région Angevine
AURAN	Agence d'Etudes Urbaines de la Région Nantaise
A-URBA	Agence d'URbanisme Bordeaux métropole Aquitaine
CAP Atlantique	Communauté d'Agglomération de la Presqu'île de Guérande-Atlantique
CARENE	Communauté d'Agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire
CAUE	Conseil d'Architecture d'Urbanisme et de l'Environnement
CBE	Comité de Bassin d'Emploi
CCI	Chambre de Commerce d'Industrie
CESER	Conseil Economique, Social et Environnemental Régional
CET	Comité Editorial et Technique
CETE	Centre d'Etudes Techniques de l'Equipement (devenu CEREMA Centre d'Etudes et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement)
CIAT	Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire

CIFRE	Convention Industrielle de Formation par la Recherche
CINA	Club Immobilier Nantes Atlantique
CNCE	Conseil Nantais pour la Citoyenneté des Etrangers
CODELA	Comité d'Expansion Economique de Loire Atlantique
CODER	Commission de Développement Economique Régional
COURLY	COmmunauté URbaine de Lyon
CRAPS	Convention de Recherche pour l'Action Publique et Sociétale
CRENAU	Centre de Recherche Nantais Architectures Urbanités
CU	Communauté Urbaine
DATAR	Délégation à l'Aménagement du territoire et à l'Action Régionale
DDE	Direction Départementale de l'Equipement
DDRN	Délégation au Développement de la Région Nazairienne
DDTM	Direction Départementale des Territoires et de la Mer
DGA	Directeur Général Administratif
DGS	Directeur Général des Services
DOG	Document d'Orientations Générales
DPDP	Direction de la Prospective et du Dialogue Public
DPSA	Direction de la Prospective et de la Stratégie d'Agglomération
DRE	Direction Régionale de l'Equipement
DREAL	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DSU	Développement Social Urbain
DSQ	Développement Social des Quartiers
DTA	Directive Territoriale d'Aménagement
EHESS	Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
EMLB	Espace Métropolitain Loire Bretagne
ENACT	Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux
ENS	Ecole Normale Supérieure
ENSAN	Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
FEDER	Fond Européen de DEveloppement Régional
FNAU	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme
GCPU	Groupe Central de Planification Urbaine
GIP	Groupement d'Intérêt Public
GPE	Groupe Permanent d'Etudes
GTP	Groupe Témoin Prospectif
IEA	Institut d'Etudes Avancées
IEP	Institut d'Etudes Politiques
IGA	Institut de GéoArchitecture
IGARUN	Institut de Géographie et d'Aménagement Régional de l'Université de Nantes
IHEDATE	Institut des Hautes Etudes en Aménagement des Territoires en Europe
INET	Institut National des Etudes Territoriales

INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IUP	Institut Universitaire Professionnalisé
LOADDT	Loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire
LAUA	Langages Actions Urbaines Altérités
LET	Laboratoire Espaces Travail
LOF	Loi d'Orientation Foncière
MIPIM	Marché International des Professionnels de l'IMmobilier
MPSA	Mission Prospective et Stratégie d'Agglomération
MPV	Mission Politique de la Ville
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OREAM	Organisme Régional d'Etudes et d'Aménagement d'Aire Métropolitaine
OPAH	Opération Programmée de l'Amélioration de l'Habitat
OPQU	Office Professionnel de Qualification des Urbanistes
PADD	Projet d'Aménagement et de Développement Durables
PDU	Plan de Déplacements Urbains
PGD	Plan Global de Développement
PLU	Plan Local d'Urbanisme
PLUI	Plan Local d'Urbanisme Intercommunal
PLH	Programme Local de l'Habitat
POPSU	Plate-forme d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines
POS	Plan d'Occupation des Sols
PUCA	Plan Urbanisme Construction et Architecture
RAMAU	Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme
RUL	Région Urbaine de Lyon
SAMOA	Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique
SCOT	Schéma de COhérence Territoriale
SDAAM	Schéma de Développement et d'Aménagement de l'Aire Métropolitaine
SDAU	Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
SEM	Société d'Economie Mixte
SIG	Système d'Information Géographique
SIERNA	Syndicat Intercommunal de l'Estuaire et de la Région NAzairienne
SIMAN	Syndicat Intercommunal à vocation Multiple de l'Agglomération Nantaise
SONADEV	SOciété NAzairienne de DEveloppement
SRU	Solidarité et Renouvellement Urbains
USH	Union Sociale pour l'Habitat
ZAC	Zone d'Aménagement Concerté
ZUS	Zone Urbaine Sensible

Table des illustrations

Figure 1. "Les coulisses regardent la scène" 20e anniversaire de l'agence fêté à l'occasion de l'événement « *Souvenons-nous du futur* » *sur scène* : les acteurs emblématiques de la fabrique du territoire nazairien *au pied de la scène* : les acteurs de la fabrique du territoire nazairien, élus, techniciens et partenaires, source : P.Ouvrard 6
Figure 2. Saint-Nazaire vue du ciel, depuis l'embouchure de l'Estuaire de la Loire, source : D. Macel, ADDRN 24
Figure 3. Ville-Port depuis le site du Petit-Maroc, à Saint-Nazaire, source : ADDRN 25
Figure 4. "L'agence d'urbanisme se met en scène" 20e anniversaire de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire « *Souvenons-nous du futur* » Base sous-marine de Saint-Nazaire, source P.Ouvrard, avril 2013 32
Figure 5. "La prospective territoriale à l'honneur", 20e anniversaire de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : P..Ouvrard, avril 2013 33
Figure 6. Etat des lieux des travaux sur les "coulisses" de la fabrique urbaine » (méso, macro, micro), source : P.Ouvrard, d'après V. Biau 49
Figure 7. Terrains et plan de la thèse, source : P.Ouvrard, 2016..... 55
Figure 8. Saint-Nazaire et l'Avenue de la République vue depuis le projet urbain *Ville-Gare,* source : D.Macel, ADDRN 62
Figure 9. L'avenue de la République et le Paquebot Centre-République, source : D.Macel, ADDRN 63
Figure 10. Vue surplombante du Paquebot Centre-République et de l'escalier qui mène à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire Avenue de la République, source : ADDRN 68
Figure 11. "L'agence d'urbanisme de Rennes (AUDIAR) en voyage à Saint-Nazaire" un technicien nazairien présente l'ADDRN et son territoire d'intervention à ses homologues rennais, source P.Ouvrard 69
Figure 12. Le réseau des agences d'urbanisme de la FNAU, source : FNAU ,2016..... 71
Figure 13. Les missions de l'agence représentées à travers les temps et les échelles d'intervention, source : schéma réalisé par un technicien de l'ADDRN, 2013 79
Figure 14. Organisation interne de l'ADDRN, source : Powerpoint ADDRN 81
Figure 15. Organisation type d'une agence d'urbanisme, source : P.Ouvrard, d'après la FNAU 2011 81
Figure 16. Les 5 échelles d'intervention de l'agence : Saint-Nazaire, la CARENE, le Pôle Ouest, la Métropole Nantes Saint-Nazaire et l'Espace Métropolitain Loire Bretagne, source : Rapport d'activités de l'ADDRN, 2014 87
Figure 17. Les Echelles d'intervention de l'agence, source : ADDRN 87
Figure 18. Le Schéma D'Aménagement de l'Aire Métropolitaine Nantes Saint-Nazaire, source : SDAAM Nantes Saint-Nazaire 89
Figure 19. "La dimension métropolitaine : les ensembles urbains", source : Powerpoint ADDRN 2012 89
Figure 20. Cartographie empruntée à la démarche Ecocité, source : Powerpoint ADDRN, 201293
Figure 21. Cartographie empruntée à la démarche prospective sur l'aéroport Notre-Dame-des-Landes, source : Powerpoint ADDRN, 2012..... 93

Figure 22. Cartographie empruntée à l'étude sur les déplacements domicile-travail, source : Powerpoint ADDRN, 2012 95
Figure 23.Cartographie empruntée au SCOT Nantes Saint-Nazaire, source : Powerpoint ADDRN, 2012 95
Figure 24. Les quatre SCOT du Pôle Ouest de la Métropole, source : ADDRN, 2013..... 101
Figure 25. Croissance urbaine et étalement urbain à l'échelle de la Métropole Nantes Saint-Nazaire, source : Powerpoint ADDRN 101
Figure 26. Carte de situation des projets urbains nazairiens, source : ADDRN, 2011 105
Figure 27. Les EPCI adhérentes à l'ADDRN en 2012, source : Powerpoint ADDRN, 2012..... 105
Figure 28. Les projets Ville-Port et Ville-Gare, source : Powerpoint ADDRN, 2012 107
Figure 29. Les projets urbains *Ville-Ouest* et *Océanis+,* source : Powerpoint ADDRN 2012 107
Figure 30. Vue de Ville-Port depuis le site du Petit-Maroc à Saint-Nazaire, source : ADDRN .. 118
Figure 31. Mise en lumière de la base sous-marine de Saint-Nazaire par l'artiste Yann Kersalé, source : ADDRN 119
Figure 32. 2000 ans d'histoire Nantes Saint-Nazaire, source : ADDRN, 1995..... 121
Figure 33. Les évolutions de Saint-Nazaire (1830-1933), source : archives ADDRN 125
Figure 34. Avant-projet plan de reconstruction 1945, plan annexe n°12, source : archives ADDRN..... 127
Figure 35. Vue aérienne de Saint-Nazaire sous les bombardements alliés, source : archives municipales de Saint-Nazaire 127
Figure 36. Dates clés de l'aménagement du territoire nazairien (1983-1989) source : ADDRN137
Figure 37. Inventaire des projets nazairiens (1984-1990), source : ADDRN 137
Figure 38. Le Plan de Référence est mobilisé comme « document fondateur » de la prospective nazairienne, source : Powerpoint de la démarche prospective *Destinations 2030*, ADDRN141
Figure 39. Le Projet Global de Développement de Saint-Nazaire s'appuie sur le renforcement de la centralité de la ville et son retournement vers le port , l'Estuaire et la mer, source : archives ADDRN 143
Figure 40. Les relations entre la ville et le port à Saint-Nazaire, source : A. Chasseriau, 2002 149
Figure 41. Le port de Saint-Nazaire et Banlieues 89, source : ADDRN, date inconnue..... 151
Figure 42. Les grande étapes de « la reconquête de la ville de Saint-Nazaire vers le port », source : ADDRN, date inconnue 151
Figure 43. De Saint-Nazaire à Nantes : la construction métropolitaine et ses agences, source : P.Ouvrard, 2012 155
Figure 44. Dates clés de l'aménagement nazairien (1990-2000), source : ADDRN 157
Figure 45. Dates clés des projets urbains nazairiens : Ville-Port, Ville-Gare, Centre-Ville, source : ADDRN..... 157
Figure 46. Dates clés de l'aménagement nazairien (2000-2008), source : ADDRN 165
Figure 47. Dates clés de l'aménagement nazairien (2008-2011), source : ADDRN 165
Figure 48. Les projets urbains nazairiens, source : ADDRN 167
Figure 49. Les « valeurs de l'ADDRN », source : ADDRN, annexe1 du « projet d'agence », 2012169
Figure 50. Organigramme de l'ADDRN, source : ADDRN, annexe 4 du « projet d'agence », 2012169
Figure 51. Présentation sur le Pôle-Ouest, source : ADDRN, Déjeuner de coordination, 2011 171
Figure 52. L'entrée de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2012..... 174

Figure 53. La "rue centrale" de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2012 175
Figure 54. Relevé-habité de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire en 2013 la ligne rouge renvoie la déambulation narrative qui suit, source : P.Ouvrard 179-180
Figure 55. "Café réservé Copil" le comité de pilotage se prépare en "salle de pause" de l'Agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2013 189
Figure 56. Séance de lancement de la démarche de participation citoyenne «*Commune de Bouvron : imaginons ensemble notre centre bourg* », source : Ouest-France 02/10/2013195
Figure 57. La « rue centrale » depuis le fond de l'agence, source : P.Ouvrard, 2013 199
Figure 58. La « rue centrale » depuis l'entrée de l'agence, source : P.Ouvrard, 2013 199
Figure 59. « Aile droite » : l'accueil, le présentoir de revues et le bureau de la documentaliste, source : P.Ouvrard, 2013 200
Figure 60. « Aile Droite »: le chargé de mission économie en interaction avec le responsable planification, source : P.Ouvrard, 2013 200
Figure 61. Le « couloir de droite », source : P.Ouvrard, 2013 201
Figure 62. La « rue centrale » vue depuis l'espace fournitures, source : P.Ouvrard, 2013 201
Figure 63. « Couloir de gauche », source : P.Ouvrard, 2013 202
Figure 64. « Le bureau double »: le plan de travail d'un chef de projet, source : P.Ouvrard, 2013202
Figure 65. La revue de presse ou *l'état de veille du technicien,* source : P.Ouvrard, 2013 203
Figure 66. La carte comme outil de travail : le bureau du chargé de mission économie, source : P.Ouvrard, 2013 203
Figure 67. Entre deux réunions, l'urbaniste corrige un compte-rendu, source : P.Ouvrard, 2013204
Figure 68. Exposer les échelles de la stratégie, le mur comme plan de travail, source : P.Ouvrard, 2013 204
Figure 69. Finalisation du Powerpoint avant la présentation dans une "*petite commune",* source : P.Ouvrard, 2013 205
Figure 70. Reprendre les dossiers (et le bureau) de la chargée de mission planification pendant son congé maternité, source : P.Ouvrard, 2013 205
Figure 71. Révision du volet "architecture et urbanisme" du Parc Naturel Régional de Brière dans le bureau d'une chargée de mission planification, source : P.Ouvrard, 2012 206
Figure 72. "La fiche de paie des prestataires", la gestionnaire du personnel prépare ses courriers, source : P.Ouvrard, 2013 206
Figure 73. "L'intégration des données", la statisticienne complète une base de données, source : P.Ouvrard, 2013 207
Figure 74. 70% à l'agence, 30% à l'école d'ingénieurs entre écriture du projet et préparation d'un cours, le bureau d'un architetecte-urbaniste-enseignant, source : P.Ouvrard, 2013207
Figure 75. Le bureau et ses appropriations (1) « *Mon bureau, c'est mon petit chez moi* », le bureau de la comptable, source : P.Ouvrard, 2013 208
Figure 76. Le bureau et ses appropriations (2) Le bureau de la sociologue chargée de mission, source : P.Ouvrard, 2013 208
Figure 77. "Face à l'écran, la place du maire " mise en place(s) de la salle de réunion avant le déjeuner de coordination, source : P.Ouvrard, 2013 209

Figure 78. "Tous les plateaux sont alignés, sauf un !" … celui du technicien qui planche et déjeune une fois sa présentation terminée, source : P.Ouvrard, 2013 209
Figure 79. Portes et rideaux fermés, couloir de droite, source : P.Ouvrard, 2013 210
Figure 80. "A qui le plateau ?" Un élu a décommandé, le plateau surnuméraire est stocké sur le bureau d'une assistante, source : P.Ouvrard, 2013 210
Figure 81. " Ici, il y a du foncier disponible !", arpentage de la commune de Lavau-sur-Loire avec le maire et le chef de projet, source : P.Ouvrard, 2013 212
Figure 82. Une Délégation d'urbanistes et d'aménageurs en visite de ZAC à Saint-Herblain, source : P.Ouvrard, 2012 213
Figure 83. source : Presse Océan 16/01/2015 287
Figure 84. " Déjeuner de coordination" à la Capitainerie Grande salle de réunion de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2013 298
Figure 85. Discussion entre le chef de projet et la chargée de mission bureau-double de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2013 299
Figure 86. "Parcours et positions en agence d'urbanisme", l'expérimentation du jeu de cartes, source : P.Ouvrard, 2013 301
Figure 87. Lexique des mots utilisés par les techniciens de l'ADDRN, source : "document de travail" P.Ouvrard, 2011 335
Figure 88. Proposition méthodologique d'animation d'un groupe de réflexion à l'ADDRN source : document de travail P.Ouvrard, mars 2012 335
Figure 89. "Table longue" et "marches prospectives" dans le cadre de « *Marcher Angers Penser, Cinq marches prospectives pour découvrir Angers »,* source : P.Amphoux, 2013368
Figure 90. "Table longue" et "marches prospectives" dans le cadre de « *Marcher Angers Penser, Cinq marches prospectives pour découvrir Angers »,* source : P.Amphoux, 2013369
Figure 91. Séance de restitution de la démarche prospective *Destinations 2030* à Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2012 374
Figure 92. Conférence de presse de la démarche prospective *Destinations2030* à l'Atelier à Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2012 375
Figure 93. Affiche de la démarche prospective *Destinations 2030*, source : ADDRN, Ville de Saint-Nazaire, CARENE, 2011-2012 377
Figure 94. "L'ADN de la démarche": la démarche prospective *Destinations 2030* en 8 étapes, source : ADDRN et WT2I 383
Figure 95. Inventaire des consultations réalisées auprès des partenaires institutionnels de l'ADDRN dans le cadre de la démarche *Destinations 2030,* source : Powerpoint ADDRN389
Figure 96. Inventaire des actions de concertation menées à l'échelle de la CARENE dans le cadre de la démarche *Destinations 2030,* source : WT2I et ADDRN 389
Figure 97. Publications de la démarche prospective *Destinations 2030,* source : ADDRN 391
Figure 98. Affiche de la 5e Conférence métropolitaine Nantes-Saint Nazaire, source : syndicat mixte du SCOT 393
Figure 99. Représentation schématique des 11 démarches prospectives menées sur le territoire des Pays de la Loire, présentée à la Conférence Métropolitaine *« Le monde n'attend pas… Nantes Saint-Nazaire : sommes-nous prêts ? »,* source : SAMOA, nov.2011393

Figure 100. Restitution de la démarche *Destinations 2030* au cinéville de Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2012 395
Figure 101. Forum des démarches prospectives menées sur le territoire des Pays de la Loire à l'ENSA Nantes, source : P.Ouvrard, juin 2013 406
Figure 102. Stand de la démarche prospective *Destinations 2030* pilotée par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, juin 2013 407
figure 103. Une chronologie des démarches prospectives menées à Nantes et à Lyon entre 1966 et 2014, source : N.Rio et P.Ouvrard 410
Figure 104. Le Schéma D'Aménagement de l'Aire Métropolitaine Nantes Saint-Nazaire, source : SDAAM Nantes Saint-Nazaire 413
Figure 105. Le Schéma D'Aménagement de l'Aire Métropolitaine Lyon-Grenoble, Saint-Etienne, source : SDAAM Lyon-Grenoble-St Etienne 413
Figure 106. Préface du bulletin consacré à la Métropole Nantes Saint-Nazaire par Olivier Guichard source : Revue PCM « *La Métropole Nantes Saint-Nazaire* », n°68, 1971, p20 415
Figure 107. Schéma représentant les différentes études en cours et à venir sur la métropole Nantes Saint-Nazaire et l'agglomération nantaise entre 1964 et 1972, source : OREAM Nantes Saint-Nazaire 417
Figure 108. Article annonçant le lancement de la commission de coordination de l'OREAM, source : l'Eclair du 28/10/1967 419
Figure 109. Les évolutions démograhiques de la métropole d'équilibre Nantes Saint-Nazaire, source : SDAAM Nantes Saint-Nazaire, 1966-1967 419
Figure 110. Affiche du colloque de la FNAU sur le thème de la prospective source : FNAU, 1985423
Figure 111. Article autour de la controverse AURAN-SIMAN, source : Ouest-France, 16/06/1989425
Figure 112. Sommaire du « Projet 2005 », source : AURAN, 1996 427
Figure 113. « Le club des onze » démarches prospectives menées sur le territoire des Pays de la Loire, source : SAMOA, 2011 435
Figure 114. Sommaire du projet d'agglomération *Lyon 2020,* source : *Lyon 2020*, projet d'agglomération 437
Figure 115. Sommaire du projet d'agglomération *Lyon 2020,* source : *Lyon 2020*, projet d'agglomération 439
Figure 116. « *1960-2010 : 50 ans de planification* » Schéma représentant l'ensemble des démarches de prospective et de planification menées sur le territoire lyonnaise le schéma comme outil pour fabriquer la "cohérence territoriale" et le "chaînage" entre les démarches, source : agence urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, p.6 445
Figure 117. Discours du Président de Nantes Métropole à l'occasion d'une restitution la démarche *Nantes Ma Ville Demain*, source : P.Ouvrard, 2013 450
Figure 118. Réunion de "l'équipe projet " dans le cadre de la démarche *Nantes Ma Ville Demain*, source : L.Devisme, 2012 451
Figure 119. Carte extraite du *« Kit d'animation Nantes Ma Ville Demain, Imaginons Nantes 2030 »,* source : AURAN 455
Figure 120. Les étapes 1 du pré-projet *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN, 2011 459
Figure 121. Phasage de la démarche prospective *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN . 459

Figure 122. Les étapes du pré-projet 2, source : AURAN, 2011 461
Figure 123. Les étapes du pré-projet 3, source : AURAN 461
Figure 124. « Les 9 questions d'avenir », *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN 467
Figure 125. Campagne d'affichage de la démarche *Nantes Ma Ville Demain* diffusée à travers la ville, source : Nantes Métropole et DoubleMix 477
Figure 126. Relais de mobilisation : le collage iconique utopique, source : *Et alors ?* 487
Figure 127. Les relais de la mobilisation : les revues métropolitaines (*Place Publique* et *Nantes Passion*) et l'Exposition « 3 visions pour 2030 », source : *Place Publique*, *Nantes Passion* et AURAN 487
Figure 128. Schéma représentant l'ensemble des acteurs de la participation, source : AURAN, Rapport d'étape remis à la conférence des maires le 12/09/2012, p14 491
Figure 129. "Le jeu de l'urbaniste" Panneau d'exposition *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN 501
Figure 130. Interface du "jeu de l'urbanisme" Pour chaque thématique (habitat, mobilité, emploi et environnement), le joueur choisit entre trois propositions, source : AURAN, exposition « les trois visions » 501
Figure 131. les trois scénarios de la démarche *Nantes Ma Ville Demain,* source : Nantes Passion503
Figure 132. "*Les trois visions 2030*" vidéo-clip présentant les trois visions de la démarche Nantes Ma Ville Demain, source : AURAN 503
Figure 133. Les trois visions (1), source : Rapport d'étape « *Ma Ville Demain*, *Inventons la métropole Nantaise* », AURAN, 2012 507
Figure 134. Les trois visions (2), source : Rapport d'étape « *Ma Ville Demain, Inventons la métropole Nantaise »*, AURAN, 2012 508
Figure 135. *(en haut)* l'affiche de l'exposition de *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN *(en bas)* l'affiche détournée par des opposants à la démarche source : inconnue 515
Figure 136. Atelier « la Transfo » animé par la *27e Région*, source : P.Ouvrard, 2012 520
Figure 137. Journée acteurs/chercheurs dans le cadre de la démarche prospective *Destinations 2030*, Saint-Nazaire, source : P.Ouvrard, 2013 521
Figure 138. Page d'accueil du site Internet de la démarche prospective *Destinations 2030* pilotée par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, source : ADDRN, WT2I 525
Figure 139. Schéma de présentation des ateliers organisés dans le cadre des *Fabriques Angevines,* source : AURA-FAU 527
Figure 140. « *L'ADN de la démarche* » Présentation synthétique des différentes étapes de la démarche prospective *Destinations 2030.*, source : ADDRN et WT2I 527
Figure 141. Collage photographique illustrant la thématique de la "*Métropole Intense*" dans le cadre de la démarche prospective *Nantes Ma Ville Demain,* source : *Et Alors ?*, 2011 .. 543
Figure 142. Collage photographique illustrant l'impact du changement climatique sur la métropole parisienne dans le cadre de la démarche *Paris+2°C,* source : *Et Alors ?*, 2010543
Figure 143. Brainstorming sur « *les outils et méthodes de la prospective territoriale* », « La Transfo » Pays de la Loire, *27e Région* 2012, source : P.Ouvrard, 2012 545
Figure 144. La « table longue » mobilisée comme outil de restitution du studio de projet "*Utopies Métropolitaines 2016*" avec les étudiants de l'ENSA Nantes à l'occasion d'une

convention avec Brest Métropole sur la Penfeld, équipe enseignante : P.Amphoux, P.Barré, P.Ouvrard, source : http://utopiesmetropolitaines.org/brest-penfeld/..... 547
Figure 145. La "table longue" mobilisée dans le cadre d'un atelier public à l'occasion de la démarche prospective « *Amiens 2030, le quotidien en projets* » consultants : BazarUrbain - Contrepoint (P.Amphoux), source : BazarUrbain, Contrepoint 547
Figure 146. La « table longue » mobilisée comme outil de restitution de cinq marches prospectives à l'occasion de la démarche prospective *Fabriques Angevines*, « *Marcher Angers Penser* » consultants : BazarUrbain, Contrepoint, source : P.Amphoux..... 547
Figure 147. Dispositifs participatifs, empruntés aux arts forains, proposés par le consultant de la démarche prospective *Destinations 2030* (Saint-Nazaire), source : WT2I, 2012..... 549
Figure 148. Planning de la semaine de résidence de la *27e Région* (Transfo) au Conseil Régional dans le cadre de la démarche *Pays de la Loire 2040,* source : *27e Région*, 2012..... 551
Figure 149. Présentation des deux journées « *Marcher Angers Penser* » organisées dans le cadre de la démarche prospective *Fabriques Angevines*, source : AURA-Contrepoint, 2013551
Figure 150. Parcours / marches commentées selon la méthode du diagnostic en marchant, source : P.Ouvrard, 2012-2013 553
Figure 151. Prélèvements (prise de notes, photographies, relevés sonores, etc) et retour en salle pour synthèse par sous-groupes, source : P.Ouvrard, 2012-2013 553
Figure 152. Temps de mise en commun, restitution et synthèse, source : P.Ouvrard, 2012-2103553
Figure 153. Feuille de route et consignes aux participants aux cinq marches prospectives de la journée « *Marcher Angers Penser* », source : AURA-Contrepoint, 2013 555
Figure 154. Mise à l'épreuve du concept de "prospective action" par le collectif "*Depuis 1920*" sur invitation du consultant de la démarche *Destinations 2030* (St-Nazaire), source : WT2I et ADDRN, support de médiatisation 557
Figure 155. Trois prototypes réalisés à l'occasion de la démarche *Destinations 2030,* source : Powerpoint ADDRN-WT2I..... 557
Figure 156. Le "World café" démarche *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN 559
Figure 157. Le "*set de table prospectif*" distribué à la cantine, démarche *Destinations 2030*, Saint-Nazaire, source : ADDRN, WT2I..... 559
Figure 158. Le "*kit d'animation : Imaginons Nantes 2030*", source : AURAN..... 559
Figure 159. Le jeu *Pays de la Loire 2040* forum *Pays de la Loire 2040* à l'ENSA Nantes, source : P.Ouvrard, 2013..... 559
Figure 160. La cartographie sensible démarche *Nantes Ma Ville Demain,* source : AURAN... 559
Figure 161. L'usage du post-it pour hiérarchiser les propositions , démarche *Pays de la Loire 2040,* source : P.Ouvrard, 2012 559
Figure 162. Article présentant un atelier sur le thème de la prospective territoriale, la photographie qui accompagne le texte met en scène le consultant dans la cadre du dispositif "la course aux idées" qui consiste à interroger les habitants dans un supermarché, source : revue Traits d'agences, 2012, p.13 561
Figure 163. Remobilisation du dispositif participatif élaboré pour la Démarche Destinations 2030 à l'occasion de la démarche prospective *33 Tours, imaginons la Gironde en 2033*, source : WT2I, 2013..... 565

Figure 164. Remobilisation du dispositif participatif élaboré pour la démarche *Destinations 2030* à l'occasion de la "*Fête du monde ouvrier*" à Grande Synthe-Dunkerque, 2016, source : WT2I, 2016 565
Figure 165. "*Tous acteurs de la cohérence territoriale*", source P.Ouvrard, 2015 572
Figure 166. "*Tous acteurs de la cohérence territoriale*", source : P.Ouvrard, 2015573
Figure 167. Vers un nouvel esprit de l'urbanisme, schéma de conclusion, source : P.Ouvrard, 2016 575

Sources

1. Bibliographie

ADROT, Anouck et GARREAU, Lionel, « Interagir pour improviser en situation de crise », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°203, 2010, p. 119–131.

AIBAR, Eduardo et BIJKER, Wiebe E, « Constructing a City: The Cerdà Plan for the Extension of Barcelona », *Science Technology Human Values*, vol. 22, 1997, p. 3-30.

AKRICH, Madeleine, CALLON, Michel et LATOUR, Bruno, *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, éd.Les Presses des Mines de Paris, 2006.

ALBARELLO, Luc, *Devenir praticien-chercheur*, éd. De Boeck, Bruxelles, 2004.

ALLEMAND, Sylvain, *La prospective-action au service de l'urbanisme du mouvement*, Paris, Edilivre, 2013.

ALTER, Norbert, *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, 2006, 2012.

ALTET, Michel, « Les compétences de l'enseignant professionnel. Entre savoirs, schèmes d'action et adaptation : le savoir-analyser », in Ed. De Boeck, *PAQUAY, Léopold, , ALTET, Marguerite, M., CHARLIER, Evelyne. et PERRENOUD, Philippe. (dir.), Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?* éd. De Boeck, Bruxelles, 1996, p. 27.

ALTHABE, Gérard et HERNANDEZ, Valeria, « Implication et réflexivité en anthropologie », *Journal des anthropologues*, vol. 98-99, 2004, p. 15.

AMIOT, Michel, *Contre l'état, les sociologues. Les éléments pour une histoire de la sociologie urbaine en France (1900-1980)*, Paris, EHESS, 1986.

AMOSSÉ, Thomas, « Professions au féminin », *Travail, genre et sociétés*, vol. 11 / 1, 2004, p. 31.

AMPHOUX, Pascal, « Tables longues », in *TIXIER Nicolas (dir), L'ambiance est dans l'air*, Grenoble, CRESSON, 2011.

ARAB, Nadia et LEFEUVRE, Marie-Pierre, « Des cadres territoriaux au coeur des coopérations institutionnelles : "les entrepreneurs métropolitains" », *Politiques et management public*, 28/4, 2011, p. 399-415.

ASCHER, François, « Du vivre en juste à temps au chrono-urbanisme », *Les Annales de la recherche urbaine*, vol. 77, 1997, p. 113-122

ASCHER, François, *La société hypermoderne. Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, Paris, éd. de l'Aube, 2001.

ASCHER, François, *Les nouveaux principes de l'urbanisme*, La Tour d'Aigues, éd. de l'Aube, 2004,.

ASCHER, François, *Métapolis, ou l'avenir des villes*, éd. Odile Jacob, 1995.

AUGÉ, Marc, *La mère d'arthur*, Fayard, 2005.

AUGÉ, Marc, *Quelqu'un cherche à vous trouver*, Seuil, 2009.

AUSTIN, John Langshaw, *Quand dire, c'est faire*, Seuil coll, 1991.

BACHIR LOOPUYDT, Talia, CANONNE, Clément, SAINT-GERMIER, Pierre (et al.), « Improvisation : usages et transferts d'une catégorie », *Tracés, ENS Lyon*, vol. 18, 2010, p. 5-20.

BACQUÉ, Marie-Hélène et GAUTHIER, Mario, « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein» », *Participations*, vol. 1, 2011, p. 36-66.

BACQUÉ, Marie-Hélène et SINTOMER, Yves, *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, éd. La Découverte, Paris, 2005.

BARTHE, Yannick, CALLON, Michel et LASCOUMES, Pierre, *Agir dans un monde incertain, Essai sur la démocratie technique*, Editions du Seuil, 2001.

BARTHES, Roland, « Sémiologie et urbanisme », in *L'aventure sémiologique*, Le Seuil, Paris, 1985.

BASTIEN, Soulé, « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches Qualitatives*, Vol. 27, 2007, p. 127-140.

BATAILLE, Philippe, « Saint-Nazaire : mémoire et réinterprétation d'une ville reconstruite », in *Patrick Dieudonné (dir) : « Villes reconstruitres du dessin au destin »*, éd. L'Harmattan, Paris, 1994, p. 122-136.

BATTEUX, Joël, GUITTON, Jean-François, LABAT, Stéphanie[et al.], « Saint-Nazaire, assumer sa modernité », *Projet Urbain, Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction*, vol. 17, 1999.

BATTEUX, Joël Guy, *Vouloir sa ville*, Cherche midi, 2012, 448 p.

BEAUD, Stéphane et WEBER, Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, Paris, 2010.

BECKER, Howard Saul, « Sociologie visuelle, photographie documentaire et photojournalisme : tout (ou presque) est affaire de contexte », in L'Harmattan, éd.. *Propos sur l'art*, éd. L'Harmattan, Paris, 1999.

BECKER, Howard Saul, *Ecrire les sciences sociales. Commencer et terminer son article, sa thèse, son livre*, Economica, 2004.

BECKER, Howard Saul, *Les ficelles du métier, comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, 2002.

BECKER, Howard Saul, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.

BECKER, Howard Saul, « The Life History and the Scientific Mosaic, introduction au livre de Clifford R. Shaw, The Jack Roller, republiée en 1970 dans H.S. Becker, Sociological Work, Aldine, New York, et traduit en français par Jean Pennef sous le titre "Biographie et mosaïq"», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 62, .

BÉGAUDEAU, François, *Le moindre mal*, éd. Seuil Raconter la vie, 2014.

BELMESSOUS, Fatiha, *Le temps de la réhabilitation des grands ensembles : pratique architecturale et/ou mode de production urbaine ?*, thèse de doctorat en histoire, Université Lyon II, 2002.

BELMESSOUS, Fatiha, « L'émergence du problème des quartiers d'habitat social : une "fenêtre d'opportunité" pour l'Agence d'urbanisme de Lyon ? (1978-1984) », *Territoire en mouvement*, 2007.

BELORGEY, Nicolas, « De l'hôpital à l'Etat : le regard ethnographique au chevet de l'action publique », *Gouvernement et action publique*, 2012, p. 9-40.

BENDJADOR, Yasmine, *Les agences d'urbanisme en France métropolitaine : des outils évolutifs ?*, Thèse de doctorat en urbanisme, Universite de Tours, 2007.
BENTAYOU, Gilles, *Ce qu'ils disent de la ville. Savoirs experts et représentations des acteurs de la rénovation / réhabilitation du troisième arrondissement de Lyon (1960-2000)*, thèse de doctorat en urbanisme, Université Jean-Monnet, Saint-Étienne, 2007.
BENTAYOU, Gilles, « De "l'atelier" à "l'agence" d'urbanisme de Lyon : nouveaux regards sur les quartiers anciens (1961-1983) », *Territoire en mouvement*, 2007.
BÉRARD, Yann et CRESPIN, Renaud (dir), *Aux frontières de l'expertise. Dialogues entre savoirs et pouvoirs*, Rennes, PUR, 2010.
BERDOULAY, Vincent et SOUBEYRAN, Olivier, « Pratiques réflexives en aménagement pour une adaptation aux changements environnementaux », *L'Espace géographique*, vol. 41, 2012, p. 169-180.
BERNOUX, Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Éditions du Seuil, Paris, 2005.
BERTAUX, Daniel, *Le récit de vie*, Paris, Broché, 2010, (1977).
BEZES, Philippe, *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF, 2009.
BIAU, Véronique, « Une incursion dans les "coulisses" de la fabrication de la ville. », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine, ed patrimoine*, Trajectoire, 2012, p. 88-96.
BIAU, Véronique et EVETTE, Thérèse, « Activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme. Recherche et dispositifs réflexifs », *les Annales de la recherche urbaine*, vol. 104, 2008, p. 165-173.
BIAU, Véronique et TAPIE, Guy, *La fabrication de la ville, métiers et organisations*, Parenthèses, 2009.
BIOGHE BI ELLA, Eric-Damien, *Histoire d'une agence d'urbanisme, le cas d'EPURES dans l'agglomération stéphanoise*, thèse de doctorat en histoire, Université Jean Monnet, Saint-Étienne, 2006.
BIZEUL, Daniel, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue de sociologie française*, vol. 39, n°4, 1998, p. 751-787.
BLOCH, Marc, *Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien (1941-1943),* Armand Col, in Paris, 1991.
BOIRAL, Olivier et CROTEAU, Gérard, « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel », in *Guay, L. et al. (dir.), Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*, Les presse, Québec, 2004, p. 259-281.
BOLAND, Richard J, LYYTINEN, Kalle et YOO, Youngjin, « Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering, and Construction », *Organization Science*, vol. 18, 2007, p. 631-647.
BOLTANSKI, Luc, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, 2009.
BOLTANSKI, Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Editions de minuit, 1982.
BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (1999).

BONDIAUX, Loic, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, Paris, 2008.
BOSSE, Anne, « La visite, une approche microspatiologique », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, vol. 26-27, 2012.
BOSSÉ, Anne, *L'expérience spatiale de la visite. Engagement dans l'action, épreuve collective et transformations urbaines*, Université de Tours, 2010.
BOSSÉ, Anne, ANDRIEUX, François, BERTOLOTTI, Arnaud[et al.], « Peri- : Ville invisible ? Enjeux et outils d'un urbanisme descriptif », 2014.
BOSSÉ, Anne, DÈBRE, Célia, DEVISME, Laurent[et al.], « Régulation territoriale : rapport final POPSU2 », 2013.
BOSSÉ, Anne et ROY, Elise, *Les mondes de l'architecture*, éd. Lieux communs. n°17, 2015.
BOURDIEU, Pierre, « L'illusion biographique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 62/63,* 1986, p. 69-72.
BOURDIEU, Pierre, *La distinction : critique sociale du jugement*, Broché, 1979.
BOURDIEU, Pierre, *La misère du monde*, Paris, Points Essai, 1993.
BOURDIEU, Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, éd. Poche, Paris, 2001 (1977)
BOURDIEU, Pierre, *Le sens pratique*, Les éd.de Minuit, 1980.
BOURDIEU, Pierre, « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30 Numéro, 1979.
BOURDIEU, Pierre, *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Le Seuil, Paris, 1992.
BOURDIEU, Pierre et BOLTANSKI, Luc, « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1975.
BOURDIEU, Pierre et PASSERON, Jean-Claude, *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*, Le sens commun, 1970.
BOURDIN, Alain, « L'urbanisme après la crise : peut-on faire une ville durable? » éd. de l'Aube, 2010.
BOURDIN, Alain, « Pourquoi la prospective invente-t-elle des territoires? », *Espaces et Société*, 1993.
BOURDIN, Alain, « Un sociologue au pays des aménageurs », *Annales de la recherche urbaine*, 2008, p. 157-163.
BOURDIN, Alain et PROST, Robert, *Projets et stratégies urbaines : regards comparatifs*, ed Parenthèse collection « la ville en train de se faire », 2009.
BOURDIN, Alain, PROST, Robert, LEFEUVRE, Marie-Pierre[et al.], *Les règles du jeu urbain. Entre droit et confiance*, Descartes et Cie, 2006.
BRETON, David LE, *L'interactionnisme symbolique*, Paris, Presses Universitaires de France, 2004.
BREVIGLIERI, Marc et GAUDET, Stéphanie, « Les arrières-scènes participatives et le lien ordinaire au politique », *Lien Social et Politiques*, vol. 71, 2014, p. 3-9.
BUSCATTO, Marie, *La fabrique de l'ethnographe. Dans les rouages du travail organisé*, Octares Editions, coll. Travail et Activité humaine, 2010.
CADIOU, Stéphane, *La cité de l'expertise. Savoirs et compétences d'experts dans le gouvernement des villes.* Thèse en doctorat en science politique . Université-lyon2, 2002.

CALLON, Michel, « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, 1986, p. 169-208.
CALLON, Michel, LASCOUMES, Pierre et BARTHE, Yannick, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.
CAMPREDON, « La destruction totale de Saint-Nazaire », *Revue Urbanisme : 'les grandes résurrections françaises*, vol. 114, 1947, p. 44-49.
CARTIER, Marie, *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, éd. La Découverte, Paris, 2003.
CASTEL, Robert, *La montée des incertitudes. Travail, protections statut de l'individu*, éd. du Seuil, 2009.
CEFAI, Daniel, *L'engagement ethnographique*, Paris, EHESS, 2010.
CEFAI, Daniel, *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003.
CEFAI, Daniel, CARREL, Marion, TALPIN, Julien[et al.], « Ethnographies de la participation », *Participations*, vol. 4 / 3, 2012.
CEFAI, Daniel et JOSEPH, Isaac, *L'Héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme*, éd. La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, coll. « Société et territoire », 2002.
CERTEAU, Michel DE, *L'invention du quotidien*, éd. Gallimard, 1990,(1980)
CERTEAU, Michel DE, *La Possession de Loundun*, Jullliard, 1970.
CHADOUIN, Olivier, *Etre Architecte : Les Vertus de l'Indétermination : De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Paris, Broché, 2006.
CHALAS, Yves, *L'imaginaire aménageur en mutation*, L'Harmattan, Paris, 2004.
CHAMPY, Florent, *La sociologie des professions*, éd.PUF, 2012.
CHAMPY, Florent, *Sociologie de l'architecture*, Paris, La Découverte, « Repères », 2001.
CHAPOULIE, Jean-Michel, « E. C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 25, éd. de, Paris, 1984, p. 582- 608.
CHAPUIS, Jean-Yves, *Profession urbaniste*, Paris, éd.l'Aube, 2014.
CHATEAURAYNAUD, Francis, *Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique*, Paris, Petra, collection Pragmatismes, 2011.
CHAUVEL, Jeanne, *La question du Grand Paris (2001-2012)*, thèse de doctorat science politique, Paris 2, 2015.
CHAUVIER, Eric, *Anthropologie*, Paris, Allia, 2006.
CHAUVIER, Eric, *Anthropologie de l'ordinaire*, éd. Anarcharsis éditions , Toulouse, 2011.
CHAUVIER, Eric, *Fiction familiale, approche anthropolinguistique de l'ordinaire d'une famille*, éd. Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2003.
CHAUVIER, Eric, *Les mots sans les choses*, Paris, Allia, 2014.
CHAUVIER, Eric, *Que du Bonheur*, Paris, Allia, 2009.
CHAUVIER, Eric, *Somaland*, Paris, Allia, 2012.
CHEDOTEL, Frédérique, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet » », *Revue française de gestion*, vol. 154, 2005, p. 123-140.
CHENU, Alain, *Sociologie des employés*, La Decouverte, collection Repère, 2005.

CHIAPERRO, Michel, « Le dessin d'urbanisme, de l'outil à la méthode », in DATAR, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, (éd.). *Debarbieux Bernard. et Lardon Sylvie. (dir.) « Les figures du projet territorial »*, éd. DATAR, éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues, 2003, p. 83-108.

CHIAPERRO, Michel, *Le dessin d'urbanisme, de la carte au schéma-concept, construire les projets de ville et de territoire*, éd. Certu, Lyon, 2003.

CLAUDE, viviane, « Compétences urbanistes, compétences urbaines : état des lieux 1900-1930 », *Vingtieme Siècle*, 1999.

CLAUDE, Viviane, « Histoire des mondes des professionnels de l'urbain : quelques effets structurants », (éd.). *Biau, Tapie, La fabrication de la ville. Métiers et organisations*, éd. Parenthèse, Marseille, , p. 63-72, 2009.

CLUZET, Alain, *Ville libérale, ville durable ? Répondre à l'urgence environnementale*, éd. d, 2007.

CONEIN, Bernard, DODIER, Nicolas et THÉVENOT, Laurent(dir), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, éd. Éditions de l'École des hautes études en sciences Sociales., Paris, 1993.

CONROD, Sylvaine, « Usages et fonctions de la photographie », *Ethnologie française*, vol. 37, 2007, p. 11-22.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

CUNHA , DA Antonio et GUINAND, Sandra (dir.), *Qualité urbaine, justice spatiale et projet*, éd. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2014.

DANAN, Yves-maxime, *Les Agences d'urbanisme d'agglomération*, Paris, Centre de recherche d'urbanisme, 1976.

CERTEAU, DE, Michel, *L'Invention du quotidien 1. Arts de faire*, Gallimard, 1990, 349 p., (« ISBN 2-07-032576-8 »).

DEGAULEJAC, Vincent, BLONDEL, Frédéric et TABOADA LEONETTI, Isabelle, *La lutte des places*, DDB, éd. Desclée de Brouwer, 1994.

DEJOURS, Christophe, *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998, 2009.

DEJOURS, Christophe, *Travail et usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1980, (1993).

DESAGE, Fabien, « L'institutionnalisation des communautés urbaines : desseins et impasse d'un volontarisme réformateur (1964-1971) », *Genèses*, 2010, p. 90-113.

DESAGE, Fabien, *Le « consensus » communautaire contre l'intégration intercommunale. Séquences et dynamiques d'institutionnalisation de la Communauté urbaine de Lille (1964-2003)*, thèse de doctorat, science politique, Université Lille II, 2005.

DESAGE, Fabien et GODARD, Jérôme, « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales », *Revue française de science politique*, vol. 55, 2005, p. 633-661.

DESAGE, F et GUÉRANGER, D, *La politique confisquée. Sociologie des réformes et des institutions intercommunales,* éd. du Croquant, 2011.

DEVISME, Laurent., DÈBRE, Célia, FOUQUET, Xavier [et al.], « L'analyse pragmatique d'un projet urbain. La mise à l'épreuve du plan-guide en projet de l'île de Nantes », rapport de recherche, 2006.

DEVISME, Laurent, « Figures urbanistiques en régime prospectif. Pour une critique des pouvoirs de l'évocation », *Articulo - Journal of Urban Research*, 2015.
DEVISME, Laurent, « Identité urbaine et concurrence territoriale : la fabrique de l'image de Nantes », in *Farthing S, Carrière JP, Villes périphériques ou métropoles de demain?*, Publisud, 2000, p. 283-304.
DEVISME, Laurent, « Le nouvel esprit de l'urbanisme et ses critiques, le chantier de la critique, entre questions urbanistiques et cognitives », *Atelier 2 : L'imaginaire et les référentiels de l'aménagement à l'heure du projet*, éd. Laboratoire Théorie des Mutations Urbaines Colloque « Projet urbain, Questions de ville et de projet. Le projet urbain : discours et pratiques », Marne-la-Vallée, 2001.
DEVISME, Laurent, « Le praticien réflexif et le théoricien activiste », *Urbanisme*, vol. 372, 2010, p. 41-43.
DEVISME, Laurent, « Petite excursion nantaise : d'un cadrage à l'autre », *Urbanisme*, vol. 386, 2012, p. 49-51.
DEVISME, Laurent, « Ressorts et ressources d'une sociologie de l'expérience urbaine », *Sociologie et sociétés*, XLV n°2, 2013, p. 21-44.
DEVISME, Laurent, « Une semaine, une ville. A la recherche d'une expressivité urbaine », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 12, 2009, p. 179-185.
DEVISME, Laurent, *Urbanographie/urbanologie : les traverses de la fabrique urbaine. Tome 1 : parcours réflexif et promesses urbanographiques*, Lyon, HDR, 2014.
DEVISME, Laurent, « Nantes ou la stratégie de l'événement durable », *Urbanisme*, vol. 389, 2013, p. 38-42.
DEVISME, Laurent (dir), « Les modèles urbains entre courants, références et performances », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 14, 2011.
DEVISME, Laurent (dir), *Péri-ville invisible ? enjeux et outils d'un urbanisme descriptif*, éd. Rapport de recherche PUCA programme « Du périurbain à L'urbain, 2014.
DEVISME, Laurent (dir), BARTHEL, Pierre-Arnaud, DÈBRE, Célia[et al.], *Nantes, petite et grande fabrique urbaine*, Marseille, Parenthèses, 2009.
DEVISME, Laurent (dir), BOSSÉ, Anne, DUMONT, Marc[et al.], « A research on contemporary urban models : sources, process, investigation domains. An exploratory panorama », 2011.
DEVISME, Laurent (dir) et OUVRARD, Pauline, « L'ingénierie de projet d'une prospective citoyenne : ethnographie de la démarche Nantes 2030 - Ma Ville Demain », 2013.
DEVISME, Laurent, ARGANT, Sébastien et ANDRIEUX, François, « Petit précis (provisoire) des échantillons », rapport de recherche LAUA, 2009.
DEVISME, Laurent et DUMONT, Marc, « Des modèles urbains, pour quoi faire? », *Lieux communs : les cahiers du LAUA « les modèles urbains entre courants, références et performances »*, vol. 14, 2011, p. 10-21.
DEVISME, Laurent et DUMONT, Marc, « L'ethologue et le tenure track », *les Annales de la recherche urbaine*, vol. 104, 2008, p. 7-17.
DEVISME, Laurent, DUMONT, Marc, ANDRIEUX, François[et al.], « Jeux d'échelle dans l'urbanisme », 2008.

DEVISME, Laurent, DUMONT, Marc et ROY, Elise, « Le jeu des bonnes pratiques dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale », *Espaces et Société*, vol. 131, 2007, p. 15-31.

DEVISME, Laurent et OUVRARD, Pauline, « 48 h Dubaï. De quoi cette "ville" est-elle le témoin ? », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 14, 2011.

DEVISME, Laurent et OUVRARD, Pauline, « Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action », *Lien social et Politiques*, vol. 73, Les aménagement de la participation, 2015, p. 73-93.

DEVISME, Laurent et OUVRARD, Pauline, « La mobilisation territoriale et ses experts : l'exemple des démarches de prospective participative », *« Concevoir et fabriquer la ville. Volet 4 acteurs, métiers, Formations»*, éd. Formations» colloque international APERAU : « Concevoir et fabriquer la ville. Volet 4 acteurs Métiers, Rennes, 2015.

DEVISME, Laurent et PASQUIER, Elisabeth, *Chargé de quartier à Nantes. Un métier spatialisé*, éd. Rapport de recherche LAUA, 2009.

DEVISME, Laurent et PASQUIER, Elisabeth, « Daniel Asseray, militant de la ville », *Place Publique*, vol. 12, 2008, p. 112-113.

DEVISME, Laurent et PASQUIER, Elisabeth, « Servir le quartier. Vertiges et prodiges des chargés de quartier à Nantes », in L'harmattan, (éd.). *in Mollé, F. (dir.), « Servir. Engagement, dévouement, asservissement… Les ambiguïtés d'un lien social »*, éd. L'harmattan, Paris, 2011, p. 137-152.

DEVISME, Laurent, ROY, Elise, BOSSÉ, Anne[et al.], *Régulation territoriale. Rapport final de recherche*, éd. Popsu 2 GIP AIGP Nantes Métropole, LAUA, 2013.

DEWEY, John, *Logique : la théorie de l'enquête*, PUF, Paris, 1993.

DIAZ, Frédéique, « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité », *Varia*, vol. 2, 2005.

DIERCKX, Carine, « Réflexivité et épistémologie des pratiques : Enjeux pour la construction et la « résolution » des problèmes sociaux en travail social. Une discussion de D.A. Schön et de J. Dewey », éd. 6° congrès de l'AIFRIS, juillet 2015.

DONNET, Anne-Michèle, « Les agence d'urbanisme, entre technique et politique », *Urbanisme*, vol. 372, 2010, p. 54-55.

DONZEL, André, *Le nouvel esprit de Marseille*, éd. L'Harmattan, Paris, 2014.

DORMOIS, Rémi, *Coalitions d'acteurs et règles d'action collective dans les dynamiques de planification urbaine : une comparaison entre Nantes et Rennes (1977-2001)*, Thèse de doctorat en science politique, 2004.

DOUILLET, Anne Cécile, « Le développement territorial, une entente d'experts entre universitaires et aménageurs », in *DUMOULIN Laurence, LA BRANCHE Stéphane, ROBERT Cécile, WARIN Philippe, Le recours aux experts : raisons et usages politiques*, PUG, 2005, p. 133-155.

DUBAR, Claude, TRIPIER, Pierre et BOUSSARD, Valérie, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 2011.

DUBY, Georges et RONCAYOLO, Marcel, *La Ville aujourd'hui. Mutations urbaines, décentralisation et crise du citadin*, éd. Point « histoire », Paris, 2011.

DUMONT, Marc, *L'aménagement urbain face à l'expérimentation. Pratiques politiques et initiatives sociales*, HDR Université Rennes 2 Spécialité Aménagement et urbanisme, 2013.
DUPUY, Gabriel, *La catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est incertain*, Seuil, 2002.
EHRENBERG, Alain, *L'individu incertain*, Mesnil sur Estrée, éd.Calmann Lévy, 1996.
ELIASOPH, Nina, *L'évitement du politique. Comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*, Paris, Economica, 2010.
EPSTEIN, Renaud, « Gouverner à distance. Quand l'état se retire des territoires », *Esprit, dossier « sociétés ingouvernables? »*, vol. 11, 2005, p. 96-111.
EPSTEIN, Renaud, *La Rénovation urbaine : démolition-reconstruction de l'état*, Les Presses de Sciences Po, 2013.
EPSTEIN, Renaud, « Les trophées de la gouvernance urbaine », *Pouvoirs locaux*, vol. 7, 2013, p. 13-18.
ERNAUX, Annie, *Regarde les lumières mon amour*, Paris, Seuil, Raconter la vie, 2014.
FARRUGIA, F, *L'interprétation sociologique. Les auteurs, les théories, les débats*, éd. L'Harmattan, Paris, 2006.
FAULKNER, W, « Nuts and Bolts and People': Gender-Troubled Engineering Identities », *Social Studies of Science*, vol. 37, 2007, p. 331-356.
FAURE, Alain, NÉGRIER, Emmanuel et VANIER, Martin, *Les mots magiques du débat public. Dictionnaire sarcastique à l'usage du citoyen local planétaire*, 2005.
FAURE Alain (et al), « Les braves mots de l'aménagement », *Pouvoir Locaux, Série Sarcasme*, vol. 4, n°51, 2001, p. 117-122.
FAVRET-SAADA, Jeanne, *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le Bocage*, éd. Gallimard, Paris, 1977.
FLAMANT, Nicolas, « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise », *Terrain*, 2005.
FORESTER, John, *The Deliberative Practitioner. Encouraging Participatory Planning Processes*, éd. MIT Press, . Cambridge (Massachusett), 1999.
FOURQUET, François et MURARD, Lion, *La naissance des villes nouvelles. Anatomie d'une décsion (1961-1969)*, Paris, Presses des Ponts et chaussées, 2004.
FRITSCH, Bernard, « Nantes - Saint-Nazaire, métropole exemplaire? », *L'information géographique*, 70/4, 2006, p. 25-45.
FROMMER, Franck, *La Pensée Powerpoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, La Découverte, Paris, 2010.
FÜZESSÉRY, Stéphane, « Réinventer l 'urbanisme », éd. de l'Aube, 2010.
GARAT, Isabelle, « Le mythe de la cohérence territoriale dans Territoires institutionnels, territoires fonctionnels », éd. Presses Universitaires de Lyon Actes du colloque des 25 et 26 septembre 2003 à Macon, 2007.
GARFINKEL, Harold, « Le programme de l'éthnométhodologie », in *L'ethnométhodologie*, Paris, La Découverte, 2001.
GAUCHER, J., *Atelier86 « Saint-Nazaire, présence de son passé »*, 1983.
GAUDIN, Jean-Pierre, « L'acteur. Une notion en question dans les sciences sociales », *Revue européenne des sciences sociales*, 2001.

GENESTIER, Philippe, « Que vaut la notion de projet urbain ? », *L'Architecture d'aujourd'hui*, vol. 288, 1993, p. 40-46.
GENESTIER, Philippe, « Quelle action publique dans un contexte de pessimisme anthropologique? », *La réflexivité sur les savoirs d'action, séminaire du LAUA, ENSA Nantes*, 2002.
GENESTIER, Pierre, « Des projets en paroles et en images. La rhétorique du projet face à la crise du vouloir-politique », *Espaces et Société*, vol. 104-105, p. 104-105.
GIRARD, Diane, « Conflits de valeurs et souffrance au travail1 », *Éthique publique*, décembre 2009, p. 129-138.
GOBLOT, Edmond, *La barrière et le niveau: étude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*, Presses universitaire, Paris, 1967.
GOFFMAN, E, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1974.
GOFFMAN, Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1 la présentation de soi*, Les éd. de Minuit, Le sens commun, 1973.
GOFFMAN, Erwing, *Stigmates : les usages sociaux des handicaps*, Les éd., Paris, 1975.
GOODCHILD, Michaël.F., RHIND, David et MAGUIRE, David.J, *Geographical Information Systems : Principles and Applications*, New York, Longman, 1991.
GOUDIN, Élisa, « Matthey L., 2014, Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré, Genève, A-Type éd., 157 p. », *Cybergeo : European Journal of Geography*, 2015.
GRÉMION, Pierre, *Le pouvoir périphérique : bureaucrates et notables dans le système politique français*, Paris, Seuil, 1976.
GUIDET, Thierry, *La rose et le granit : Le socialisme dans les villes de l'Ouest (1977-2014)*, l'Aube, 2014.
GUILLAUME, Cécile et POCHIC, Sophie, « Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir? », in *Naudier, D Simonet, M, Des sociologues sans qualité*, Paris, La Découverte, 2011, p. 117-133.
GUITTON, Jean, « Et maintenant… », *Revue Urbanisme : 'les grandes résurrections françaises*, vol. 114, 1947.
GWIAZDZINSKI, Luc, « Face aux nouveaux régimes temporels métropolitains, les pistes du chrono-urbanisme pour une ville malléable », *Revue Urbia, UNIL Lausanne*, vol. 16, 2014, p. 179-211.
HAMMAN, Philippe, « Les échelles spatiales et temporelles de la « ville durable » », *Espaces et sociétés*, vol. 144-145 / 1, 2011.
HAMMAN, Philippe, *Repenser la ville à l'heure des injonctions au développement durable*, Questions, 2014.
HARTOG, François et REVEL, Jacques, *Les Usages politiques du passé*, Paris, , éd. de l'École des hautes études en sciences sociales, 2001.
HEALEY, Patsy, « Collaborative planning in a stakeholder society », *Town Planning Review*, vol. 69, 1998, p. 1-21.
HEALY, Aisling, *Le gouvernement privé de l'action publique urbaine. Sociologie politique de la « gouvernance métropolitaine » du Grand Lyon (fin du xxe siècle)*, thèse de doctorat en science politique, Université Lyon II, 2007.

HONH, U et NEUER, B, « New urban goverance. Institutional change and consequences for urbain development », *European planning studies*, vol. 14, n°3, 2006, p. 291-298.
HOUDART, Sophie, *La cour des miracles. Ethnologie d'un laboratoire japonais*, éd. CNRS éd., Paris, 2008.
HOUDART, Sophie, « Peupler l'architecture », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 7, 4 / 4, 2013.
HOUDART, Sophie et MINATO, Chihiro, *Kuma Kengo. Une monographie décalée*, éd. Donner lieu, 2009.
HULST, Merlijn VAN, « Storytelling, a model of and a model for planning. », *Planning Theory 11*, 2012, p. 299-318.
INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE PÉDAGOGIQUE, « Le praticien réflexif. Diffusion d'un modèle de formation », *Recherche et formation*, n°36, 2001.
JABLONKA, Ivan, *L'histoire est une littérature contemporaine. Manifeste pour les sciences sociales*, Paris, Seuil, 2014.
JABLONKA, Yvan, *Le corps des autres*, éd. Seuil « Raconter la vie », 2015.
JACQUIER, C, « La gouvernance urbaine. Entre complications et complexités, comment s'orienter ? », *Communication au colloque « Vers une nouvelle gouvernance des territoires »*, 2008.
JEANNOT, G, *Les métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, Octares, 2005.
JOUNIN, Nicolas, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2009.
JOUVE, Bernard, « Planification territoriale, dynamique métropolitaine et innovation institutionnelle : la région urbaine de Lyon », *Politiques et management public*, vol. 16 / 1, 1998, p. 62-82.
JOUVE, Bernard et LEFEVRE, Christian, *Villes, métropoles ; les nouveaux territoires du politique*, Economica, 1999.
KNOBLOCH, Karell, *L'urbaniste et ses metiers : délimitation d'un champ, legitimite des pratiques*, Paul Cézanne, Aix-Marseille, 2009.
KOBELINSKY, Carolina, « Les situations de retour. Restituer sa recherche à ses enquêtés », in *Les politiques de l'enquête. Epreuves ethnographiques*, Paris, La Découverte, 2008.
KOENIG, Gérard, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion, Paris, Lavoisier*, vol. 160, 2006, p. 293-306.
LAÉ, Jean-François, *Dans l'oeil du gardien*, Paris, Seuil, Raconter la vie, 2015.
LAHIRE, Bernard, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Armand Colin/ Nathan, 2001, 400 p.
LAHIRE, Bernard, « Logiques pratiques : le "faire" et le "dire sur le faire" », *Recherche et formation*, vol. 27, Paris, L'esprit sociologique, La Découverte, 1998, p. 15-28.
LAHIRE, Bernard, *Monde pluriel. Penser l'unité des sciences sociales*, Seuil, Paris, 2012.
LALLEMAND, Sylvain, *La prospective-action au service d'un urbanisme du mouvement*, Edilivre, 2013.
LANDOUR, Julie, « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Genèses*, vol. 90, 2013.

LASCOUMES, Pierre et LEGALES, Patrick (dir), *Gouverner par les instruments*, Presses universitaires de Sciences Po, 2004.
LASCOUMES, Pierre et LORRAIN, Dominique, « Trous noirs du pouvoir. Les intermédiaires de l'action publique », *Sociologie du Travail*, vol. 49 / 1, janvier 2007, p. 1-9.
LASSAVE, P, *Les sociologues et la recherche urbaine dans la France contemporaine*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1997.
LATOUR, Bruno, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, éd. La Découverte, Paris, 2006.
LATOUR, Bruno, *La fabrique du droit, une ethnographie du Conseil d'Etat*, Paris, La Découverte, coll sciences humaines, 2004.
LATOUR, Bruno, *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte, 1989.
LATOUR, Bruno et WOOLGAR, Steve, *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, La Découverte, 2006.
LAVALLEZ, Catherine, LE BERRE, Sylvain, OUVRARD, Pauline, RIO, Nicolas, VIDAL Chloé, « Prospective et (jeune) recherche : chantiers en cours », *Urbanisme*, vol. 386, 2012, p. 22-23.
LEFEBVRE, Henri, *Le droit à la ville. Vers la sociologie de l'urbain*, Paris, Point Seuil, 1972, 288 p.
LEFEBVRE, Rémi, « "Politiste et socialiste". Une politique d'enquête au PS », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 17, avril 2010, p. 127-139.
LEMARESQUIER, Noel et GUILLOU, Alain, « Projet de reconstruction de Saint-Nazaire », in *Rapport justificatif MRU*, 1945.
LEPAGE, Franck, « Inculture(s) ou le nouvel esprit du capitalisme », Conférence gesticulée 2008.
LÉVY, Jacques et LUSSAULT, Michel, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 2003.
LEVY, Lisa, *L'improvisation en aménagement du territoire : d'une réalité augmentée aux fondements d'une discipline pour l'action ? : enquête sur un projet interdépartemental (le pôle Orly)*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2013.
LÉVY, Lisa, « Les improvisateurs du quotidien : enquête autour des chefs de projet en aménagement du Conseil Général de l'Essonne. Formes et processus de l'échange au service du territoires de projets. », *Nouvelles perspectives en sciences sociales : revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, 9 n°2, 2014, p. 115-158.
LIGNIER, Wilfried, « Implications ethnographiques : introduction au dossier », *Genèses*, 2013, p. 2-6.
LINHART, Robert, *L'établi*, Editions de minuit, collection « double » 1978, 1981.
LINOSSIER, Rachel, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005), Politiques, acteurs, territoires*, thèse de doctorat, géographie, aménagement et urbanisme, Université Lyon II, Lyon., 2006.

LINOSSIER, Rachel et MENEZ, Florence, « L'Agence d'urbanisme de Lyon : avant-garde et creuset d'expertise pour une politique urbaine stratégique », *Territoire en mouvement*, vol. 2, 2007.
LOINGER, Guy et SPOHR, Claude, « Prospective et planification territoriales. Etat des lieux et propositions », rapport 2005.
LOUARGANT, Sophie et DENIZOT, Damien, « Les réseaux de la prospective ? l'aulne du développement territorial », *Réseaux en question : utopies, pratiques et prospectives*, 2010, p. 219-230.
LOUBIÈRE, Antoine, « Laurent Théry grand prix de l'urbanisme 2010 », in *Revue Urbanisme*.
LUSSAULT, Michel, *De la lutte des classes à la lutte des places*, Paris, Grasset, 2009, 222 p.
LUSSAULT, Michel, « Des récits et des lieux: registre identitaire dans l'action urbaine », *Annales de Géographie*, vol. 106, 1997, p. 522-530.
LUSSAULT, Michel, *L'homme spatial. la contruction sociale de l'espace humain*, Seuil, Paris, 2007.
LUSSAULT, Michel, « Le projet à la lumière du récit », *Projet urbain Questions de ville et de projet. Le projet urbain : discours et pratiques*, éd. Colloque du laboratoire théorie des mutation urbaines, Marne-la-Vallée, 2001.
LUSSAULT, Michel, « Renouveler le dialogue », *Espaces Temps*, vol. 68, N°1, 1998.
MABROUK, Taoufik BEN, *Le pouvoir d'agglomération en France : logiques d'émergences et modes de fonctionnement du gouvernement métropolitain (1964-2001)*, thèse de doctorat en sciences politique, université de Lyon II, 2003.
MABROUK, Taoufik BEN, *Le pouvoir d'agglomération en France. Logiques d'émergence et modes de fonctionnement*, Paris, L'Harmattan, 2006.
MAGER, Christophe et MATTHEY, Laurent, « Tales of the City. Storytelling as a contemporary tool of urban planning and design », *Articulo*, janvier 2015.
MALINOWSKI, Bronislaw Kaspar, *Argonauts of the Wertern Pacific*, 1922.
MARCH, James G., « « Exploration and Exploitation in Organizational Learning » », *Organization Science*, vol. 2, 1991, p. 71-87.
MARCH, James G., « « Les mythes du management » », *Gérer et comprendre*, vol. 57, 1999, p. 4-12.
MARUAN, Margaret, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Decouverte, collection Repère, 2000.
MASBOUNGI, Ariella, *Fabriquer la ville, Outils et méthodes : les aménageurs proposent*, éd. Club Ville/Aménagement, La documentation française, 2001.
MASBOUNGI, Ariella, *La ville est une figure libre. Laurent Théry grand prix de l'urbanisme*, ed Parenthèse, 2010.
MASBOUNGI, Ariella, « Saint Nazaire : aménager sans aménageur », in *in Masboungi Ariella (dir), Fabriquer la ville : Outils et méthodes : les aménageurs proposent, la documentation française*, 2001.
MASBOUNGI, Ariella(dir), *Estuaire Nantes - Saint-Nazaire / écométropole, mode d'emploi*, Le Moniteur, 2012.

MASBOUNGI, Ariella et THÉRY, Laurent, « Agir sur les grands territoires et leurs limites ». Ed Le Moniteur,2009.

MASSARDIER, Gilles, « Expertise et aménagement du territoire », *Politix Deuxième trimestre*, vol. 10, 1997, p. 151-155.

MASSARDIER, Gilles, *Expertise et aménagement du territoire. L'État savant*, Paris, L'Harmattan, 1996.

MATTHEY, Laurent, « « L'urbanisme qui vient », », *Cybergeo : European Journal of Geography [En ligne], Débats, Les valeurs de la ville*, 2014.

MATTHEY, Laurent, *Building up stories. Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré*, A-Type édi, Genève, 2014.

MATTHEY, Laurent, « Les faiseurs de paysage. ethnographie d'un projet urbain », *Information géographique*, 77/1, 2013, p. 6-24.

MATTHEY, Laurent, *Narrations de narrations. Tentative d'épuisement des techniques de narration scientifique des pratiques ordinaires de la ville*, éd. Forum D'architecture, Lausanne, 2016.

MATTHEY, Laurent, « Urbanisme fictionnel : l'action urbaine à l'heure de la société du spectacle », *Métropolitiques*, 2011.

MATTHEY, Laurent, MAGER, Christophe, GAILLARD, David[et al.], *Faire des histoires ? Du récit d'urbanisme à l'urbanisme fictionnel : faire la ville à l'heure de la société du spectacle*, éd. Fondation Braillard Architectes, 2013.

MATTINA, Cesare, « André Donzel, 2014, Le nouvel esprit de Marseille », *Métropoles*, 2015.

MAZEAUD, Alice et NONJON, Magali, « De la cause au marché de la démocratie participative », *Agone*, n°56, 2015, p. 135-152.

MEILLERAND, Marie-Clotilde, *Penser l'aménagement d'une métropole au 20e siècle. Enjeux territoriaux, acteurs locaux et politiques publiques dans la région lyonnaise*, Lyon, Thèse de doctorat en histoire, 2010.

MEILLERAND, Marie Clothilde, *La région lyonnaise cadre d'une nouvelle politique d'aménagement du territoire dans les années soixante*, mémoire de DEA en histoire contemporaine, Université Lyon II, 2003.

MILANOVIC, Fabien, « Travail d'articulation et organisations-frontières dans la recherche urbaine française », *Social Science Information*, vol. 45, 2006, p. 109-138.

MILANOVIC, Fabien, « Travail organisationnel et institutionnalisation des sciences sociales. Le cas de la recherche urbaine française », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines 1, 12*, 2005, p. 117-139.

MOLINA, Géraldine, « « Mise en scène et coulisses du star-system architectural : la théâtralisation des vedettes et ses paradoxes » », *Espaces et Sociétés, n° 156-157*, 2014.

MOLINA, Géraldine, *Les faiseurs de ville : lumière sur un star-system contemporain et ses discours publics. De l'usage de la littérature au service de l'action des grands architectes urbanistes*, Toulouse, 2010.

MULLER, Pierre et SUREL, Yves, *L'analyse des politiques publiques, pour une revue des principales approches cognitives dans l'analyse des politiques publiques*, Montchrest, Paris, 1998.

MUSSO, Pierre, « Rétrospective de la prospective territoriale : de la DATAR à la DIACT », *Territoires 2030, DIACT, la documentation française*, vol. 3, 2006, p. 7-17.
NANCY, Jean-Luc, *La communauté désœuvrée*, Paris : C. Bourgois, 1990.
NAUDIER, D et SIMONET, M, *Des sociologues sans qualité*, Paris, La Découverte, 2011.
NAUDIER, Delphine et SIMONET, Maud, *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La Découverte, 2011.
NÉGRIER, Emmanuel, *La question métropolitaine. Les politiques à l'épreuve du changement d'échelle territoriale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2005.
NEVEU, Erik, *Une société de communication ?*, éd. collection clefs/politique Montchrestien, 1994.
NICOLAS, Amélie, « Recherche architecturale, recherche urbaine : comment l'histoire nous traverse? », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 15, 2012, p. 10-24.
NICOLAS, Amélie et DEVISME, Laurent, « L'invention d'une politique publique : un patrimoine urbaniste à Nantes ? », *Revue Géographique de l'Est*, vol. 53, 2014.
NONJON, Magali, *Quand la démocratie se professionnalise : enquête sur les professionnels de la participation*, , thèse de doctorat, science politique, Université Lille II, 2006.
NONJON, Magali, « Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante », *Politix*, vol. 7, 2005, p. 89-112.
ORILLARD, Clément, « Contrôler l'image de la ville », *Labyrinthe*, juin 2003.
OSTY, Florence, « Sociologie des professions et des métiers », in 2006 PUF, (éd.). *ALTER Norbert (dir), Sociologie du monde du travail*, éd. 2006 PUF, Paris, 2012, p. 63-81.
OUVRARD, Pauline, « Témoin d'un espace témoin : médiatrice au Hangar 32, espace de (re)présentation du projet urbain de l'Ile de Nantes », *Lieux communs : les cahiers du LAUA*, vol. 13, 2010.
OUVRARD, Pauline et RIO, Nicolas, « Les démarches d'anticipation territoriale : pratiques et évolutions. Les cas des métropoles nantaise et lyonnaise. », Communication aux chantiers de la jeune recherche urbaine de l'IMUalpha, ENS Lyon, 12 mai, 2014.
PAQUOT, Thierry, *L'urbanisme, c'est notre affaire*, Nantes, L'Atalante, 2010.
PAQUOT, Thierry, *Les faiseurs de ville 1850-1950*, Paris, Infolio, 2010.
PARADEISE, Catherine, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, vol. 1, 1985.
PASQUIER, Elisabeth, *Comme dit ma mère*, éd. Joca Seria, 2012.
PASQUIER, Elisabeth, *Contribution à une sociologie des cultures populaires spatialisées. Retour Réflexif sur un parcours de recherche à Nantes*, diplôme de HDR, Paris 8, 2011.
PASQUIER, Elisabeth, *La passagère du TER*, Joca Seria, 2016.
PASQUIER, Romain, *La capacité politique des régions. Une comparaison France/Espgane*, Presses Universitaires de Rennes, 2004.
PASSERON, Jean-Claude, « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie, 31/1*, 1989, p. 3-22.
PATTARONI, Luca, « Le nouvel esprit de la ville », *Mouvements*, vol. 65 / 1, 2011.
PÉCHÉ, Jean-Patrick, MIEYEVILLE, Fabien et GAULTIER, Renaud, « Design thinking : le design en tant que management de projet », *Entreprendre & Innover*, vol. 19 / 3, 2013.

PENEFF, Jean, *L'hôpital de l'urgence. Etude par observation participante*, Paris, Broché, 1992.
PERALDI, Michel et SAMSON, Michel, *Gouverner Marseille. Enquête sur les mondes politiques marseillais*, Paris, La Découverte, 2005.
PEREC, Georges, *La vie mode d'emploi*, Paris, Hachette Littérature, 1980.
PEREC, Georges, *Tentative d'épuisement d'un lieu parisien*, Paris, Poche, 1975.
PERRENOUD, Marc, *Les mondes pluriels de Howard S. Becker. Travail sociologique et sociologie du travail*, Paris, La Découverte, 2013.
PETAUX, Jean, *Le changement politique dans le gouvernement local. Le pouvoir municipal à Nantes*, Bordeaux, Pedone, 1982.
PETITEAU, Jean-Yves, « La méthode des itinéraires ou la mémoire involontaire », in *BERQUE Augustin,* DEBIASE Alessia, BONNIN Philippe, Colloque Habiter dans sa poétique première, 1-8 septembre 2006, Cerisy-La-Salle, Paris, éd. Donner Lieu, 2006, p. 16.
PHILIPPE-DUSSINE, Marie-Pierre et CARBONNEL, Anne, « Un modèle multi-acteurs de la gestion des connaissances », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX, 2014.
PICHON, Philippe LE, « L'identité politique de Saint-Nazaire est-elle socialiste ? », in *Ecomusée de Saint-Nazaire : « Saint-Nazaire et la construction navale »*, 1991, p. 92-109.
PINÇON-CHARLOT, Monique et Michel, *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*, Paris, Quadrige, PUF, 2005.
PINSON, Gilles, *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Les Presses de Sciences Po, 2009.
PINSON, Gilles, « Le chantier de recherche de la gouvernance urbaine et la question de la production des savoirs dans et pour l'action », *Lien social et Politiques*, vol. 50, 2003, p. 39-55.
PINSON, Gilles, *Projets et pouvoirs dans les villes europeennes. une comparaison de Marseille, Venise, Nantes et Turin*, Rennes 1, 2002.
PRÉVOT, Maryvonne, *Les agences d'urbanisme en France : l'expérimentation, l'innovation et les limites*, vol. 2, Territoire en mouvement, 2007.
PRÉVOT, Maryvonne, BENTAYOU, Gilles, CHATELAN, Olivier[et al.], « Les agences d'urbanisme en France. Perspectives de recherches pluridisciplinaires et premiers résultats autour d'un nouvel objet », *Métropoles*, vol. 3, 2008.
PRÉVOT, Maryvonne et SIMARD, Pascale, « L'expertise des agences d'urbanisme au miroir de la recherche », *Annales de la recherche urbaine*, 2008, p. 85-94.
QUERMONNE, Jean-Louis, « Vers un régionalisme "fonctionnel" ? », *Revue française de science politique*, vol. 13 / 4, 1963, p. 849-876.
RATOUIS, Olivier, *Dunkerque ou la question de la ville comme totalité, de la reconstruction aux années 70*, thèse de doctorat en histoire et civilisations, EHESS Paris, 1997.

RÉMY, Allain, DUMONT, Marc et RENAUD-HELLIER, Emmanuelle, « Figures et jeux d'échelles dans l'urbanisme », rapport de recherche architecture dela grande échelle, 2009.
REYNAUD, Jean-Daniel, « La construction des acteurs collectifs », *Revue française de sociologie*, vol. 48, 2007, p. 369-386.
RICOEUR, Paul, *Temps et récit*, Le Seuil, 1983.
RICOEUR, Paul, *Temps et récit. 3. Le temps raconté*, Point Seuil, 1991.
RIO, Nicolas, *Gouverner les institutions par le futur. Usages de la prospective et construction des régions et des métropoles en France (1955-2014)*, Thèse de doctorat en science politique, Université Lyon 2, 2015.
RIVIÈRE D'ARC, Hélène (dir), *Nommer les nouveaux territoires urbains*, Ed. de la, Paris, 2001.
ROCCA, Fabio LA, « Introduction à la sociologie visuelle », *Sociétés*, vol. 95 / 1, 2007, p. 33.
ROSANVALLON, Pierre, *Le parlement des invisibles*, Raconter la vie, Seuil, 2014, 69 p.
ROY, Elise, « Bonnes pratiques à l'oeuvre dans le gouvernement urbain : enquête sur de nouvelles moeurs de l'action urbaine », in L'Aube, (éd.). *Alain Bourdin et Joël Idt : « L'urbanisme des modèles. Références, benchmarking et bonnes pratiques »*, éd. L'Aube, 2016, p. 139-155.
RUI, Sandrine, « Réflexivité », in *Les 100 mots de la sociologie, Paugam Serge (dir.)*, Presses un, Paris, 2010, p. 21-22.
SALMON, Christian, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et formater les esprits*, Paris, Essai, Poche, 2008.
SANDERCOCK, Leonie, « « Out of the closet. The importance of Stories and storytelling in Planning practice » », *Planning theory and practice*, vol. 4, n°1, 2003, p. 11-28.
SANSÉAU, Pierre-Yves, « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherche qualitative-vol.25(2)*,2005, p. 33-57.
SAOUT, Rémi LE, « L'intercommunalité nantaise, une construction sans tension », in *L'intercommunalité à la nantaise, séminaire interdisciplinaire de travail*, Nantes, 2012.
SAUNIER, Frédéric, *L'aménagement de la Basse-Seine de 1940 à 1977, un territoire d'expériences*, Paris, Thèse de doctorat en histoire de l'art, 2005.
SCHERRER, Franck, « Genèse et métamorphose d'un territoire d'agglomération urbaine : de Lyon au Grand Lyon », *Revue de géographie de Lyon*, vol. 70 / 2, 1995, p. 105-114.
SCHNAPPER, Dominique, « L'expérience-enquête au Conseil Constitutionnel », *Sociologie [en ligne]*, vol. 2 / 3, 2011.
SCHNAPPER, Dominique, « L'expérience-enquete au Conseil constitutionnel. Réflexion sur la méthode », *Sociologie*, vol. 2, 2011.
SCHON, Donald A., *Le Tournant réflexif. Pratiques éducatives et études de cas*, Les éd. Montréal, 1996.
SCHON, Donald A, *The reflective practitioner. how professionals think in action*, Basic Books,éd.Logiques, 1983.

SCHWARTZ, Olivier, « L'empirisme irréductible », in *post-face à l'ouvrage de Nels Anderson, Le Hobo, sociologie du sans abri, A. Colin*, 2011.
SECCHI, Bernardo, *Il racconto urbanistico*, éd. Einaudi, Turin, 1984.
SECCHI, Bernardo, *La ville du vingtième siécle*, Paris, Editions Recherches, 2009, 248 p.
SÉMINAIRE LAUA, « Les approches narratives de l'urbain », ENSA Nantes, 23 mai, 2012.
SENNETT, Richard, *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel, 2010.
SERRA, Lise, *Le chantier comme projet urbain*, thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, Université Paris-Ouest, 2015.
SICARD, Daniel, *Saint-Nazaire, 1939-1945 : la guerre, l'occupation, la libération*, éd. « Ouest France », Rennes, 1994.
SODERSTROM, Ola, *Des images pour agir. Les visuels en urbanisme*, Lausanne, Payot, 2000.
SOUBEYRAN, Olivier, *Pensée aménagiste et improvisation. L'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste*, Broché, 2015.
TARDIF, S, « La cité se sépare de son port », in *Saint-Nazaire et la construction navale*, Écomusée de Saint-Nazaire, 1991.
TARDIF, S, « Saint-Nazaire : reconstruction de l'espace urbain 1943-1960 », Ecomusée de Saint-Nazaire, 1988.
THEVENOT, Laurent, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, 2006,.
THIÉRY, Olivier (dir) et HOUDART, Sophie, *Humains, non humains : Comment repeupler les sciences sociales*, La Découverte, 2011.
THOENIG, Jean-Claude, *L'ère des technocrates. Le cas des Ponts et Chaussées*, Paris, L'Harmattan, 1973.
THROGMORTON, James, « Inventing the greatest: Crafting Louisville's future out of story and clay. », *Planning Theory 6*, 2007, p. 237-262.
THROGMORTON, James, « Planning as persuasive storytelling in a global-scale web of relationships. », *Planning Theory 2*, 2003, p. 125-151.
TIANO, Camille, « Quelles valeurs pour revaloriser les territoires urbains ? », *Cybergeo – European Journal of Geography*, 2010.
TOPALOV, Christian, LILLE, Laurent DE, DEPAULE, Jean-Charles[et al.], *L'aventure des mots de la ville*, Robert Laffont, 2010, 1568 p.
TROMPETTE, Pascale et VINCK, Dominique, « Retour sur la notion d'objet-frontiere », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, 2009, p. 5-27.
VALLET, Bertrand, « Enquêter "en ministère" sur un objet émergent : le double écueil de la dénonciation ou de la normativité. Parcours d'enquête et construction d'une posture scientifique », communication atelier de doctorant du RT9, 2013.
VANIER, Martin, « Bon appétit! », *Urbanisme « Prospective et territoire »*, vol. 386, 2012.
VANIER, Martin, *Demain les territoires. Capitalisme réticulaire et espace politique*, Hermann, 2015.
VANIER, Martin et DENIZOT, Damien, « Les représentations à l'épreuve du temps », *Territoires 2030*, 2006.

VERPRAET, Gilles, « Experts ou médiateurs? Les professionnels de l'urbanisme », *les Annales de la recherche urbaine*, vol. 37, 1988.
VERPRAET, Gilles, *Les professionnels de l'Urbanisme. Sociohistoire des systèmes professionnels de l'urbanisme*, Economica Anthropos collection Villes, 2005.
VEYNE, Paul, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes? Essai sur l'imagination constituante*, éd.Le Seuil, Paris, 2014.
VIDAL KRATOCHVIL, Chloe, *La prospective territoriale dans tous ses états . Rationalités, savoirs et pratiques de la prospective (1957-2014)*, éd. Ecole Normale Supérieure de Lyon Thèse de doctorat en géographie, 2015.
« Villes et "best practices" », *Espaces et sociétés*, vol. 4, 2007.
VILLETTE, Michel, « Ethnographie dans l'entreprise », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 110 / 4, 2012, p. 4.
VILLETTE, Michel, « Qui veut publier la description ethnographique d'une entreprise ? », in *Segalen M. et J. Cusenier, Anthropologie sociale et ethnologie de la France, Louvain-la-Neuve,* éd.*Peeters.*, 1989.
VIOLEAU, Jean-Louis, *L'utopie et la ville après la crise, épisodiquement*, éd. Sens&tonka, 2013.
VIOLEAU, Jean-Louis, *Nantes, l'invention d'une l'Ile*, éd. le Mook Autrement, 2011.
VOLDMAN, Danièle, *La reconstruction des villes françaises de 1940 à 1954. Histoire d'une politique.*, éd. L'Harmattan, 1997.
WACQUANT, Loic, *Corps et âmes. Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*, Marseille, Agone, 2000.
WACQUANT, Loïc, « La Chair et le texte : l'ethnographie comme instrument de rupture et de construction », in *Naudier, D Simonet, M, Des sociologues sans qualité*, Paris, La Découverte, 2011, p. 198-221.
WAGNER, Anne-Catherine, « Habitus », *Sociologie [En ligne], Les 100 mots de la sociologie*, 2012.
WALD, Paul et LEIMDORFER, François, *Parler en ville, parler de la ville. Essai sur les registres urbains*, éd. de la, Paris, 2004.
WALSER, Olivier, THÉVOZ, Laurent, DEBARBIEUX, Bernard[et al.], *Les SIG au service du développement territorial*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2011.
WEBER, Florence, *Le travail à-côté : étude ethnographique ouvrière*, INRA-EHESS, 2001.
WEBER, Florence, *Manuel de l'ethnographe*, Quadrige, PUF, 2009.
WEBER, Max, *Le savant et le politique. Une nouvelle traduction*, Paris, La Découverte, 1959.
WEEDMAN, Judith, « The Structure of Incentive: Design and Client Roles in Application-Oriented Research », *Science Technology Human Values*, vol. 23, 1998, p. 315-345.
WENTZEL, Bernard, « Le praticien réflexif : entre recherche, formation et compétences professionnelles », *Actes de la Recherche*, vol. 8, 2010, p. 15-35.
WHYTHE, William Foote, *Street Corner Society La structure sociale d'un quartier italo-américain*, éd. La Découverte, , 2007 (1943).

WINKIN, Yves, *Anthropologie de la communication, de la théorie au terrain*, éd. Points, 2001.
YANEVA, Albena, *Made by the OMA. An ethnography of design*, Rotterdam, 010 Publishers, 2009.
ZITTOUN, Philippe, *La fabrique politique des politiques publiques*, Paris, Les presses de Sciences Po, 2013.

2. Archives consultées

2.1 Archives institutionnelles

Fonds documentaire de l'agence pour le Développement Durable de la Région Nazairienne (DDRN puis ADDRN), non classé (1990-2016) : rapports d'activités, *Plan de Référence*, PGD, études urbaines, projets urbains, revue de presse, comptes-rendus de réunion, documents de travail.

Archives du SIMAN (1982-1992) du District de l'agglomération nantaise (1992-2001) et de la Communauté urbaine (depuis 2001), non-classées: rapports d'activités de l'agence d'études urbaines et programme des études, délibération en Bureau communautaire sur le lancement de travaux prospectifs, revue de presse, rapport Projet 2005, débats en Commission sur l'extension des compétences du District.

Fonds documentaire de l'agence d'études urbain de la Région nantaise (AURAN), non-classé : rapport Nantes, une prospective, revue de presse sur la démarche Ma Ville Demain, documents produits lors de la démarche.

Fonds d'archives de la Fédération nationale des agences d'urbanisme (1978-2015), non-classé : éléments sur les congrès annuels de la FNAU et sur la mise en place d'un groupe prospective (2006- 2007).

2.2 Archives personnelles

Archives personnelles de Philippe Le Pichon, sociologue de l'OREAM Nantes – Saint-Nazaire, non-classées: compte-rendu des réunions techniques, études produites par l'OREAM et ses prestataires.

3. Entretiens réalisés

Une centaine d'entretiens d'une durée moyenne de 2h ont été réalisés entre 2011 et 2014, sans compter les nombreux temps d'échange et de discussion avec les technicens de l'ADDRN. Pour plus de lisibilité, les entretiens sont classés par terrain d'enquête, en lien avec les différentes parties de la thèse.

3.1. Entretiens Saint-Nazaire *(cf. partie 1)*

Assistante 1_ 11/10/11
Assistante 2_04/11/11
Asssistante3_21/11/11, 21/02/12
Chargé de mission 1_ 14/10/11
Chargé de mission 2_ 19/10/11, 23/04/13
Chargé de mission 3_ 21/10/11, 27/01/12, 22/04/13
Chargé de mission 4_04/11/11, 15/02/12
Chargé de mission 5_09/11/11
Chargé de mission 6_16/11/11, 27/02/12
Chargé de mission 7_18/11/11
Chef de projet 1_ 14/10/11, 21/02/12, 23/04/13
Chef de projet 2_ 21/10/11
Chef de projet 3_ 21/10/11, 21/01/12
Chef de projet 4_ 24/10/11
Chef de projet 4_04/11/11, 14/02/12
Chef de projet 5_07/12/11, 5/03/12, 2013
Statisticienne_ 14/10/11,
Gestionnaire du personnel_ 19/10/11, 5/03/12
Comptable_ 25/10/11
Cartographe_02/11/11
Infographiste_19/10/11, 23/11/11
Directeur_ 07/12/11,
Ancien directeur_ 28/10/14
Adjoint 1 (ex-chef de projet 4)_28/10/14
Adjoint 2_26/11/14
Adjoint 3_ 26/11/14

3.2. Entretiens démarches prospectives *(cf. chapitre 6 et 9)*

Le cas nantais : « Nantes Ma Ville Demain »
directeur de l'AURAN (2008-2013)_ 28/08/12, 18/06/14
chef de projet 1, Nantes-AURAN_19/03/12, 16/07/14
chef de projet 2, Nantes AURAN_ 28/03/12 ,
chef de projet 2 et membre équipe projet 1, Nantes-AURAN_30/01/14
Membre équipe projet 1, Nantes-AURAN_ 28/03/12, 16/07/14

Membre équipe, projet 2 et 3 Nantes-AURAN_ 12/07/12
Consultant 1, Nantes_ 26/01/12 JD
Consultant 2, Nantes_08/03/12
Consultant 3, Nantes_06/04/12
Consultant 4, Nantes_21/02/14
Consultant 5, Nantes_04/06/14
Membre du Groupe Témoin Prospectif Nantes_28/09/12

Le cas nazairien : « Destinations 2030 »
chef de projet ADDRN, Saint-Nazaire_21/02/12
Consultant, Saint-Nazaire_21/02/12,
Stagiaire, Saint-Nazaire-ADDRN_22/02/12

Le cas Angevin : « Fabriques angevines et Marcher Angers Penser »
Consultant 1, Fabriques Angevines AURA_ 17/07/14
Consultant 2, Fabriques Angevines AURA_ 19/05/14
Consultant 3, Fabriques Angevines AURA_ 19/05/14

« Pays de la Loire 2040 »
Consultant 1 démarche Pays de la Loire 2040_10/02/14
Consultant 2 démarche Pays de la Loire 2040_05/05/14

3.3. Entretiens histoire de la prospective *(cf.chapitre 5)*

Le cas Nantais *(entretiens réalisés en binôme avec Nicolas Rio)*
Membre de l'OREAM Nantes-Saint-Nazaire 1 (1966-1971)_ 26/03/14
Membre de l'OREAM Nantes-Saint-Nazaire 2 (1966-1971)_18/06/14
Membre de l'OREAM Nantes-Saint-Nazaire 3 (1966-1971)_19/06/14
directeur de l'observatoire économique régional (1966-1981)_20/06/14
directeur de l'OREAM Nantes Saint-Nazaire (1977-1981)_ 19/06/14
maire d'Orvault, Président de l'AURAN (1983-1989)_18/06/14
Membre de l'AURAN (1978-2008)_26/03/14
Responsable de la communication du District (1992-2001)_25/03/2014
directeur du District et de l'AURAN (1989-1995)_19/06/14
maire de Rezé (1978-2001)_26/03/2014
maire-Adjoint à Nantes (1977-1983/1989-2001)_20/06/14
directeur du District (1995-2001)_09/04/2014
maire de Rezé, Président de l'AURAN (1995-2014)_26/03/14
directeur de l'AURAN (1995-2008)_26/03/14
directeur de l'agence de développement économique de la Ville de Nantes (1989-2000)_25/03/14
directeur adjoint du District_ 25/03/14
Membre de l'AURAN (2008-2014) puis DGA de Nantes Métropole en charge des grands projets (depuis 2014)_16/07/14

directeur de l'AURAN (2008-2013)_18/06/14
Président de l'AURAN (1995-2014)_26/03/14
directeur de la mission Dialogue Citoyen à Nantes Métropole (2008-2014)_16/07/14
directeur général adjoint de Nantes Métropole (2001-2014)_25/03/14
Président du Conseil de développement (depuis 2009_26/06/14
directeur de la revue Place Publique (depuis 2007)_26/06/14

Le cas Lyonnais *(entretiens réalisés par Nicolas Rio mobilisés pour la rédaction du chapitre 5)*

Table des annexes

Annexe 1. Discussion autour de la posture et de l'objet de recherche : « Acteurs et/ ou chercheurs ? La recherche doctorale à l'épreuve de la double appartenance professionnelle » 632

Annexe 2. Exemple d'étude de programmation urbaine menée à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire 652

Annexe 3. Rapport d'activités CIFRE, ANRT 674

Annexe 1.
Discussion autour de la posture et de l'objet de recherche

Acteurs et/ ou chercheurs ?
La recherche doctorale à l'épreuve de la double appartenance professionnelle

> *« A l'image du Grand Tour, ce voyage initiatique que réalisaient au XIXe siècle les jeunes aristocrates anglais à travers les pays d'Europe, ou encore, à la façon des compagnons du tour de France, qui, allant maître en maître, apprennent le métier au fil de leurs pérégrinations, l'enquête sociologique et ethnologique constitue un véritable apprentissage, à la fois du métier et du monde. L'enquête n'est pas seulement le recueil de données, la phase empirique d'une démarche scientifique, elle est aussi formation par l'expérience et les expériences qu'elle suscite. Initiation et formation, au monde et au métier »*[752].

Note aux lecteurs

Ce texte, coproduit avec Nicolas Rio, est un chapitre d'ouvrage dont la publication est en cours et a donné lieu à deux communications :

1. Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas**.** 2014. **« Acteur et/ou chercheur de son objet? La recherche doctorale en SHS à l'épreuve de la double-appartenance professionnelle »**. In : *Séminaire de l'AJPB «l'observation participante : défis et opportunités du chercheur acteur de son objet », IEP Bordeaux, 21/03/14.*
2. Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2013. **« le doctorant CIFRE : un agent-double entre les champs de la recherche et de l'action? Témoignages croisés de deux itinéraires de recherche sur la prospective territoriale »**. *In : Atelier du RT9 « Sociologie de l'urbain et des territoires » : « le hors-champ des recherches doctorales sur l'urbain et les territoires », AFS Paris, 22/11/13.*

Introduction

La relation du chercheur à son objet de recherche est une question épistémologique récurrente de la sociologie, fortement marquée par le concept wébérien de neutralité axiologique[753]. Toutefois, ce principe de neutralité est de plus en plus remis en cause, que ce soit par les *sciences studies*[754] ou par l'approche ethnographique, dont l'usage se généralise pour étudier l'action publique[755]. Plusieurs travaux méthodologiques récents mettent en avant l'ancrage des sociologues-ethnographes dans le milieu qu'ils

[752] Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot. Voyage en grande bourgeoisie
[753] Max Weber, *Le savant et le politique. Une nouvelle traduction*, Paris, La Découverte, 1959, .
[754] Bruno Latour, *op. cit.*
[755] Nicolas Belorgey, « De l'hôpital à l'Etat : le regard ethnographique au chevet de l'action publique », *Gouvernement et action publique*, 2012, p. 9-40.

étudient[756]. Préalable à la neutralité axiologique, la distinction entre le chercheur et l'indigène se fait plus floue du fait de l'intervention directe du chercheur dans son milieu de recherche (voir par exemple les témoignages de Rémi Lefebvre[757]). Ce constat amène certains chercheurs à dépasser la dualité *observation participante/participation observante* pour introduire de nouvelles notions comme l'*ethnopraxie*[758].

L'expérience de la thèse CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) en sciences humaines et sociales apporte un nouvel éclairage à cette réflexion épistémologique sur l'ancrage du chercheur dans son terrain[759]. Marqué par une situation de *double-appartenance* professionnelle, le dispositif CIFRE pousse en effet la question de l'implication du chercheur à son paroxysme à travers la figure du *doctorant-salarié*. A mi-parcours de nos thèses respectives sur la prospective et l'action publique territoriale, nous proposons une relecture réflexive de nos itinéraires de recherche – en interrogeant plus particulièrement les implications de notre position de *double-appartenance* professionnelle. Comment prendre position dans chacun de ces milieux professionnels sans nier la dualité de notre statut ? Comment tirer parti de cette situation face à des attentes différenciées voire contradictoires de nos multiples interlocuteurs ? « Comment "rester sociologue" et ne pas aliéner la distance scientifique tout en étant pris et compris dans l'objet saisi ? » pour reprendre le dilemme posé par Rémi Lefebvre[760]. Prenant place dans deux contextes différents (thèse en sociologie urbaine au sein d'une agence d'urbanisme pour l'une et thèse en sociologie de l'action publique au sein d'un bureau d'études privé pour l'autre), nos deux trajectoires font émerger des questionnements similaires. Leur croisement permet, nous semble-t-il, d'amorcer une montée en généralité sur la *double-appartenance*, sans tomber dans la dérive du récit narcissique[761]. Soulignons par ailleurs que ce travail réflexif intervient au moment où nos thèses sont encore en cours. Réaliser cet exercice avant la soutenance apparaît doublement fructueux : d'une part il permet d'éviter le risque d'une relecture *a posteriori* qui laisserait dans l'ombre tâtonnements et perplexités ; d'autre part il amène à interroger et à transformer, chemin faisant, tant notre posture de recherche que notre appréhension de l'objet étudié. Mener le même exercice quelques années plus tard nous conduirait sans doute à des conclusions différentes.

[756] Delphine Naudier et Maud Simonet, *op. cit.*

[757] Rémi Lefebvre, « "Politiste et socialiste". Une politique d'enquête au PS », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 17, avril 2010, p. 127-139. Dominique Schnapper, « L'expérience-enquête au Conseil Constitutionnel », *Sociologie [en ligne]*, vol. 2 / 3, 2011.

[758] Loic Wacquant, *op. cit.;* Wilfried Lignier, « Implications ethnographiques : introduction au dossier », *Genèses*, 2013, p. 2-6. ou *l'expérience-enquête* Dominique Schnapper, *op. cit.*.

[759] Cette communication s'inscrit dans la continuité des réflexions menées par le collectif REDI (sur la REcherche Doctorale Impliquée) créé en 2011 par des doctorants CIFRE en sciences humaines et sociales de Lyon et qui a donné lieu au séminaire « Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, une génération hybride entre recherche et action » organisé à Lyon en décembre 2011. Nous remercions tout particulièrement Chloë Vidal et Lise Serra à l'initiative de ce collectif.

[760] Rémi Lefebvre, *op. cit.*.

[761] Loic Wacquant, « La chair et le texte : l'ethnographie comme instrument de rupture et de construction », in *Des sociologues sans qualités ?*, Paris, La Découverte, 2011.

Ce retour réflexif est présenté en quatre étapes. La première partie a pour but de décrire la situation caractérisant la situation de recherche en CIFRE, à partir de la notion de *double-appartenance* professionnelle, et d'en caractériser les spécificités par rapport à d'autres positions de recherche évoquées ci-dessus. La seconde partie montre que cette *double-appartenance* n'a pas la même signification selon les disciplines et les contextes professionnels dans lesquels elle prend place. La troisième partie, nous présentons les tactiques développées pour tirer parti de cette situation dans chacun de nos milieux professionnels. La dernière partie revient sur notre objet d'étude commun (la prospective territoriale) pour souligner en quoi cette position de *double-appartenance* a influencé de manière fructueuse notre travail de recherche (aussi bien en termes d'objet que de méthode).

1. Une situation atypique de multipositionnalité, entre recherche et pratique

Au commencement était la CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche), application au doctorat du modèle de "l'alternance" : une structure non-universitaire (publique ou privée) accueille un doctorant pour réaliser une thèse dont le sujet est lié à son activité. Souvent considéré comme une simple modalité de financement, ce dispositif n'est pas sans impact sur la posture de recherche. Il provoque en effet, une situation de *double-appartenance* professionnelle en introduisant une nouvelle figure : celle du doctorant-salarié.

1.1 La figure du doctorant-salarié

Pour bien comprendre les implications de la CIFRE sur la posture de recherche, il est nécessaire de détailler les modalités du dispositif. Celui-ci se caractérise par le cumul de deux statuts : celui de doctorant et celui de salarié. Le bénéficiaire d'une CIFRE a un statut de doctorant : il est intégré à un laboratoire de recherche, suivi par un directeur de thèse, titulaire d'une habilitation à diriger des recherches, rattaché à une école doctorale avec laquelle il a signé le contrat de thèse. Il est donc soumis aux mêmes droits et devoirs que les autres doctorants. A ce statut de doctorant s'ajoute celui de salarié, au sein d'une structure non-universitaire (publique ou privée). En échange du salaire qu'elle lui verse, la structure attend de lui qu'il remplisse un certain nombre de missions précisées dans la fiche de poste. Le dispositif CIFRE conduit donc structurellement à une situation de *double-appartenance* professionnelle, quelle que soit la discipline ou l'objet d'étude retenu. Le doctorant-salarié doit ainsi prendre position dans deux milieux professionnels distincts, avec chacun ses normes, ses codes et ses routines.

Parcours et positions des auteurs

Nos deux situations de thèse illustrent cette situation de *double-appartenance* professionnelle.

Architecte, Pauline est salariée de l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (ADDRN) pour un CDD de 3 ans (2011-2014). Chargée de mission, elle a eu l'occasion de travailler, en collaboration avec une équipe pluridisciplinaire (constituée d'urbanistes, de géographes, d'architectes, d'une sociologue, d'une cartographe, d'un politiste...), sur différents sujets allant du suivi d'une démarche de prospective territoriale à l'élaboration d'études et de projets de territoire. Comme doctorante, elle est inscrite en thèse à l'Ecole Doctorale DEGEST de l'Université de Nantes et est rattachée au laboratoire de sociologie urbaine de l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes (LAUA). Elle y est encadrée par une équipe d'enseignants-chercheurs (géographes, historiens de l'architecture et de l'art, sociologues, architectes...) qui l'initie à l'enseignement et à la recherche en l'impliquant dans des cours et des programmes de recherche.

Diplômé de Sciences Po, Nicolas effectue sa CIFRE au sein d'une structure de conseil d'une quinzaine de personnes (Acadie). Il a été embauché en CDI suite à son stage de fin d'études de master. Parallèlement à son travail de recherche, il intervient comme chargé d'études sur plusieurs missions, au même titre que les autres salariés de l'entreprise (issus des instituts d'études politiques ou des instituts d'urbanisme). Il accompagne différentes collectivités dans l'élaboration de leurs projets de territoire et dans la mise en œuvre de démarches prospectives. Doctorant en science politique, il est rattaché au laboratoire Triangle (Sciences Po Lyon).

1.2 Deux acculturations professionnelles simultanées : praticien et chercheur

Au sein de chaque milieu professionnel, le doctorant-salarié se trouve par ailleurs en situation d'apprentissage, dans un processus progressif d'acculturation professionnelle[762]. Au début de notre CIFRE, nous ne maîtrisions que très partiellement les codes de la recherche comme ceux de la structure d'accueil. Nous n'en avons pas non plus la légitimité, puisque nous ne sommes pas encore docteurs et que la convention CIFRE qui nous lie à l'entreprise se limite à une durée de trois ans. Il nous faut donc rapidement acquérir les « compétences de membres »[763] pour être reconnus au sein de chaque milieu professionnel.

Cette *double-acculturation* peut s'avérer délicate, dans la mesure où les compétences à maîtriser diffèrent : le jargon professionnel, les enjeux comme le système d'acteurs ne sont pas les mêmes dans le milieu de la recherche que dans celui des agences d'urbanisme ou des bureaux d'études. Comme apprenti-chercheur, il nous faut, par exemple, acquérir les codes de participation à un colloque (rédiger une proposition de communication académique, trouver les mots justes pour passer le test de l'administration de la preuve, identifier les controverses scientifiques en cours, etc). Tandis que comme apprentie-chargée de mission, il faut apprendre à formuler et discuter les « constats/enjeux/objectifs et stratégies » à mettre en œuvre dans le cadre de « la programmation d'un groupe scolaire » auprès d'un « comité de pilotage » rassemblant des élus, des directeurs d'école et des parents d'élèves. La différence de codes se retrouve aussi dans le vocabulaire : une notion adaptée dans un milieu ne l'est plus forcément dans un autre… Le terme de « gouvernance » illustre ces divergences. Abondamment utilisé dans l'action publique pour évoquer alternativement les questions de pilotage, de mobilisation ou de coopération, il fait référence à une situation beaucoup plus précise dans son usage académique.

Le succès de l'intégration à chaque milieu professionnel suppose, en outre, l'absence de hiérarchie d'une appartenance professionnelle sur une autre. Obtenir la reconnaissance de nos collègues et de nos supérieurs hiérarchiques (au laboratoire comme au sein de la structure employeuse) suppose de démontrer notre capacité à devenir un *indigène*. Faire primer une appartenance sur l'autre reviendrait à se marginaliser dans l'un ou l'autre des milieux. Manquer régulièrement une réunion importante, comme praticien, pour prendre le temps de préparer ses cours, c'est risquer de se voir dessaisi de responsabilités professionnelles. Consacrer trop de temps aux missions exigées par la structure aux dépens du travail de consolidation théorique et de montée en généralité conceptuelle, c'est risquer d'être considéré comme un doctorant de second rang au sein de la communauté académique. Cette absence de hiérarchie est d'autant plus nécessaire pour le doctorant-salarié que la thèse n'a pas encore été soutenue et que les choix de carrière professionnelle n'ont pas encore été effectués. Il s'agit alors de

[762] Cette *double-acculturation* professionnelle a le plus souvent été amorcée au cours du second cycle universitaire ; notamment par le contact avec des enseignants-chercheurs (rédaction du mémoire, stage en laboratoire de recherche) et les enseignants-praticiens (stage en entreprise, voire premier emploi).

[763] Harold Garfinkel, « Le programme de l'éthnométhodologie », in *L'ethnométhodologie*, Paris, La Découverte, 2001.

correspondre aux exigences professionnelles de chaque milieu d'appartenance, pour préserver la possibilité d'une carrière académique ou d'une carrière comme praticien une fois la thèse soutenue.

1.3 Un contexte de recherche atypique pour les chercheurs en sciences sociales ?

La *double-appartenance* comme acteur/chercheur d'un même objet d'étude n'est pas propre aux doctorants en CIFRE. De nombreux témoignages réflexifs de chercheurs en sciences sociales mettent en avant leur appartenance à leur objet d'étude : celle-ci peut être militante comme lorsqu'un politiste spécialiste du PS est aussi militant socialiste[764], professionnelle comme lorsqu'une cadre d'un institut de sondage décide de faire une thèse de sociologie en prenant son entreprise comme terrain principal[765] ou statutaire lorsqu'une sociologue réputée analyse rétrospectivement ses neuf ans passés comme Sage au Conseil Constitutionnel pour rendre compte du fonctionnement de l'institution[766].

Il existe néanmoins deux différences majeures entre notre *double-appartenance* et les situations des chercheurs évoquées ci-dessus. D'une part, l'acculturation à nos deux milieux professionnels se fait simultanément, là où les codes de la recherche correspondent à une socialisation initiale chez les chercheurs impliqués évoqués. D'autre part, l'absence de hiérarchie entre ces deux appartenances nous distingue de la plupart des ethnographes, qui, s'ils peuvent chercher à se fondre parmi les indigènes qu'ils étudient, le font dans l'intention première de mener leurs travaux de recherche.

[764] Rémi Lefebvre, *op. cit.*
[765] Julie Landour, *op. cit.*
[766] Dominique Schnapper, *op. cit.*

2. La double-appartenance professionnelle : entre ambiguïtés et opportunités

Cette situation de *double-appartenance* est valable pour l'ensemble des doctorants-salariés bénéficiant d'une CIFRE. Et pourtant, un doctorant chimiste en CIFRE au sein du centre R&D d'un grand groupe industriel n'est pas confronté aux mêmes problématiques qu'un doctorant en droit en CIFRE au sein d'un cabinet d'avocats ou qu'un doctorant en sociologie au sein d'une agence d'urbanisme. Comment expliquer ces variations ? Nous faisons l'hypothèse que la signification de la CIFRE et ses implications varient selon l'intensité du décalage existant entre les deux milieux professionnels d'appartenance.

2.1 Une posture plus ou moins problématique selon les disciplines, leur structuration et leur épistémologie

La discipline académique constitue un élément important à prendre en compte pour analyser le décalage qui peut exister entre le milieu académique et celui de la structure d'accueil. Toutes les disciplines n'entretiennent pas le même rapport à l'action : si certaines cherchent explicitement à améliorer les décisions et comportements des acteurs (comme les sciences de gestion ou l'économie), d'autres disciplines se sont construites contre cette fonction normative. Ce clivage se retrouve aussi dans la structuration de la recherche et de la place qu'y occupe l'Université. Pour certaines disciplines, une part importante de la recherche s'est développée hors de l'université : au sein de structures indépendantes ou de centres R&D intégrés aux entreprises. C'est le cas par exemple pour les sciences de l'ingénieur.

Lors de sa création en 1981, le dispositif CIFRE concerne principalement les sciences technologiques ou normatives. Il correspond à un volet de la politique de l'innovation développée par l'Etat avec la mise en place de l'ANRT (Association Nationale pour la Recherche Technologique). Jusqu'en 2005, le dispositif est d'ailleurs réservé aux entreprises industrielles, qui disposent pour la plupart de centre R&D. La thèse du doctorant-salarié s'inscrit directement dans l'activité de recherche de l'entreprise, dans l'optique d'un dépôt de brevet. La plupart des doctorants CIFRE sont inscrits dans des disciplines technologiques : chimie, sciences de l'ingénieur, NTIC… Néanmoins, le décalage entre les deux appartenances ne recouvre pas la distinction entre sciences du vivant et sciences humaines et sociales (SHS). Parmi les SHS, il existe des disciplines orientées vers l'action, qui entretiennent des liens étroits avec le monde des praticiens, comme par exemple, une partie des sciences de gestion ou de l'économie. La visée normative de ces disciplines rend possible un alignement entre les attentes de la structure d'accueil et celles du laboratoire de recherche universitaire.

La *double-appartenance* devient plus délicate lorsqu'il s'agit de disciplines réflexives, soucieuses de marquer la distance avec le monde de l'action. C'est le cas de nos disciplines respectives, qui se sont historiquement développées contre l'action publique,

« tout contre » pour reprendre la formule d'Amiot[767]. La sociologie de l'action publique française s'est construite par opposition à la *public policy analysis* anglo-saxonne, en critiquant sa dimension normative. Paradoxalement, le fait de prendre pour objet l'action des praticiens oblige le chercheur à différencier sa posture pour spécifier son activité. Cela se traduit par l'accent mis sur plusieurs principes (le refus du normatif, l'administration de la preuve…) et explique le poids de l'approche critique dans la structuration de ces deux disciplines.

Cet accent sur la distance critique de ces deux disciplines n'est pas sans conséquence sur la signification de la *double-appartenance* professionnelle du doctorant-salarié. Elle introduit en effet une déconnexion entre le travail de recherche du doctorant et l'activité du salarié au sein de la structure. Ce souci de distance critique peut aussi être source de malentendus quant à l'objet et à l'objectif du travail de recherche. Auprès de certains interlocuteurs, il peut même s'accompagner d'une certaine méfiance. C'est ainsi que l'un d'entre nous, dans ses débuts de thèse, devra justifier à plusieurs reprises, auprès de son employeur, les raisons pour lesquelles son travail ne consiste pas à réciter les "bonnes pratiques" de la structure auprès des autres salariés et des différents partenaires, mais bien à effectuer un travail d'analyse critique basé sur une observation empirique du fonctionnement de la structure. Ou encore, c'est ainsi que le doctorant devra résister à la demande du directeur de la structure de lui fournir les entretiens effectués auprès de ses collègues ; entretiens au cours desquels le doctorant a dû gagner la confiance des enquêtés qui le soupçonnaient d'être "l'œil du directeur". Ce même doctorant devant ensuite argumenter les raisons pour lesquelles il ne réalisera pas de "restitution à chaud" à l'issue de la série d'entretiens après quelques mois d'immersion dans l'entreprise par respect pour les enquêtés, afin de préserver la relation de confiance qui commence à s'établir avec eux et ne pas nuire à la poursuite de l'enquête.

2.2 L'agence d'urbanisme d'agglomération et la coopérative de conseil : deux structures intermédiaires entre le milieu de l'action publique et celui de la recherche

Ce décalage entre nos deux appartenances professionnelles est à nuancer par le contexte spécifique dans lequel prennent place nos thèses respectives. Celui-ci se caractérise par une volonté de dialogue entre le monde de la recherche et celui de l'action publique.

C'est le cas au niveau des structures employeuses, qui ont fondé une partie de leur légitimité sur leur fonction d'intermédiaire entre l'action publique et la recherche. Accompagnant les collectivités dans la conduite d'opérations d'aménagement, l'agence d'urbanisme se positionne avant tout comme une structure d'expertise et d'animation. Elle consacre une part importante de son activité à la réalisation d'études territoriales (diagnostics, projets de territoires, prospectives….) Formés à l'Université, en Ecoles d'architecture ou en Instituts d'Urbanisme, la plupart des membres de l'agence

[767] Michel Amiot, *op. cit.*

entretiennent un contact régulier avec le milieu de l'enseignement et de la recherche : certains organisent ou participent à des temps de rencontre où se côtoient acteurs et chercheurs de l'action publique (colloques, séminaires, Conférences métropolitaines, Rencontres nationales de la FNAU,…) ; d'autres interviennent dans des formations, encadrent des stagiaires (à l'Université de Nantes, à l'Ecole d'architecture de Nantes, à l'Ecole Polytechnique de Saint-Nazaire…) ; d'autres encore poursuivent une activité de publication dans les revues professionnelles (Urbanisme, Traits Urbains, Place Publique…). La situation est similaire à la coopérative-conseil Acadie, où Nicolas réalise sa CIFRE. Dans un marché concurrentiel du conseil et de l'étude, cette structure met en avant son lien avec la recherche comme son principal avantage comparatif. Spécialisée dans la conception de stratégies de territoires, Acadie est pilotée par trois géographes. L'un est professeur associé au CNAM, les deux autres sont professeurs des universités. Ils enseignent dans des formations de géographie (UJF Grenoble) ou d'urbanisme (IUP, Sciences-Po) et publient régulièrement dans des revues académiques et professionnelles. Pour la coopérative de conseil comme pour l'agence d'urbanisme, embaucher un doctorant en CIFRE permet de rendre tangible cette fonction de passeur avec le milieu de l'enseignement et de la recherche.

Cette volonté de dialogue chercheurs/praticiens se retrouve aussi dans notre milieu d'appartenance académique. Nos directeurs de thèse respectifs ont pour point commun de se placer en rupture avec l'épistémologie dominante de leur discipline (la sociologie urbaine et la sociologie de l'action publique) sur la distance critique des chercheurs vis-à-vis des praticiens. Ils entretiennent des relations étroites avec leurs terrains d'enquête et recherchent le contact avec les praticiens. Ils interviennent souvent dans des manifestations organisées par les collectivités (comme par exemple lors de la Conférence Métropolitaine Nantes-Saint-Nazaire de 2011), là où nombre de leurs collègues peuvent voir cette participation comme un dévoiement. Suivre un salarié en CIFRE est, pour eux, un moyen de mettre en avant leur proximité avec les "real players".

2.3 Quand l'ambiguïté du statut de "doctorant-salarié" devient une opportunité pour mener sa recherche

Si la structure d'embauche et le laboratoire sont favorables au cumul de ces deux appartenances, l'ambiguïté demeure sur le rôle de la thèse et ses attendus. Cette situation récente reste encore atypique : le dispositif CIFRE ne s'est ouvert aux entreprises non-industrielles (dont les associations et les collectivités) qu'à partir de 2005 avec les CRAPS (Convention de Recherche pour l'Action Publique et Sociétale) et celles-ci restent minoritaires parmi les 1350 CIFRE signées chaque année. Ce dispositif reste peu institutionnalisé.

Dans nos deux cas, c'est la première fois que nos structures d'accueil participent à une CIFRE. Les expériences antérieures étant insuffisantes pour cadrer les pratiques, cette situation constitue une zone d'incertitude. Du côté de l'employeur, on observe un flou sur les attendus de nos thèses pour l'activité de la structure et sur les apports de notre compétence de chercheur. Ceux-ci alternent entre attentes implicites (« *on espère que*

tu vas faire une bonne thèse ») et désintérêt relatif. Lors de l'entretien annuel individuel, l'employeur affirme à l'un de nous : « ta thèse on la lira quand tu l'auras finie, mais d'ici là c'est ton problème ». Du côté de l'université, l'interrogation demeure sur le statut d'une thèse CIFRE : comment prendre en compte l'appartenance du doctorant comme salarié ? Là encore, la position des directeurs de thèse alterne entre nous prendre pour un doctorant comme les autres, et mettre en avant les spécificités de notre situation.

Cette position de *double-appartenance* n'est pas sans conséquence sur notre travail de recherche. Un regard rétrospectif montre qu'elle a participé de la construction de notre objet et de notre posture de recherche, sans pour autant que cela soit imposé par la structure d'accueil. Dans un premier temps, Nicolas avait envisagé de faire sa thèse sur la question de la financiarisation de la ville, dans une perspective critique. C'est par l'observation de l'activité de l'entreprise employeuse qu'il a finalement été amené à se focaliser sur la prospective. Pour sa part, Pauline avait opté pour une CIFRE afin d'expérimenter les méthodes de l'ethnographie appliquées au champ de l'action publique territoriale. Dans son cas, la *double-appartenance* a, dès le départ, été envisagée comme une condition d'accès spécifique au terrain d'enquête en tant qu'architecte-urbaniste à mi-temps. Tout comme Nicolas, c'est par l'observation des « coulisses » de l'agence d'urbanisme et au gré des différentes missions qui ont pu lui être confiées que Pauline a été amenée à étudier l'action publique au prisme de la prospective territoriale.

Cadre structurant voire contraignant, le dispositif CIFRE est aussi une ressource mobilisable par le salarié-doctorant. C'est d'autant plus le cas qu'il constitue encore une zone d'incertitudes pour de nombreux acteurs, du fait de sa faible institutionnalisation dans les entreprises non-industrielles et dans les disciplines réflexives. Notre travail de doctorant-salarié consiste à traduire ce dispositif auprès de nos différents interlocuteurs pour en démontrer la pertinence et les apports. La zone d'incertitudes devient alors un espace de liberté à explorer et à construire.

3. L'usage tactique de la *double-appartenance* : alterner les "*rôles*" en fonction des "*publics*" en présence

Source d'ambiguïtés et d'incertitudes, le dispositif CIFRE oblige son bénéficiaire à se construire une posture propre, compatible avec son activité de doctorant comme avec celle de salarié. Comment tirer parti au mieux des opportunités ouvertes par cette situation de *double-appartenance* professionnelle tout en minimisant les risques qu'elle induit ? Comment ajuster et justifier cette position de doctorant-salarié auprès de deux milieux professionnels aux codes et attentes souvent divergents voire contradictoires ?
Cette troisième partie expose les tactiques que nous avons mises en place lors de nos deux premières années de thèse, pour tenter de répondre à ces questions. Elle reprend pour cela les concepts goffmaniens de *rôles* et de *publics*[768]. L'analyse rétrospective de nos parcours montre en effet que l'attitude adoptée pour justifier notre position a consisté à différencier la présentation de notre situation en fonction de nos interlocuteurs. Assumant notre *double-appartenance* tout en jouant sur ses ambiguïtés, nous avons essayé de forger notre identité dans des termes spécifiques selon les publics en présence. L'enjeu central a consisté à trouver le juste équilibre entre la normalisation de notre situation (un *indigène* comme les autres au sein de chaque milieu) et sa différenciation (pour faire valoir une ressource spécifique).

Ce jeu sur les rôles s'est fait par tâtonnements successifs, dans un processus d'essais et d'erreurs. Il correspond davantage à une *tactique* qu'à une *stratégie*, pour reprendre la distinction introduite par Michel de Certeau[769]. De fait, notre identité dépend largement de la lecture qu'en fait notre interlocuteur : elle résulte d'un processus de négociation entre identité souhaitée et identité assignée. *« L'enquêteur ne maîtrise jamais complètement sa présentation de soi et encore moins la perception de soi. Cela suppose une attention de tous les instants à l'image produite et au rôle assigné à l'observateur dans les interactions de recherche »* comme le souligne Rémi Lefebvre en revenant sur son statut de chercheur-impliqué, politiste tout en étant militant socialiste[770]. Nous en avons fait l'expérience à de multiples reprises, que ce soit à travers des allusions à notre activité de praticiens à des séminaires de recherche ou lors d'une réunion de travail où l'un des interlocuteurs nous considère comme un étudiant.
Avant de présenter schématiquement les deux *rôles* (*agent-double* et *marginal-sécant*) mobilisés alternativement en fonction des *publics* (chercheurs ou praticiens), soulignons que le concept de *rôle* ne désigne pas uniquement un jeu rhétorique. Au-delà de l'impératif de justification, ces deux rôles correspondent à des pratiques effectives et

[768] Erving Goffman, *op. cit.* Dans cet ouvrage, Goffman file la métaphore dramaturgique et envisage le monde social comme un théâtre avec une *scène* (région antérieure où se joue la représentation), des *coulisses* (région postérieure en lien avec la scène où les acteurs peuvent contredire la représentation), des *acteurs* et un *public* (individus qui participent et/ou assistent à la représentation sont tantôt acteur, tantôt public en fonction des situations). Les acteurs se mettent en scène et peuvent alterner les rôles en fonction du public. Dès lors, « *l'acteur doit agir de façon à donner, intentionnellement ou non, une expression de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression* » (Goffman, 1973, p. 12).
[769] Michel De Certeau, *L'invention du quotidien*, 1980.
[770] Rémi Lefebvre, *op. cit*

sincères. Il s'agit moins de tromper nos interlocuteurs que de construire une posture et une activité professionnelles compatibles avec nos deux appartenances.

3.1 Jouer le rôle "*d'agent-double*" auprès des chercheurs

Dans le milieu universitaire, le statut de doctorant-salarié est *a priori* considéré avec suspicion. Pour des disciplines accordant une grande importance à la distance critique, il fait peser le risque d'absence de neutralité. Payé par son terrain, le doctorant en CIFRE est confronté à deux écueils : reproduire le discours des acteurs sans parvenir à prendre du recul ou tomber dans le normatif en s'éloignant de l'objectif analytique d'un travail de recherche. Confrontés à ces réticences lors de nos différentes interventions (au sein de nos laboratoires comme lors de colloques), nous avons dû rapidement démontrer la pertinence de cette *double-appartenance* pour notre travail doctoral. Face à un public de chercheurs, nous avons progressivement endossé le rôle de l'*agent-double*, en présentant notre activité de praticien comme un moyen d'accéder à des données spécifiques sur nos terrains, sans être identifié comme chercheur par les *indigènes*.

Comme doctorant, l'activité de salarié constitue une voie d'accès privilégiée au terrain qui permet d'accéder à des données inédites. Nos deux projets de thèse ont adopté une approche ethnographique : notre activité de praticien au sein d'une agence d'urbanisme ou d'un cabinet de conseil devient alors un terrain d'enquête. Pour Pauline, la CIFRE permet ainsi d'éprouver le quotidien d'une agence d'urbanisme, et ce pendant trois années. Elle assiste aux réunions hebdomadaires, développe des discussions informelles avec ses collègues, anime des ateliers de travail avec les partenaires de l'agence sur les projets qu'elle suit… Tous ces moments constituent un matériau empirique d'une grande richesse. Idem pour Nicolas, qui, au sein de son cabinet de conseil, participe à une mission d'accompagnement à la mise en œuvre d'une démarche prospective par un Conseil Régional.

Jouer *l'agent-double* n'est pas automatique ; cela suppose d'avoir recours à un certain nombre d'outils (à commencer par le traditionnel journal de terrain de l'enquête ethnographique) pour transformer cette expérience d'acteur en matériau empirique analysable par le chercheur et audible pour la communauté scientifique. Ce travail de traduction consiste à réduire « le grand monde (macrocosme) au petit monde (le microcosme) du laboratoire »[771]. Utilisant cette *double-appartenance*, la tactique de *l'agent-double* marque néanmoins la distinction entre le travail du salarié et celui du doctorant. La présence sur le terrain empirique du salarié ne sert au travail du chercheur que si elle s'accompagne d'un traitement *ex-post* dans le laboratoire pour objectiver et mettre à distance les données recueillies (classement des documents, retranscription des discussions informelles, contextualisation des moments d'observation…), *« La*

[771] Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe, *op. cit.*

présence « naturelle » dans l'objet de la recherche me donnait deux rôles successifs, et c'est mon regard qui transformait l'institution dont j'étais membre en "terrain" ».[772]

Cette présentation de l'activité salariée comme accès au terrain ne suffit pas néanmoins à justifier l'intérêt de la CIFRE en termes académiques. De nombreux doctorants réalisent des immersions de longue durée sur leur terrain de recherche sans être en CIFRE. Un deuxième argument est alors nécessaire pour démontrer les apports du rôle de *l'agent-double* face à un public de chercheurs. Par rapport à l'observation participante, le statut de salarié permis par la CIFRE permet d'atténuer les effets de distorsion liés à la présence d'un chercheur sur le milieu étudié. D'une part, elle remplace la relation enquêteur-enquêté par une relation de pair à pair, rendue possible par notre *double-appartenance* professionnelle. Les discussions informelles avec nos collègues ou interlocuteurs au sein de la structure d'accueil s'avèrent être un matériau particulièrement riche et sont autant de clés de compréhension pour le chercheur permettant de nuancer les propos recueillis au cours d'entretiens. L'alternance entre la posture du chercheur et celle du collègue permet de prendre la mesure de ce risque de distorsion, comme l'illustre le cas d'un entretien formel mené avec un autre chercheur auprès d'un collègue de l'agence d'urbanisme, dans le cadre d'une recherche contractuelle. L'enquêté, une fois l'enregistreur enclenché, va dérouler un discours très officiel pour décrire le projet en cours – discours en contradiction partielle avec le déroulement effectif du projet et les discussions informelles qu'il a pu avoir avec le doctorant. L'enquêté s'excusera par la suite auprès du doctorant redevenu collègue : «tu comprends, je ne pouvais pas tout dire, c'était enregistré ». Dans ce cas, le travail d'immersion sur un temps long permet de recontextualiser les discours collectés et d'affiner le travail d'analyse.

D'autre part, la *double-appartenance* invite à considérer sa propre expérience de praticien comme une source empirique de première main. Les notes prises lors d'une réunion utilisées dans un premier temps pour nos activités de consultant ou de chargée de mission deviennent ensuite un matériau pour notre activité de chercheur. Le cumul du statut de doctorant avec celui de salarié offre une position de recherche similaire à celle dont a pu bénéficier Dominique Schnapper lors de sa nomination au Conseil Constitutionnel : *«* La singularité de mon enquête tient au fait que j'étais moi-même une indigène (…), à ce que je participais réellement au fonctionnement de l'institution ».[773]

[772] Dominique Schnapper, *op. cit.*.
[773] *Ibidem*.

3.2 Jouer le rôle de "*marginal-sécant*" auprès des praticiens

Au sein du milieu professionnel de la structure d'accueil, le discours de justification est tout autre. Si le recueil de données spécifiques et objectivées est une ressource valorisable auprès des chercheurs qui n'ont pas accès à ce terrain, cette ressource apparait totalement inutile aux praticiens qui baignent dans ce milieu au quotidien. Affirmer trop explicitement notre rôle *d'agent-double* auprès des praticiens aurait plutôt renforcé leur méfiance face aux usages futurs de nos observations. Nous avons donc été conduits à endosser un autre rôle. Souvent renvoyée par nos interlocuteurs, la figure du *marginal-sécant*[774] a progressivement émergé pour caractériser notre situation de *double-appartenance* et en valoriser les atouts.

Comme salarié, l'activité de doctorant est mise en avant comme un moyen d'apporter un autre regard sur les productions de la structure d'accueil. On nous demande aussi bien à l'issue d'une réunion de commenter les échanges (*« quelle est ton analyse en tant que chercheur ?* »), de « décaler les regards » que de faire du *benchmarking* en repérant « ce qui se fait ailleurs » ou encore de réciter les « bonnes pratiques » d'une démarche pour la « valoriser auprès de l'extérieur ». Invité par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire, du fait de son statut de doctorant, aux deux journées de restitution de la démarche de prospective, l'un d'entre nous est interpellé par le directeur qui lui demande: « *Alors, vous en pensez quoi de ce qu'on a fait ? Quelles sont les autres démarches exemplaires que vous avez vues ailleurs en France ?* ». Reposant sur la conception que peuvent avoir nos interlocuteurs de notre travail de recherche, ces attentes ne correspondent pas forcément à ce que l'on est en mesure d'apporter, ni à ce qui est exigé de nous au niveau académique. Elles révèlent néanmoins la perception que peuvent avoir nos collègues, nos directeurs ou nos partenaires de notre *double-appartenance.*

Un deuxième aspect du rôle de *marginal-sécant* consiste à mettre en avant nos relations avec le monde de la recherche. Cela fait écho aux caractéristiques des structures qui nous emploient. Que ce soit l'agence d'urbanisme ou le cabinet de conseil, il s'agit à chaque fois de producteurs d'expertise situés à la frontière entre le savoir et l'action. La CIFRE apparaît alors comme une démonstration de cette fonction d'intermédiation. Elle est ainsi mise en avant lorsque l'agence d'urbanisme souhaite monter une convention de recherche avec la Région, ou lorsque le cabinet de conseil répond à un appel à recherches du PUCA (Plan Urbanisme Construction et Architecture). De la même façon, nous sommes identifiés par nos interlocuteurs comme une ressource pour repérer les écrits ou les universitaires pertinents à mobiliser, comme une voie d'accès à un milieu qu'ils ne connaissent pas toujours. Aussi, l'un comme l'autre, nous avons été sollicités par des collègues praticiens en quête de *«* noms de chercheurs » qu'ils souhaitaient faire intervenir tantôt lors d'un évènement du Conseil Régional, tantôt dans un café-débat.

[774] Le terme de marginal-sécant a été introduit par la sociologie des organisations par Crozier et Friedberg (cf.Michel Crozier et Erhard Friedberg, *op. cit.*) pour désigner les acteurs agissant au croisement de plusieurs univers et en analyser les conséquences. Dans ce texte, c'est moins au concept académique que nous nous référons qu'à l'usage qui en est fait par les acteurs eux-mêmes.

Que ce soit parmi les chercheurs ou parmi les praticiens, ce jeu sur les rôles ne conduit pas à masquer cette situation de *double-appartenance*, mais à varier sa présentation en jouant sur l'ambiguïté de notre position pour l'ajuster aux exigences de nos interlocuteurs et mettre en avant ses apports spécifiques.

4. Le retour de l'objet : et si les chercheurs étaient des acteurs comme les autres ?

Pour être possible, cette alternance des *rôles* suppose une dissociation claire des *publics*. Or nos recherches sur la prospective nous ont amenés à prendre conscience progressivement de l'imbrication de ces deux milieux professionnels que nous avions initialement conçus comme séparés. Cette difficulté à tracer une frontière stable et claire entre le milieu de la recherche et celui des praticiens n'est pas sans conséquences. D'un côté, elle complexifie notre positionnement en venant remettre en cause notre usage tactique de la *double-appartenance* fondée sur le changement de rôles en fonction des publics ; de l'autre, elle nous invite à questionner la dissociation acteur/chercheur pour finalement analyser les chercheurs comme des acteurs à part entière.

4.1 La prise de conscience de l'imbrication de nos deux milieux d'appartenance

Si nous étions conscients au début de nos thèses, de la proximité relative qui pouvait exister entre nos directeurs de thèses et nos structures d'accueil, nous n'imaginions point l'intensité de l'imbrication entre le milieu de la recherche et celui de l'action publique révélée par l'étude de la prospective territoriale.

L'activité prospective se caractérise par la place qu'elle accorde au milieu universitaire. De nombreux chercheurs sont aussi des acteurs impliqués de la prospective, comme en témoigne une rapide analyse de nos milieux de recherche : l'un de nos directeurs de thèse a présidé un groupe de travail d'une démarche de prospective à l'échelle nationale, l'autre y a participé comme expert ; un de nos laboratoires de recherche a effectué le suivi d'une démarche prospective dans le cadre d'une convention de recherche avec l'agence d'urbanisme de Nantes, etc.… Pour ces chercheurs, les démarches prospectives constituent une opportunité pour diffuser les résultats de leurs travaux de recherche. Les trois scénarios, sur les métropoles, issus du groupe de travail constitué pour *Territoires 2040* peuvent ainsi être appréhendés comme une tentative de vulgarisation des travaux de Gilles Pinson et son équipe sur les pouvoirs urbains.

Inversement, on observe aussi une forte proximité de nos structures d'accueil productrices de démarches prospectives avec le milieu universitaire. Le cabinet de conseil est ainsi piloté par un trio de géographes, qui sont, en parallèle, professeurs des universités ou professeurs associés. Les collaborateurs de l'agence d'urbanisme de

Saint-Nazaire développent des liens permanents avec le milieu de l'enseignement et de la recherche, comme évoqué précédemment. Certains des praticiens de la prospective mènent aussi un travail réflexif sur leurs pratiques, à travers des interventions ou des publications. C'est par exemple le cas de Martin Vanier. Consultant au sein de la coopérative Acadie, cet acteur a accompagné une trentaine de démarches prospectives de collectivités territoriales. Professeur de géographie au sein du laboratoire PACTE, il a aussi coordonné un numéro de la revue *Urbanisme*, dans lequel il revient avec distance sur la production de scénarios prospectifs.

Ce numéro de la revue *Urbanisme* (N°386, sept-oct. 2012) voit par ailleurs converger les écrits des différentes parties prenantes du champ de la prospective territoriale, ainsi y retrouve-t-on des articles produits par nos directeurs de thèse et d'autres par les consultants/ bureaux d'études ou salariés des agences d'urbanisme. Lors du montage de la revue, nous avions été contactés, par le coordinateur, pour produire un article collectif[775] faisant état de la « jeune recherche en prospective ». La rédaction de l'article avait suscité de vifs débats au sein de notre collectif de cinq doctorants (dont trois en CIFRE) sur nos rôles et positionnements en tant que doctorants dans le champ de la prospective et de l'action publique territoriale. Travaillons-nous « pour » la prospective ou « sur » la prospective ? En quoi nos travaux renouvellent-ils la connaissance de la prospective et de l'action publique territoriale par rapport aux écrits des praticiens et des chercheurs ? Nos travaux de thèse ont-ils une visée normative, descriptive ou critique ?

4.2 Une confusion des publics qui complexifie l'alternance des rôles

En nous mettant en contact avec les chercheurs comme avec les praticiens, notre situation de *double-appartenance* a été d'une grande richesse pour analyser cette implication des chercheurs dans l'activité prospective. Cependant, cette imbrication chercheurs/praticiens rend cette position de doctorant-salarié plus difficile à tenir. Comment jouer *l'agent-double* lorsque nos interlocuteurs académiques se trouvent aussi être des acteurs de notre terrain de recherche ? Comment tenir le rôle du *marginal-sécant* lorsqu'un grand nombre de praticiens de la prospective ont déjà un pied dans le milieu universitaire ?
Plusieurs expériences sont venues mettre à jour le malaise, quant au rôle pertinent à adopter, suscité par l'instabilité de la frontière entre nos deux milieux d'appartenance. Ce fut par exemple le cas pour Nicolas, retenu pour une communication dans le cadre de la première conférence internationale sur les politiques publiques à Grenoble en juin 2013. Intervenant comme doctorant au sein d'un panel consacré à l'étude de la place de la prospective dans l'action publique, il présente une première analyse historique de l'activité prospective de la DATAR. Il réalise au cours de sa présentation que les

[775] Lavallez Catherine, Leberre Sylvain, Ouvrard Pauline, Rio Nicolas, Vidal Chloë, 2012. *Prospective et (jeune) recherche : chantiers en cours*, « Prospective et territoires : la quête des futurs », revue *Urbanisme* n°386 sept 2012-oct 2012, pp 22-23

personnes présentes dans ce panel sont, avant tout, des praticiens de la prospective en attente de conclusions normatives à visées opérationnelles. Cette *double-appartenance* sera mise à l'épreuve pour Pauline lors de la préparation des rencontres nationales de la FNAU (Fédération Nationale des agences d'Urbanisme) en 2012 : la doctorante-salariée sera auditionnée, puis retenue en tant que "doctorante" avec son directeur de thèse dans le cadre d'un appel à idées consistant à sélectionner des chercheurs pour animer des ateliers (dans son cas ; il s'agira de l'atelier « prospective territoriale ») ; puis présentera à quelques semaines d'intervalle et devant les mêmes acteurs, en tant que "salariée" le programme de l'atelier « prospective territoriale » proposé par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire (pour lequel elle avait été retenue en tant que "chercheur"). La doctorante-salariée se retrouvera ainsi, par deux fois, partie prenante d'un même évènement.

Cette imbrication entre ces deux milieux professionnels peut être considérée comme un facteur de normalisation de notre situation de doctorant-salarié. Au milieu de ces praticiens-chercheurs de la prospective, nous ne serions qu'un hybride parmi d'autres, bénéficiant de cette perméabilité entre les mondes pour mener nos activités de praticien et de chercheur. Même si cette hybridation est effective et peut avoir des aspects vertueux, elle constitue aussi une difficulté pour le doctorant CIFRE. En effet, notre statut de doctorant-salarié s'inscrit dans le cadre de deux types d'évaluations : avec la perspective de la soutenance de thèse du côté du milieu académique, et celle d'une potentielle embauche du côté de la structure d'accueil. Or les évaluations se font selon des cadres, des temporalités et des exigences propres à chaque milieu, où la position de *marginal-sécant* n'apparaît pas toujours valorisée. L'implication du directeur de thèse comme acteur de la prospective ne l'empêchera pas d'adopter le rôle d'évaluateur scientifique lors de la soutenance. A cet égard, les comités de suivi de thèse permettent de révéler les divergences de points de vue entre les différentes cultures professionnelles et disciplinaires sur les attendus de la thèse, allant parfois jusqu'à interroger la légitimité du doctorant vis-à-vis de son objet (et plus particulièrement lorsque, autour de la table, sont conviés des praticiens et des chercheurs de cet objet). Même si ces espaces de discussion permettent d'ajuster les attendus du travail de thèse et d'enrichir les points de vue, le doctorant est très vite confronté à la difficulté de tenir la *double-appartenance* dans le temps.

4.3 Les effets de cette double-appartenance pour notre posture de recherche

Mise en évidence par le malaise qu'elle a pu susciter pour la définition de notre identité de doctorant-salarié, cette imbrication chercheurs/praticiens, voire la multi-positionnalité de certains acteurs, dans le domaine de la prospective nous a conduit à élargir notre terrain de recherche empirique. Progressivement, nous avons été amenés à intégrer un principe de symétrie dans notre analyse, en considérant les chercheurs comme des acteurs comme les autres. Leurs publications sur la prospective deviennent alors un matériau empirique à étudier autant qu'une aide à l'analyse. Idem pour les réactions des chercheurs lors de nos présentations académiques ou pour les discussions

avec nos directeurs de thèse. La présentation d'une première version de ce texte à la journée annuelle des doctorants du réseau thématique « sociologie urbaine » (RT9) de l'Association Française de Sociologie illustre la nécessité de cette symétrie : au cours du repas précédant notre intervention, une discutante (par ailleurs Présidente du conseil de développement d'une grande agglomération française) propose à l'un de nos directeurs de thèse de venir présenter les scénarios prospectifs auxquels il a contribué lors de la démarche *Territoires 2040* pour la DATAR. Dans cette perspective, le milieu universitaire apparaît aussi bien comme l'un des acteurs que le destinataire de notre travail d'enquête.

Cette position de doctorant-salarié nous incite à mettre à distance notre pratique de recherche. Immergés au quotidien dans le milieu des professionnels de l'action publique, nous sommes amenés à regarder l'activité et le positionnement du chercheur au même titre que nous analysons les pratiques des praticiens. Dans cette perspective notre *double-appartenance* professionnelle devient une véritable ressource et un poste d'observation privilégié.

Quelle thèse pour quels "publics" ?

Ce retour réflexif à mi-parcours met en lumière les implications du dispositif CIFRE sur le travail de recherche. Cette position de recherche se distingue de l'approche ethnographique par l'intensité de la *double-appartenance* professionnelle qu'elle provoque. Elle oblige le bénéficiaire de la CIFRE à cumuler deux statuts distincts (celui de doctorant et celui de salarié), sans les hiérarchiser *a priori*. Structurelle, cette situation de *double-appartenance* n'a toutefois pas la même signification selon les disciplines et les contextes professionnels dans lesquels la CIFRE prend place. C'est alors au doctorant-salarié de construire sa posture de recherche en jouant sur l'ambiguïté de son statut atypique. Dans notre cas, cela se traduit par l'alternance entre deux rôles (*l'agent-double* et le *marginal-sécant*) de manière à nous positionner dans des termes conformes aux attentes divergentes voire contradictoires de nos interlocuteurs. Tout en assumant explicitement notre *double-appartenance*, nous sommes ainsi amenés à jouer sur son interprétation, dans un équilibre fragile entre la normalisation de notre situation et la mise en avant de ses spécificités.

Difficile à tenir sur la durée du fait de l'imbrication de nos différents *publics*, ce cumul de nos deux statuts de doctorant et de salarié nous invite à prendre du recul sur notre pratique de recherche. Il nous oblige à appliquer un principe de symétrie et à considérer les chercheurs comme des acteurs parmi d'autres. Cette alternance des rôles en fonction des publics pose néanmoins question tandis que l'on entame la phase d'écriture. Reposant en des termes inédits les questions liées à la restitution de la recherche sur son terrain d'enquête[776], la rédaction puis la diffusion de la thèse pousse à son paroxysme la question de la compatibilité entre nos deux appartenances. C'est d'autant plus le cas que la soutenance constitue avant tout une évaluation, destinée à vérifier, sur la base du manuscrit, notre capacité à correspondre aux règles canoniques de la recherche universitaire ; là où nos collègues-praticiens seront attentifs à la justesse des propos rapportés et à l'apport réflexif de ce travail pour leur propre activité. Comment écrire un document unique tout en s'adressant à deux publics distincts, aux attentes différentes ? Reste alors à trouver le chemin étroit entre les deux extrêmes mis en avant par Bertrand Vallet : la dénonciation d'un côté et la normativité de l'autre.[777]

[776] Carolina Kobelinsky, « Les situations de retour. Restituer sa recherche à ses enquêtés », in *Les politiques de l'enquête. Epreuves ethnographiques*, Paris, La Découverte, 2008. Nicolas Flamant, *op. cit.*
[777] Bertrand Vallet, *op. cit.*

Annexe 2. **Exemple d'étude de programmation urbaine** menée à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire

source : ADDRN, L.Jauvin et P.Ouvrard

Etude de programmation urbaine

↘ stratégie urbaine – **Atelier 1**



Commune de Bouvron

addrn

Eléments de contexte ↘ CONSTATS




Tissu ancien, dense, mixte
Morphologie urbaine
D102
N171
D16
D16
N171
Projet Déviation N171


Tissu pavillonnaire, diffus, monofonctionnel
Morphologie urbaine
D102
N171
D16
D16
N171
Projet Déviation N171


Secteur d' activité
Morphologie urbaine
D102
N171
D16
D16
N171
Projet Déviation N171


Equipements sportifs
Morphologie urbaine
D102
N171
D16
D16
N171
Projet Déviation N171

I/ Diagnostic thématique à l'échelle du centre bourg

- Habitat et renouvellement urbain
- Activités
- Equipements
- Espaces publics et cheminements

→ Constats
→ Enjeux et objectifs
→ Leviers et actions

II/ Schéma programme de l'îlot Datin

Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Evolutions démographiques sur la commune

2 860 habitants au 01/01/2012

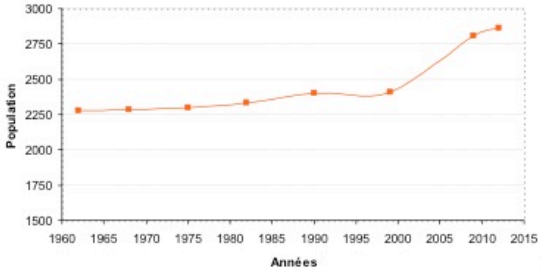
croissance démographique entre 1999 et 2009

Bouvron : **+ 1,54 % par an**
CC. Region de Blain : + 2,42 % par an
Pays de la Loire : + 0,95 % par an
France : + 0,67 % par an

+ 449 habitants en 13 ans **dont 50 %** par le solde migratoire

→ **Un territoire attractif**
→ **Une progression démographique remarquable**

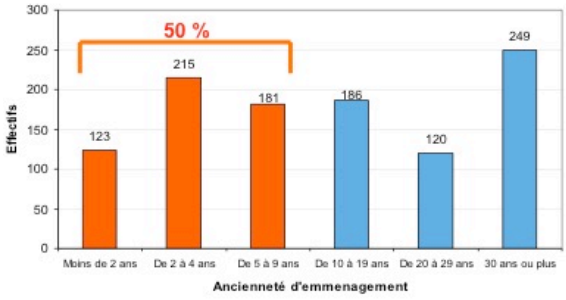
Evolution de la population sur la commune de Bouvron entre 1962 et 2009



Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Ancienneté des ménages dans leur logement (en 2008)



Nouveaux arrivants sur la commune

1 074 ménages en 2008

dont 50 % arrivés au cours des 10 dernières années

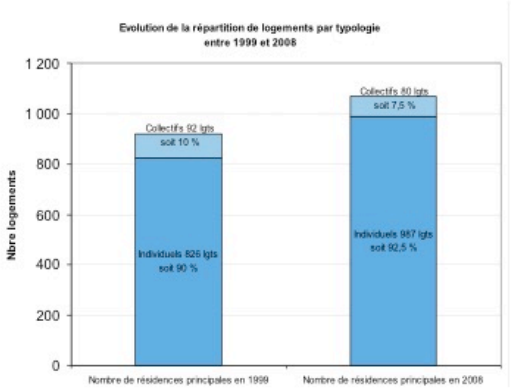
→ **sur les 10 dernières années, les nouveaux arrivants constituent 1 ménage sur 2**

→ **Une progression démographique remarquable**

Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Evolution de la répartition de logements par typologie entre 1999 et 2008



Logements et typologies

Une forte demande en logements

+14 % nouveaux logements en 10 ans (149)

2 modèles :

- Individuel : 92,5 % du parc de logement en 2008
- Collectif : 7,5 % du parc de logement en 2008 *typologie marginale*

Offre en logements sociaux peu importante, à savoir 6 % du parc

→ **Proposer une diversification de l'offre de logements (modèle alternatif ?)**

→ **L'habitat social en centre bourg : un levier vecteur d'attractivité pour une population jeune**

Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Occupation du sol et densité de logements en centre boug

Échantillon 1 ha 18%

Emprise construite : 5 749 m² d'emprise construite au sol pour 31 700 m² de terrain

soit **18 %** de la surface au sol occupée par l'emprise construite

Densité de logements : environ 41 logements sur 3.17 ha

soit **13 logements/ha**

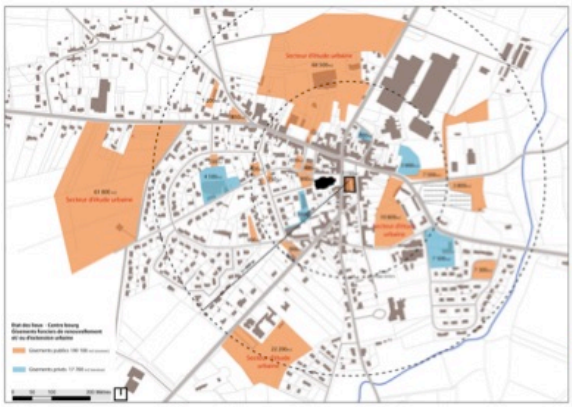
densité recommandée : 80-100 logements/ha

densité faible : 50 logements/ha

→ **La densité est une notion qui reste à construire**



Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Gisements fonciers potentiels de renouvellement et/ ou d'extension urbaine

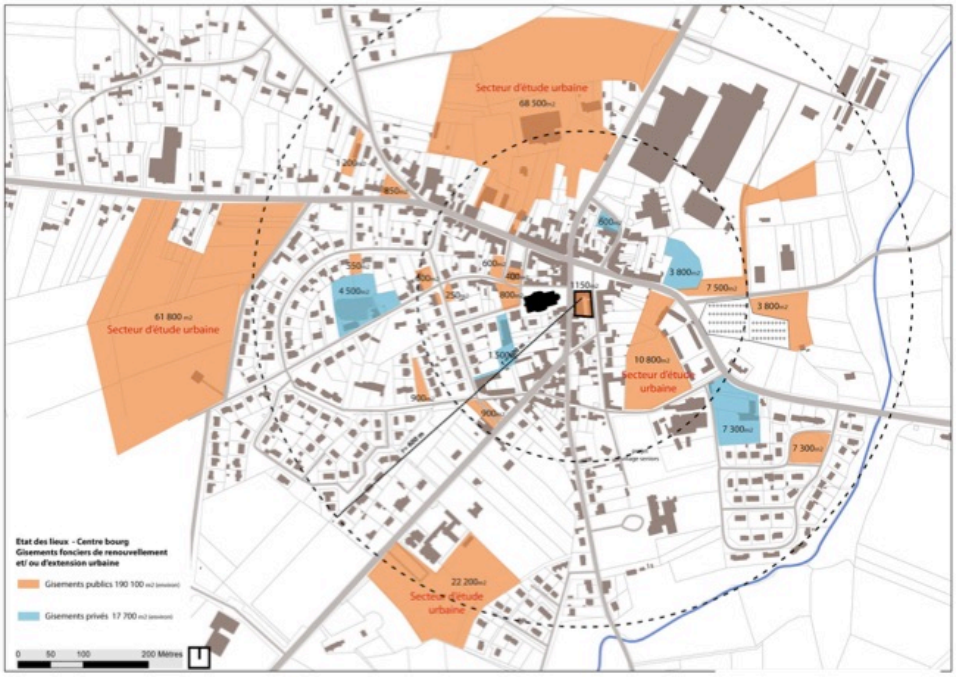
+ de 200 000 m² de gisements fonciers en centre bourg

- Publics : 190 100 m²
  dont 4 sites secteurs d'études urbaines
- Privés : 17 700 m² identifiés ; *autres à recenser*

→ **Un potentiel dont la constructibilité reste à étudier** *(études urbaines)*

→ **Des sites privés de mutation reconvertibles restent à expertiser**

Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS



Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS





Habitat et renouvellement urbain ↘ CONSTATS







Habitat et renouvellement urbain ↘ ENJEUX et OBJECTIFS

1. Renforcer la dynamique urbaine et l'attractivité du centre bourg

2. Renforcer l'identité du centre bourg, un lieu de vie et d'échange social

ce contenu identitaire étant à renforcer en termes :

- **d'image** de centralité de territoire attractif
- **de symbolique** d'urbanité rurale
- **de fonction** multiservices complémentaires
- **d'usages** diversifiés interactifs

3. Valoriser l'espace du centre bourg tout en répondant aux enjeux de densification

l'enjeu étant de densifier en proposant :

- une alternative à l'étalement urbain
- un usage raisonné de l'espace

4. Apporter des solutions à la demande en logements de la part des habitants *(actuels et à venir)* tout en répondant à leurs aspirations et à leurs moyens







Habitat et renouvellement urbain ↘ LEVIERS et ACTIONS

Action 1. Réaliser un inventaire exhaustif des ressources foncières potentielles (publiques/ privées)

Action 2. Valoriser les gisements fonciers disponibles déjà recensés

Action 3. Mettre en place un programme de maîtrise foncière

Action 4. Proposer une nouvelle offre de logements

- Adaptée à la situation et au contexte du centre bourg
- Contribuant à la valorisation et à la structurarion du centre bourg
- Proposant des typologies de logements innovantes

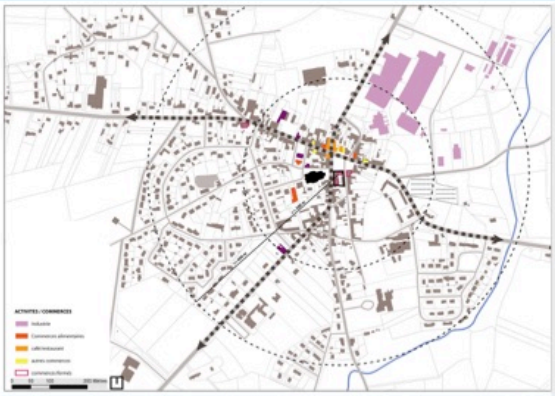
I/ Diagnostic thématique à l'échelle du centre bourg

- Habitat et renouvellement urbain
- Activités
- Equipements
- Espaces publics et cheminements

→ Constats
Enjeux et objectifs
Leviers et actions

II/ Schéma programme de l'îlot Datin

Activités ↘ CONSTATS



un tissu économique de centre bourg

organisé autour de **2 axes routiers majeurs**

concentré dans **un rayon de 300 m** pour le commerce



Activités ↘ CONSTATS







Un tissu économique développé selon 3 secteurs

dont 2 secteurs sont majoritairement représentés en centre bourg :

1. l'industrie laitière

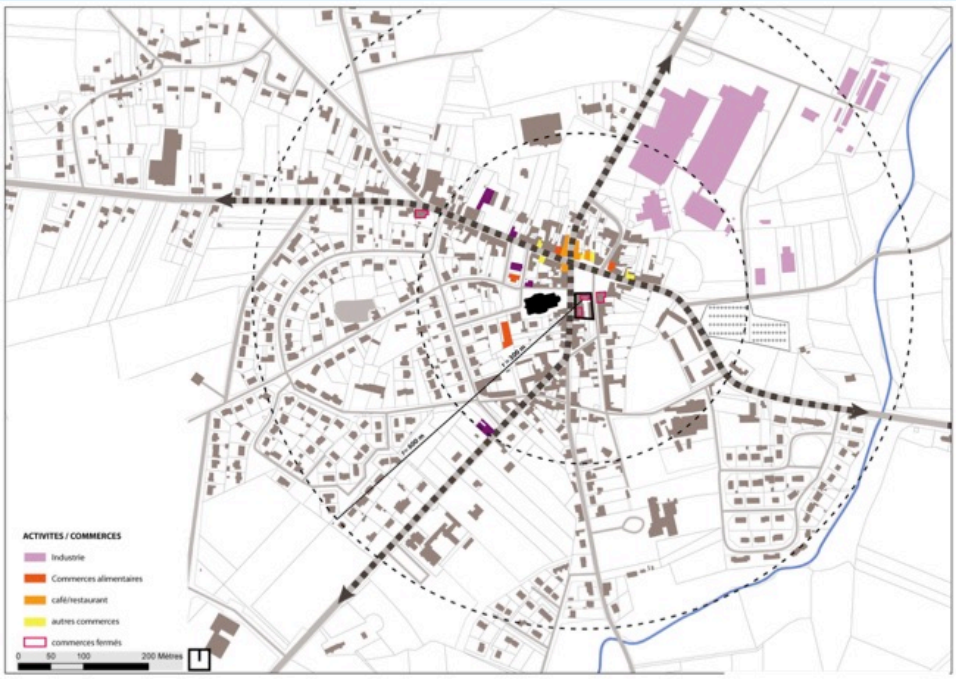
- tissu mono industriel
- filière créatrice d'emplois

↘ *génère de la demande (commerces, services, équipements, habitat…)*

2. le commerce

- représenté par du commerce indépendant de bouche et de soins à la personne
- des commerces abandonnés (voire désaffectés) situés à des emplacements stratégiques
- Une offre de commerce de vente directe est proposée en centre bourg

Activités ↘ CONSTATS



Activités ENJEUX et OBJECTIFS



1. **Maintenir/ renforcer/ diversifier l'activité économique et l'offre commerciale en centre bourg**

2. **Revitaliser l'image de l'offre économique en centre bourg**

Etude CCI
en cours

Activités LEVIERS et ACTIONS

Action 1. Proposer une meilleure lisibilité de l'activité économique en centre bourg tirant partie de trois opportunités :

- Nouveaux logements/ nouveaux habitants
- Centre bourg à la croisée des flux
- Proximité des services en centre bourg (300 m)

Action 2. Organiser et aménager l'activité économique autour d'espaces de convivialité urbaine

Action 3. Tirer partie des gisements fonciers pour développer une offre économique en centre bourg

Action 4. Introduire une offre de tertiaire en centre bourg, tirant partie des opportunités suivantes :

- A la croisée des flux
- À proximité :
  - de l'aéroport NDDL
  - des pôles structurants métropolitains
  - du centre ville de Nantes
- Offre économique attractive en termes de logements
- Possibilité de travailler et se loger à proximité
- Cadre de vie

Opportunités de programmation :
vente directe/circuit court à organiser
centre médical/mutualisation
hôtel d'entreprises

I/ Diagnostic thématique à l'échelle du centre bourg

- Habitat et renouvellement urbain
- Activités
- Equipements
- Espaces publics et cheminements

→ Constats
→ Enjeux et objectifs
→ Leviers et actions

II/ Schéma programme de l'îlot Datin

Equipements ↘ CONSTATS







Offre d'équipements publics

- diversifiée et conséquente
- Répartie autour du centre bourg dans un rayon de 600 m
- Horizinc, équipement excentré

Offre de santé

- significative et très présente
- génératrice d'emplois

Services tertiaires et administratifs
(mairie, poste, banques…)

- regroupés dans un rayon de 300 m

Lisibilité des équipements

- pas toujours évidente
- peu ou pas de maillage/liaisons douces entre les équipements

Equipements ↘ CONSTATS



Equipements ↘ ENJEUX et OBJECTIFS

1. **Anticiper l'évolution des équipements notamment en privilégiant les ressources foncières identifiées en centre bourg**

2. **Améliorer la lisibilité, l'accessibilité et la desserte des équipements et services**

Equipements ↘ LEVIERS et ACTIONS

Action 1. **Anticiper, programmer et projeter des hypothèses de développement et/ou d'extension des équipements**

Action 2. **Mesurer, identifier et exploiter les ressources foncières nécessaires en fonction des anticipations planifiées**

Action 3. **Projeter un maillage cohérent et structuré notamment de liaisons douces visant à faciliter et optimiser les déplacements**

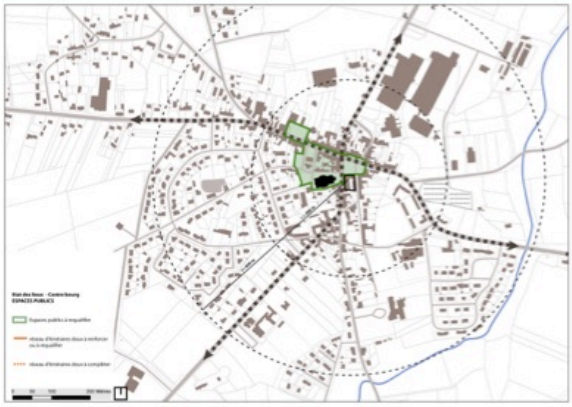
I/ Diagnostic thématique à l'échelle du centre bourg

- Habitat et renouvellement urbain
- Activités
- Equipements
- Espaces publics et cheminements

→ Constats
→ Enjeux et objectifs
→ Leviers et actions

II/ Schéma programme de l'îlot Datin

Espaces publics et cheminements ↘ CONSTATS



Des espaces publics généreux

- dans leur géométrie
- dans leur dimension à l'échelle du centre bourg
- dans la proportion des surfaces occupées au sol par le bâti

Des traitements qualitatifs inégaux mais un potentiel à valoriser en terme :

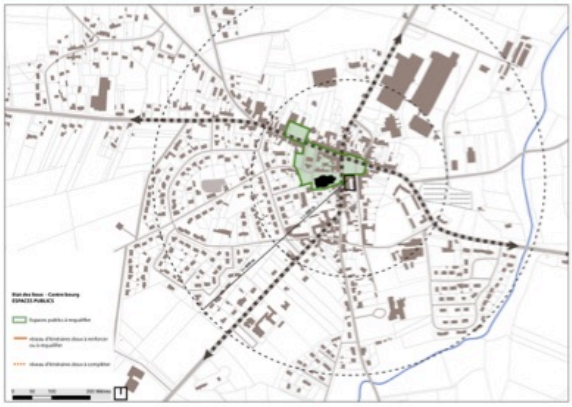
- d'image
- d'attractivité
- de convivialité
- d'usages
- d'identité







Espaces publics et cheminements ↘ CONSTATS



Des espaces publics de 3 types :

- Fortement qualifiés
- A requalifier
- En attente (usages à révéler ou à définir)

Des espaces publics pas toujours lisibles ; une absence de maillage entre les différents espaces

Un partage de l'espace public à rééquilibrer entre les différents modes de déplacement







Espaces publics et cheminements ENJEUX et OBJECTIFS

1. **Revaloriser l'image esthétique générale du centre bourg**

2. **Améliorer la structure et la qualité urbaine :**
   - Redonner de la cohérence et de la lisibilité aux espaces publics
   - Hiérarchiser et rationaliser la géométrie et l'organisation spatiale des espaces publics
   - Améliorer la distribution et l'organisation du centre bourg (accessibilité, itinéraires)
   - Améliorer la convivialité, les usages et les échanges sociaux dans l'espace public

3. **Contribuer à l'accueil et à la valorisation des activités commerciales existantes ainsi qu'à la convivialité et à la fréquentation commerciale**

Espaces publics et cheminements LEVIERS et ACTIONS

Action 1. Programmer et phaser la requalification des espaces publics, notamment en interaction avec l'offre commerciale

Espaces publics et cheminements → LEVIERS et ACTIONS



I/ Diagnostic thématique à l'échelle du centre bourg

- Habitat et renouvellement urbain
- Activités
- Equipements
- Espaces publics et cheminements

→ Constats
Enjeux et objectifs
Leviers et actions

II/ Schéma programme de l'îlot Datin

Schéma programme îlot DATIN



L'îlot Datin peut constituer le premier levier d'une stratégie d'ensemble en termes de :

- Offre d'habitat collectif de centre ville
- Renforcement/diversification de l'offre commerciale
- Nouvelle offre tertiaire
- Requalification des espaces publics et d'itinéraires urbains
- Amélioration des déplacements
- Optimisation des gisements fonciers
- Revitalisation urbaine
- ...



Schéma programme îlot DATIN



Action 1. Reconversion/rénovation des sites de renouvellement urbains

- Îlot Datin
- Huit à huit
- Place derrière l'église
- ...

Schéma programme îlot DATIN



Action 2. Mise en œuvre d'un programme de requalification des espaces publics

Apaisement des accès en cœur de boug

- Temporisation de la place de la voiture
- Repositionnement des feux de circulation

Traitement du « Plateau marchand » et des façades commerciales

- Aménagement végétal pour ménager des ambiances et des niveaux d'intimité différenciés
- Aménagement de terrasses

Schéma programme îlot DATIN



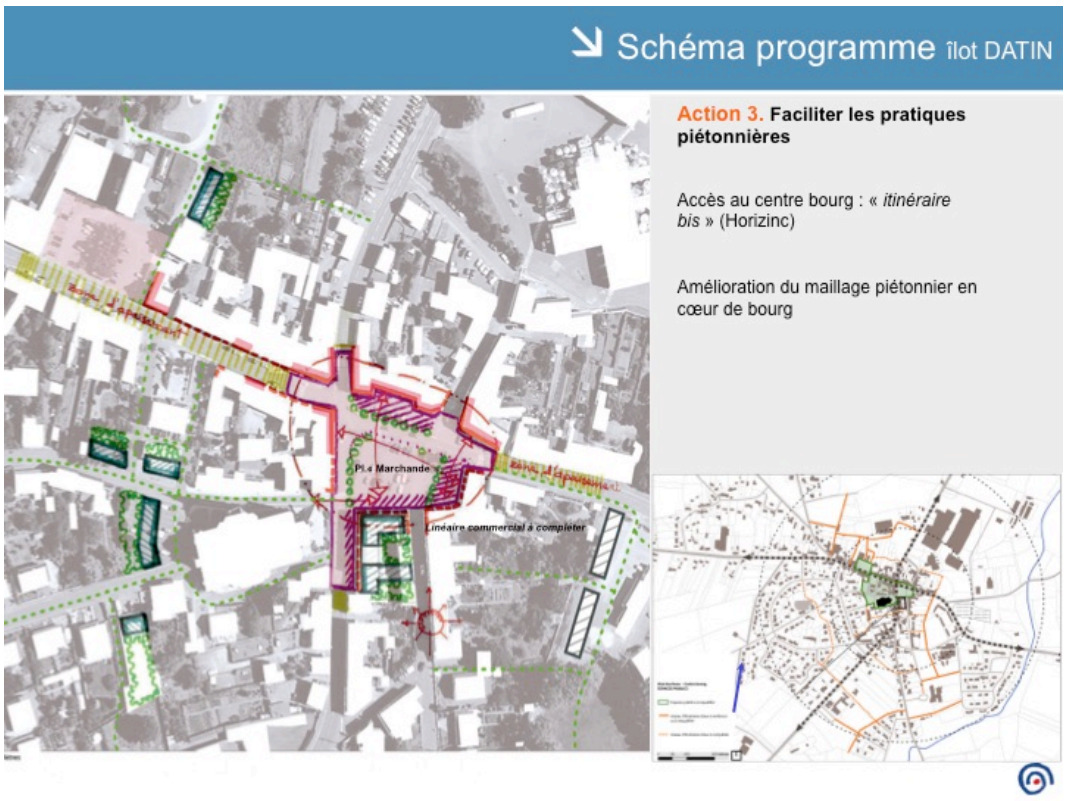
Action 2. Mise en œuvre d'un programme de requalification des espaces publics

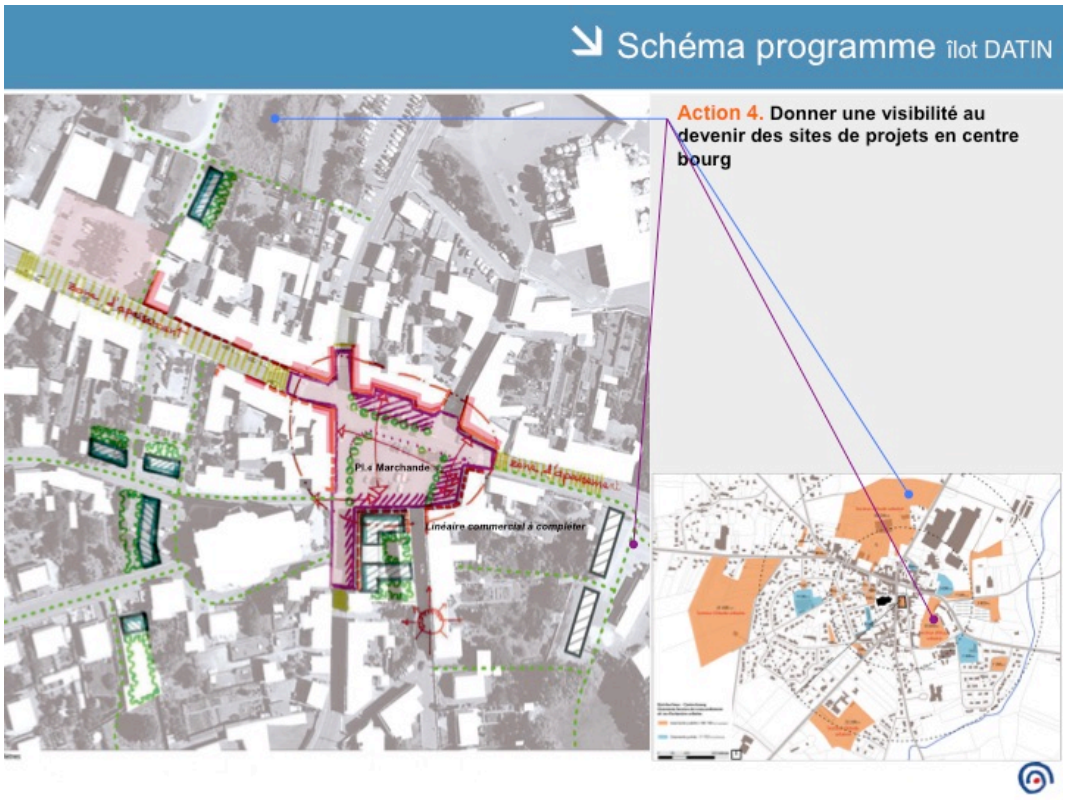
Apaisement des accès en cœur de boug

- Temporisation de la place de la voiture
- Repositionnement des feux de circulation

Traitement du « Plateau marchand » et des façades commerciales

- Aménagement végétal pour ménager des ambiances et des niveaux d'intimité différenciés
- Aménagement de terrasses


Schéma programme îlot DATIN
Action 3. Faciliter les pratiques piétonnières
Accès au centre bourg : « itinéraire bis » (Horizinc)
Amélioration du maillage piétonnier en cœur de bourg
Pl. 4 Marchande
Linéaire commercial à compléter


Schéma programme îlot DATIN
Action 4. Donner une visibilité au devenir des sites de projets en centre bourg
Pl. 4 Marchande
Linéaire commercial à compléter

Annexe 3. **Rapport d'activités CIFRE, ANRT**

Ce rapport d'activités détaille les différentes missions et actions menées dans le cadre du contrat CIFRE. Il permet de retracer les différentes implications de la doctorante sur son terrain d'enquête.

CONVENTION CIFRE[1] N° 750 / 2011
ENTREPRISE : ADDRN
DOCTORANT : OUVRARD Pauline

RAPPORT D'ACTIVITES A L'ISSUE
DE LA ~~1ère – 2éme~~ – 3éme ANNEE DE THESE[2]

1.Travaux menés au sein de l'entreprise, ADDRN (2011-2014)

1.1 Prospective

***Participation et suivi de la démarche prospective "Destinations 2030"** chargée de mission - octobre 2011 - avril 2013_ piloté par Claude Maillère.

*** Journée de prospective territoriale Saint-Nazaire «Destinations 2030» – Saint Nazaire Agglomération : «Fabriquer un outil d'aide à la décision»_** 30 et 31 janvier 2013_ADDRN_ STX Saint-Nazaire.

***Participation à la préparation de l'Atelier Métier " prospective " dans le cadre des 33e rencontres nationales de la FNAU et participation à l'Atelier _** Juin-décembre 2012_avec Claude Maillère.

***Participation aux Ateliers proposés dans le cadre de la Démarche "Prospective régionale : Pays de la Loire 2040 " _** 2011-2012 _ animés par ACADIE (Martin Vanier et Nicolas Rio).

1.2 Stratégie et programmation urbaine

***Participation à l'étude diagnostic et projet de territoire pour les communes de la Communauté de Commune de Loire et Sillon (Lavau-sur-Loire et Campbon)_** 2013_ avec Loïc Jauvin.

***Participation à l'étude diagnostic et projet de territoire pour la commune de Bouvron + suivi de la démarche de concertation_** 2012-2014_ avec Loïc Jauvin.

***Participation à l'étude de programmation urbaine groupe scolaire pour la commune de Pontchâteau _** juin 2012 – janvier 2013_ avec une chargée de mission planification.

1.3 Planification

***Participation au diagnostic territorial réalisé dans le cadre de la préparation de la conférence de l'Ouest_** 2012-2013.

***Participation à la révision de la Charte du PNR de Brière, volet urbanisme et paysage_** février-avril 2012_ avec deux chargées de mission planification.

1.4 Etudes urbaines

***Participation à l'élaboration (volet rédaction) des « balades urbaines »_** 2014_ avec Loïc Jauvin.

***Participation à la réponse à l'appel à projet Trame Verte et Bleue et étude « maillage éco paysager »_** janvier 2011-2012_ avec deux chargés de mission

1.5 Vie et gestion de l'agence

***Co-encadrements de stages :**

1. « Mapping des relations internes et externes à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire » _ Co-encadrement BV, M1 Carrière Publiques, IPAG Nantes_ 22 avril 2013 au 31 mai 2013_ avec une chef de projet

2. « Enquêtes territoriales - Pôle Ouest de la métropole Nantes Saint-Nazaire »_ *C*o- encadrement stagiaire, M2VT, ENSA Nantes_ mai 2012-septembre 2012_ avec une chef de projet

*** Participation :**

à des « évènements » internationaux, nationaux ou métropolitains tels que *le MIPIM (2013), les 33^{e} rencontres de la FNAU (2012), la rencontre nationale des SCOT (2012), la conférence Métropolitaine (2011)* ;

à des évènements organisés par l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire *tels que les 20 ans de l'ADDRN (2012), les journées de convivialité de l'agence, rencontres avec l'agence d'urbanisme de Rennes (AUDIAR) ;*

à des visites (Ville-Port, Ville-Gare, Ville-Ouest, St Herblain…)

* **Suivi de réunions** tels que les comités (opérationnel, méthode et projet) à l'ADDRN, comités techniques, comités de pilotage, déjeuners de coordination, bureaux du SCOT…

* **Lancement de « Mots d'agence »** (séance de restitution d'un « rapport d'étonnement d'une immersion à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire » à l'équipe ADDRN + publication dans un blog)

***Coordination du " Rapport d'activités 2011" de l'ADDRN_** novembre 2011-février 2012_ avec Loïc Jauvin.

2. Travaux de recherche (2011-2015)

2.1 Participation à des programmes et conventions de recherche

2014 (88h)/ **Ingénieure de recherche**, laboratoire CRENAU : préparation de l'exposition Protocoleville, PUCA/ENSA Nantes/ENSA Malaquais .

2011-2012 (90h)/ **Chercheure contractuelle**, laboratoire LAUA : convention de recherche avec l'AURAN (agence d'urbanisme de la Région nantaise) sur le thème de « la prospective territoriale et de l'ingénierie de projet ».

2010-2013 (96h) / **Chercheure contractuelle**, laboratoire LAUA : programme de recherche POPSU2, PUCA (GIP AIGP) sur le thème de « la régulation et de la prospective territoriale ».
2011 (198h) / **Assistante de recherche**, laboratoire LAUA : convention de recherche sur le thème « médiations et régulations territoriales, le cas de l'Ile de Nantes ».

2.2 Réponses à des appels d'offre

2015-2016 / **Participation au dépôt du Projet ANR avec le laboratoire CRENAU : ABAQUE - Acceptabilité de l'Agriculture intégrée au Bâti dans un Quartier Urbain Existant: exemple d'un campus universitaire nantais exploitant un prototype serre-bureau , Défi 6 – Mobilité et systèmes urbains durables _** déposé en 2014-2015 et redéposé en 2015-2016.
Face au problème de disponibilité du foncier, on observe aujourd'hui le développement de nouvelles formes d'agriculture urbaine intégrées au bâti. Ces projets semblent pertinents au regard des synergies qu'ils permettent, entre différents usages d'une construction, de l'économie d'espace, et des retombées sociales potentielles. Cependant, au-delà de l'effet de mode, peu de recherches ont été engagées pour évaluer l'acceptabilité de cette solution d'agriculture urbaine dans le contexte français. Le projet proposé s'appuie sur l'opportunité unique d'expérimenter en conditions réelles un prototype de serre intégrée à un bâtiment de bureau dans un campus nantais. Quatre axes de recherche sont proposés : l'analyse des effets de l'introduction de l'agriculture urbaine sur les pratiques ; l'étude des représentations associées à cette forme d'agriculture urbaine ; différentes expérimentations et modélisations du couplage bureau-serre ; l'analyse des spécificités et répétabilité du prototype.

2015-2016 / **Participation à la réponse à l'appel d'offre : Etude qualitative sur les concours d'architecture en France Numéro de consultation : 2015 – 58 - MIQCP** avec le LABORATOIRE ESPACES TRAVAIL (LET), le **Ministère de la culture et de la communication Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques (M.I.Q.C.P) et le RAMAU**
Cette étude a pour objet : de capitaliser et valoriser les bonnes pratiques de concours d'architecture en France et de proposer un système pérenne de veille ; d'identifier ce que le concours a apporté en terme de professionnalisation des acteurs, de processus de conduite de projet, de qualité architecturale, d'accès à la commande...; de repérer les limites et les dérives éventuelles du concours ; de proposer une évolution des recommandations à l'attention des maîtres d'ouvrage publics.

2014-2015 / **Participation à la réponse à un appel à projet européen** (non-retenu) : project proposal "*Collaborative creation of city experiences*

through a phygital approach (CO'N'CREATE)", coordinated by Politecnico di Milano.

2.3 Vie du laboratoire

2014 / **Membre du comité de lecture Lieux Communs n°17 « Les mondes de l'architecture »**_ numéro coordonné par Elise Roy et Anne Bossé.

juill-sept 2012 / **Co-encadrement de stage : « le MIPIM comme espace témoin de la ville néolibérale »**_ stagiaire, M2 mention recherche ENSA Nantes_ co-encadrement avec Elisabeth Pasquier.

2011 à 2014 / **Représentante des doctorants** au conseil scientifique de l'ENSA Nantes .

2.4 Implications dans des associations et collectifs de doctorants

*** PAP (Prospective et Action Publique) _ Réseau de doctorants**

« *Un réseau de doctorants travaillant sur la prospective se met en place. Animé par Nicolas Rio (Université de Lyon), il associe notamment Catherine Lavallez (Unige), Pauline Ouvrard (Université de Nantes), Chloé Vidal (Université de Lyon) et Sylvain Le Berre (Université de Rennes). Afin d'interroger cette double dynamique (le changement à l'épreuve de la prospective, la prospective à l'épreuve du changement) dans la perspective pluridisciplinaire qu'elle nous semble appeler, nous avons créé le collectif de recherche « Prospective et Action Publique » (PAP). Il rassemble aujourd'hui cinq doctorants étudiant la prospective à partir de plusieurs disciplines : la sociologie, la philosophie, la géographie, les sciences politiques, les sciences de l'environnement, l'urbanisme, l'économie. Espace de mutualisation des savoirs et de structuration des controverses scientifiques sur le sujet, il vise aussi à favoriser le dialogue entre chercheurs et praticiens* ».

(extrait de l'article Catherine Lavallez, Sylvain Le Berre, Pauline Ouvrard, Nicolas Rio, Chloë Vidal, 2012**. Prospective et (jeune) recherche : chantiers en cours**, « Prospective et territoires : la quête des futurs », revue Urbanisme n°386 septembre 2012-octobre 2012, pp 22-23).

Ce collectif a donné lieu à des séances de travail collectives, des communications, publications collectives et des formes de mutualisation (histoire de la prospective, cartographie des démarches prospectives…). (Cf. 2/)

*** Membre de l'ADCIFRE : Association des Doctorants CIFRE en SHS**

L'association des doctorants CIFRE dans le champ des Sciences Humaines et Sociales a été crée au printemps 2014, suite aux journées d'études de l'Association des Jeunes Politistes Bordelais sur « l'observation participante défis et opportunités du chercheur acteur de son objet ». Les objectifs de l'ADCIFRE

sont de constituer un réseau de doctorants conduisant ou ayant conduit une recherche SHS sous contrat CIFRE, d'organiser une rencontre annuelle, de créer un système de parrainage. (cf. http://adcifreshs.eklablog.com).

3. Activités d'enseignement (2011-2016)

2015-2016 / **Maître Assistant Associé en SHS** ENSA Nantes (160h)
2011-2016 / **Enseignante vacataire** ENSA Nantes (350h), Audencia Nantes (30h), UCO Angers (24h), CNAM Pays de la Loire (24h), Ecole Centrale Nantes (8h), Faculté de Droit et Sciences Politiques Nantes (4h).

Disciplines enseignées / **SHS, sociologie urbaine, études urbaines, urbanisme**
Niveaux / **licence, master, DPEA architecture navale, formation continue**
contextes d'enseignement / **TD, CM, studio de projet, voyage d'étude, encadrement de mémoires.**

4. Publications, communications

4.1 Articles

*Devisme, Laurent et Ouvrard, Pauline. 2015. « Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action ». **In : Desage Fabien, Louis Jacob (dir.), 2015, "Les aménagements de la participation", Lien social et politiques, n°73, vol.1.**

*Lavallez, Catherine, Leberre Sylvain, Ouvrard Pauline, Rio Nicolas, Vidal Chloë. 2012. « Prospective et (jeune) recherche : chantiers en cours », **in revue Urbanisme n°386 : « Prospective et territoires : la quête des futurs »**, p. 22-23.

*Devisme, Laurent et Ouvrard Pauline. 2011. « 48 h Dubaï. De quoi cette "ville" est-elle le témoin ? », **in Lieux Communs les cahiers du LAUA n°14**.

*Ouvrard Pauline. 2010. « Témoin d'un espace témoin : Médiatrice au Hangar 32, espace de (re)présentation », **in Lieux Communs les cahiers du LAUA n°13**.

(en cours)
*Devisme Laurent, Nicolas Amélie, Ouvrard Pauline, Pasquier Elisabeth. 2015. « Il se passe toujours quelque chose à Charleroi ». **In : Espaces et Sociétés dossier « Ces villes dont on ne parle pas ».** (en attente)

*Ouvrard Pauline et Rio Nicolas. 2014. « Acteur et/ou chercheur de son objet? La recherche doctorale en SHS à l'épreuve de la double-appartenance professionnelle ». **In : *revue en ligne du réseau sociologie de l'urbain (RT9).***

4.2 Rapports de recherche

*Bossé, Anne, Dèbre, Célia, Devisme, Laurent, Garat, Isabelle, Nicolas, Amélie, Ouvrard, Pauline, Roy, Elise. 2013. **Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines, Rapport final : Régulation territoriale, LAUA-PUCA**, Contribution : Devisme, Laurent et Ouvrard, Pauline. 2013. Réguler par la mobilisation technico-politique. En quoi la démarche de prospective-citoyenne « Ma Ville Demain, inventons la métropole nantaise de 2030» permet-elle de réguler l'action territoriale ?

*Devisme, Laurent (dir), Ouvrard, Pauline. 2013. **L'ingénierie de projet d'une prospective citoyenne : ethnographie de la démarche Nantes 2030 – Ma Ville Demain**, LAUA-AURAN.

*Devisme, Laurent (dir), Bossé, Anne, Dumont, Marc, Ouvrard, Pauline. 2013. **A research on contemporary urban models : sources, process, investigation domains. An exploratory panorama**, OCDE, PUCA.

4.3 Communications

*Ouvrard, Pauline. 2015. « La fabrique urbaine contemporaine à l'épreuve de ses projets de territoire: le cas de la métropole Nantes Saint-Nazaire (1966-2014)». **In : 3e Rencontres Doctorales en Architecture « Le projet et la recherche »**, ENSA Marseille, 3-5/09/15 (communication retenue mais non présentée).

*Ouvrard, Pauline. 2015. « La thèse CIFRE à l'épreuve de ses temps et formes de restitution : *retour sur les formes d'énonciation du savoir expérimentées à l'occasion d'une enquête ethnographique sur la fabrique urbaine contemporaine Nanto-nazairienne* ***». In : Colloque*** **Association ADCIFRE SHS : « La recherche en funambule : établir une approche critique tout en étant engagé par et dans son terrain : Le cas des thèses CIFRE en sciences humaines et sociales »,** Université de Rennes 2, 3-4/09/15.

*Devisme, Laurent et Ouvrard, Pauline. 2015. La mobilisation territoriale et ses experts : l'exemple des démarches de prospective participative**, In : colloque international APERAU : « Concevoir et fabriquer la ville. Volet 4 acteurs, métiers, formations»**, Rennes, 04/06/15.

*Ouvrard, Pauline. 2015. « Une traversée du milieu sociotechnique de l'urbanisme : acteurs, instruments, processus ». **In : réunion scientifique du laboratoire CRENAU, ENSA Nantes**, 4/03/2015.

*Ouvrard, Pauline. 2015. « La prospective : un instrument pour fabriquer/organiser l'action collective? ». **In : M2 Science politique de l'Europe –**

Université de Nantes 2014-2015 Analyse de la démocratie locale en Europe. Cours assuré par Goulven Boudic et Jeanne Chauvel, 2/03/ 2015 (2h).

*Ouvrard, Pauline. 2014. Intervention sur la thèse CIFRE avec Clarisse Angelier. **In : table ronde « la Thèse CIFRE » salon de valorisation des SHS organisé par les MSH de l'Ouest**, Faculté de Médecine de Nantes, 14/11/14.

*Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2014. « Détours par le futur : usages de la prospective et construction métropolitaine à Nantes et à Lyon » , **In : colloque international : La métropole comme objet politique. Historicités, catégories d'analyse et enjeux institutionnels de la métropolisation »**, UMR Triangle Lyon, 12-13/11/14.

*Ouvrard, Pauline. 2014. «les agence d'urbanisme d'agglomération et la recherche : milieu(x), métiers et pratiques ». **In : Les cafés de l'après thèse « Les métiers du conseil aux collectivités locales : agences d'urbanisme, bureaux d'études et de recherche. Quelle place pour les docteurs ? »,** Université Paris Descartes, 14/05/14.

*Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2014. « Démarches d'anticipation et construction métropolitaine : les cas de Nantes et Lyon ». **In : Séminaire IMUalpha « les chantiers de la recherche urbaine », ENS Lyon**, 12/05/14.

*Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2014. « Acteur et/ou chercheur de son objet? La recherche doctorale en SHS à l'épreuve de la double-appartenance professionnelle **». In : Séminaire de l'AJPB «l'observation participante : défis et opportunités du chercheur acteur de son objet », IEP Bordeaux**, 21/03/14.

*Ouvrard, Pauline et Rio, Nicolas. 2013. « le doctorant CIFRE : un agent-double entre les champs de la recherche et de l'action? Témoignages croisés de deux itinéraires de recherche sur la prospective territoriale ». **In : Atelier du RT9 « Sociologie de l'urbain et des territoires » : « le hors-champ des recherches doctorales sur l'urbain et les territoires », AFS Paris**, 22/11/13.

*Ouvrard, Pauline. 2013. « Entre « savoir » et « faire » : le doctorant CIFRE, un marginal sécant entre la pratique de recherche et la pratique professionnelle « en » urbanisme ». **In : Journées doctorales internationales en urbanisme « la recherche en/sur/pour l'urbanisme », université de Montréal**, 21/10/13.

*Ouvrard, Pauline et Quaeybeur Clément. 2013. « La thèse CIFRE : un cadre hybride pour la recherche « en » urbanisme ?». **In : Journées doctorales internationales en urbanisme « la recherche en/sur/pour l'urbanisme », université de Montréal**, 23/10/13.

*Ouvrard, Pauline. 2013. « Dans les « cuisines » de l'agence d'urbanisme de

Saint-Nazaire : comment « l'observation participante » permet-elle de renseigner l'action territoriale ? », **In : 2e rencontres doctorales en Architecture, ENSA Paris Belleville**, 12-14/09/13.

*Ouvrard, Pauline. 2013. « "Ils ont fouillé ton bureau !" Discussion sur la posture du chercheur en situation d'observation participante». **In : séminaire inter-doctorants IEP Rennes**, 18/06/13.

*Devisme, Laurent et Ouvrard, Pauline. 2013. "De quoi la prospective territoriale est-elle le nom?". **In : séminaire "Chiffrer et déchiffrer la ville" avec actes (revue Urbanisme n°385 juill 2012-août 2012), FNAU**, 15/05/12.

*Ouvrard Pauline. 2012. « Ethnographier l'action territoriale : Terrain(s), Posture(s), Méthode(s) ». **In : colloque international APERAU : « Penser et produire la ville au XXIe siècle », Université de Lausanne**, 05-08/06/12, communication avec Poster.

*Devisme, Laurent et Ouvrard, Pauline. 2012. « le futur territorial comme objet de gouvernement? ». **In : Journée d'étude POPSU2, ENSA Nantes**, 25/05/2012.

5. Formations suivies

5.1 Formations Ecole Doctorale DEGEST

*** « Pilotage d'équipe»_** Ecole des Mines de Nantes_ 2014_ 32h de cours.
*** « Histoire des SHS»_** Frédéric Martin_DEGEST13_ 2014_ 15h de cours.
*** « Usages des méthodes ethnographiques en Sciences Humaines et Sociales »**_Marie Cartier_ ED DEGEST 06_ 2014_ 16h de cours.

5.2 Autres formations

*** « Animer et évaluer les travaux de groupe »_** Atelier pédagogique de l'Alliance ENSAN, CENTRALE Nantes et AUDENCIA_15/10/15_4h.

5.3 Colloques et séminaires

*** « Concevoir et fabriquer la ville »_** 04/06/15_ **colloque international APERAU_** Rennes.

*** "Les chantiers de la recherche urbaine"**_ 12/05/14_**séminaire IMUalpha**_ENS Lyon.
*** « La métropole comme objet politique. Historicités, catégories d'analyse et enjeux institutionnels de la métropolisation »_** 12-13/11/14_ **colloque international en Sciences Politiques_** UMR Triangle Lyon.

* **« Les chantiers de la recherche urbaine »_** 12/05/14_s**éminaire IMUalpha, ENS Lyon.**

*** « L'observation participante : défis et opportunités du chercheur acteur de son objet »_** 21/03/14_ **Séminaire de l'AJPB (Association des Jeunes Politistes Bordelais)** _IEP Bordeaux.

*** Atelier du RT9 « Sociologie de l'urbain et des territoires » : « le hors-champ des recherches doctorales sur l'urbain et les territoires »**_ 22/11/13_**AFS** (Association Française de Sociologie) Paris.
*** Journées doctorales internationales en urbanisme « la recherche en/sur/pour l'urbanisme »**_ 21-24/10/13_ **Université de Montréal.**
*** 2e rencontres doctorales en Architecture**_12-14/09/13_**ENSA Paris Belleville.**
***"Séminaire inter-labo" _** 18/06/13_ **séminaire inter-doctorants**_ IEP Rennes.
*** "Ethnographie dans l'entreprise"_** 10-11/04/13_ **séminaire inter-doctorants**_ EHESS (organisé par M.Vilette).
"Nantes Capitale verte de l'Europe : l'usage des prix, labels, titres et honneurs dans la gouvernance urbaine"_** 04/04/2013_ ***Labellisation et modélisation dans les politiques de développement urbain durable *(*Charlotte Halpern et Vincent Béal)_ **07/03/2013_*Le gouvernement par les honneurs : approche historique et cadrage théorique*** (Olivier Ihl et Renaud Epstein)**_ séminaire de travail interdisciplinaire, université de Nantes**_ MSH Nantes (organisé par R. Epstein).
***"L'intercommunalité à la nantaise"_** 11/12/2012_ **séminaire de travail interdisciplinaire, université de Nantes**_ MSH Nantes.
***"Penser et produire la ville au XXIe siècle"**_ 05-08/06/2012_ **Colloque International APERAU** (Association pour la Promotion de l'Enseignement et de la Recherche en Architecture et Urbanisme_Lausanne.
***" Séminaire comparé 1 : Régulation territoriale "_** 25/05/2012_ **Journée d'étude POPSU2** avec l'équipe de Grenoble _LAUA_ENSA Nantes.
***" Approches narratives de l'urbain "_** 23/05/2012_Séminaire annuel LAUA avec Eric Chauvier et Bruce Bégout_ENSA Nantes.
***"Chiffrer et déchiffrer la ville"_** 15/05/2012_ **séminaire FNAU** (Fédération Nationale des agences d'Urbanisme)_ Paris.
***"Hybride, Hybridation, Hybridité. Les territoires et les organisations à l'épreuve de l'hybridation"_** 28-29/03/2012_3éme rencontre internationale TTT3_ Cité des territoires IGA: IUG_ Grenoble.
***"Sociologie des approches critiques du développement durable"_** 11-12/02/2012_Colloque_ ENSA Val de Seine.
***"Le socialisme à visage urbain"_** 19/11/2011__Colloque PlacePublique_ENSA Nantes.
***"Le dispositif CIFRE en SHS, une génération hybride entre recherche et action?"_** 02/11/2011_séminaire REDI _Université de Lyon.

***"La sociologie de l'architecture. Un domaine de savoir en construction"_** 17-18/10/2011_ Colloque_ ENSA la Villette.

5.4 Conférences

***"Chroniques ordinaires et extraordinaires de la vie nantaise d'Alain Chénard à Jean Marc Ayrault (1977-2012)**"_ 24/02/2014_ Thierry PIEL, MCF en histoire au CRHIA-Nantes, et Ulrich HUYGEVELDE_ 2ème RDV INA-Histoire_ Nantes.

***"Les controverses de Saint-Nazaire**"_ 16/11/2012_Conférence de Pierre Rosanvallon_le Fanal Saint-Nazaire.

***"Saint-Nazaire sur le divan**"_ 23/03/2012_Conférence ANPU (Association Nationale de Psychanalyse Urbaine)_le Fanal Saint Nazaire.

***"Le métabolisme du territoire (Guérande)"_** 12/03/2012_ Conférence_S Barles et N Buclet_Mairie de Guérande.

***"Journée de lancement de la démarche d'écologie territoriale"_** 12/12/11_Conférence_ S Barles et N Buclet_Mairie de Guérande.

5.5 Autres

*** Les cafés de l'après thèse « Les métiers du conseil aux collectivités locales : agences d'urbanisme, bureaux d'études et de recherche. Quelle place pour les docteurs ? »**_ Université Paris Descartes_14/05/14_Paris.

*** Marcher Angers Penser *« Cinq marches collectives comme instrument d'observation prospective »*** _Marches organisées par l'AURA (agence d'urbanisme d'Angers, Contre Point et Bazar Urbain) _05/10/13_ Angers.

*** Forum Régional Pays de la Loire 2040 _**15/06/13_ENSA Nantes.

*** MIPIM (Marché International de la Promotion IMmobilière_** 12-15/03/13_avec CARENE + ADDRN_Cannes.

*** Journée de prospective territoriale Saint-Nazaire « Destinations 2030 – Saint Nazaire Agglomération Fabriquer un outil d'aide à la décision »_** 30-31/01/13_ADDRN_ STX Saint-Nazaire.

***" Conférence de l'Ouest "_** 07/10/12_ADDRN_Saint-Nazaire.

***" Chiffrer et déchiffrer les villes " Atelier métier Prospective_** 19-21/11/12_33e Rencontres Nationales de la FNAU_Bordeaux.

***" Restitution de la démarche Destinations 2030 "_** 16/11/12_ADDRN_Saint-Nazaire.

***" L'imagination territoriale au pouvoir "_** 31/10/2012_Les Mercredis de l'INET_Paris.

***" 8e Rencontre Nationale des SCOT "_** 28-29/06/2012_8e rencontre nationale des SCOT_Cité des Congrès Nantes.

***"Observer l'espace urbain"_** 06/04/2012__café de géographie_Pol'n Nantes

***"Semaine de Lancement de la démarche prospective régionale : la TRANSFO – Pays de la Loire 2040"_** 06-10/02/2012_ Atelier animé par la 27e Région_HDR Nantes.

***"Le monde ne nous attendra pas, sommes-nous prêts?"_** 24-25/11/2011_Conférence Métropolitaine Nantes Saint-Nazaire_ Saint Nazaire.

6. Commentaires et appréciations

6.1 Le Directeur de thèse

La seconde année qui se termine a correspondu à un temps de travail partagé entre l'ADDRN et le laboratoire de recherche LAUA et à un recentrement sur la question prospective au sein de l'ADDRN (Destinations 2030) à Saint Nazaire et dans le cadre de recherches conduites au LAUA par Laurent Devisme (Ma ville demain, inventons la métropole nantaise de 2030) et sur un mode mineur autour de la démarche prospective de la ville d'Angers et de la Région Pays de Loire. Ce recentrement a donné lieu à des publications et à des communications et à la collaboration active au sein d'un réseau de doctorants constitué autour de cette même problématique. Trois synthèses provisoires se dégagent à l'issue de ces deux premières années, l'une autour de la prospective territoriale comme dispositif de gouvernement, la seconde concerne les enjeux de la fabrication d'un récit territorial à partir de la prospective (au service du politique ou comme substitut du dessein politique ?) et enfin la troisième pose des questions critiques autour de la constitution d'un milieu professionnel, la prospective devenant analyseur des redéfinitions des limites entre expertise et recherche.
Le temps de travail va dorénavant être majoritairement centré sur le travail d'écriture de la thèse. Le travail d'analyse des données et d'écriture qui s'engage devra permettre de prendre position vis-à-vis de l'objet de recherche au niveau disciplinaire, il devra porter une attention particulière aux questions méthodologiques du fait du parcours spécifique (architecture/sociologie) et de l'implication au sein d'une agence d'urbanisme (participation observante). Pauline Ouvrard doit pouvoir prendre position dans le débat controversé qui anime actuellement des chercheurs issus de divers horizons (études urbaines, sciences politiques, géographie, sociologie urbaine…).
Enfin, le recentrement sur l'objet de la prospective, s'il offre des perspectives prometteuses, ne devrait pas se dissocier totalement de la question de la fabrique urbaine.

6.2 Le Responsable scientifique dans l'entreprise

Au cours de cette dernière année de collaboration aux travaux et missions de l'agence, le travail de Pauline Ouvrard s'est poursuivi autour des sujets de prospective, de stratégie et programmation urbaine, de planification et de participation à la vie et gestion de l'entreprise. Cette contribution s'est répartie, avec 80% de son temps de travail consacré à l'agence au cours des six premiers mois, puis à 50% pour les six autres mois. L'implication active de Pauline dans sa participation aux réflexions et productions au sein des équipes de l'agence n'en est pas moins restée soutenue, à l'instar de sa première année passée dans l'entreprise. La diversité dans la déclinaison des sujets abordés et leurs complémentarités seront demeurés un champ d'investigation abondant

dans l'observation participative propre à nourrir sa recherche de doctorante. Au cours de cette dernière année, une première appréciation de la matière première collectée aura sans doute influencé le resserrement de son sujet de thèse sur la problématique des champs de la prospective traitée par l'agence. Le confortement de cette orientation aura été porté par le rôle des agences confrontées à la question prospective, de sa nécessité, de sa finalité, de son utilité dans les enjeux de construction d'une vision politique territoriale et de sa mise œuvre. Le recalage de cet axe de recherche nous apparaît d'une pertinence d'actualité au sein des agences qui traitent aujourd'hui de prospective comme d'un passage obligé, d'un exercice de style incontournable, tout en s'interrogeant sur ses liens réciproques, sa porosité effective avec d'autres champs d'intervention comme la planification, la stratégie et la programmation urbaine, la mise en œuvre de projets urbains.

Cette troisième année du contrat doit être concentrée, d'une part sur le travail d'analyses des données, d'autre part sur le travail de rédaction à partir de ce recentrage du propos. La répartition du temps de travail à l'agence ramenée à 50% puis à 20% pour les six derniers mois devrait mieux convenir à cette dernière étape de la finalisation de la thèse.

UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

UNIVERSITÉ DE NANTES

Thèse de Doctorat

Pauline OUVRARD

Le nouvel esprit de l'urbanisme, entre scènes et coulisses
Une ethnographie de la fabrique du territoire de Saint-Nazaire à Nantes

The new spirit of urbanism, between on-stage and backstage

An ethnography of the urban fabric from Saint-Nazaire to Nantes

Résumé

La posture initiale est celle du travailleur scientifique immergé dans le monde social - ici le monde de l'urbanisme - au prétexte d'un contrat CIFRE qui confère à l'enquêtrice le statut d'architecte-urbaniste à l'agence d'urbanisme de Saint-Nazaire. L'exploration de cette "*boîte noire*" est le point de départ d'une enquête multi-située entre scènes et coulisses, observations et interactions, discours et pratiques et où le *chercheur-établi* met à l'épreuve l'hypothèse de l'immersion et de l'urbanisme descriptif pour renouveler les savoirs sur l'action urbanistique.

La thèse rend compte des activités quotidiennes d'une équipe de techniciens impliqués dans la production du territoire, à travers leurs trajectoires et leurs productions. Par l'expérimentation de différentes formes d'écriture, l'enquêtrice dévoile l'ordinaire du travail en agence : modes de faire, outils et méthodes, lutte des places, pluralité des rôles et positions entre technique et politique. Retracer l'histoire de l'agence permet d'analyser la manière dont la structuration d'un milieu accompagne les mutations de la fabrique urbaine à travers l'émergence d'un "*urbanisme de management et d'animation"* et d'un "*urbanisme fictionnel"*. L'enquête se déploie ensuite hors-les-murs et concentre son analyse sur la prospective territoriale, instrument socio-technique. Saisir la fabrique urbaine, au prisme de son activité prospective, donne à voir la manière dont la convergence de trajectoires et d'intérêts dessine un réseau où circulent et s'échangent des modèles et "*bonnes pratiques*", entre échelles de territoire et mondes de l'urbanisme.

Ce travail identifie l'activité de mise en récit et d'interprétation comme une pratique spécifique de l'urbanisme. La prendre au sérieux permet de caractériser un "*nouvel esprit de l'urbanisme*" en tension entre performance et évaluation, communication et contrôle, animation et gestion.

Mots clés

Fabrique urbaine – Prospective territoriale – Métiers de l'urbanisme – Ethnographie – Observation participante – Agence d'urbanisme – Métropole Nantes Saint-Nazaire – Urbanisme fictionnel

Abstract

Starting from the viewpoint of a scientific worker immersed in the social context - in this instance the realm of urbanism - under the guise of a CIFRE contract which endows the researcher with the status of Architect/urban designer at the Saint-Nazaire planning agency, the investigation of this particular "black box" concerns different levels. Through observations (of both promises and actions) and interactions, the established researcher tests the hypothesis of immersion and descriptive urbanism to renew knowledge concerning urban-planning activities.

The thesis reports the daily activities of a team of technicians involved in the development of the territory, through their trajectories and their productions. By experimenting with different forms of writing, the interviewer reveals the routine work of agencies: their strategies, their tools and methods, the power struggles, the plurality of roles and positions between technical and political staff. Retracing the history of the agency shows the links between the urban fabric and this planning structure through the emergence of both "*management and leadership urbanism"* and a "*fictional urbanism"*. The investigation then unfolds outside the office and focuses on territorial prospective, from a socio-technical perspective. Seeing the urban fabric through the prism of its prospective activity highlights how the convergence of trajectories and interests depicts a network where models and "good" practices circulate and interact, at different territorial levels and between the worlds of urban-planning.

This work identifies the activity of storytelling and interpretation as a specific practice of urban planning. Taking it seriously can designe a "new spirit of urbanism" tensed between performance and evaluation, communication and control, leadership and management.

Key Words

Urban fabric - Territorial prospective - Urbanism careers – Ethnography – Participant-observation - planning agency - Nantes Saint-Nazaire metropolis - Fictional urbanism