

**Point d'avancement**  
**Septembre 2012**

*Maîtrise d'œuvre, développement durable et transformations  
des cultures du projet urbain*

- Silvère Tribout -

Sous la direction de Marie-Hélène Bacqué et Frédéric Dufaux

Equipe MOSAÏQUES – LAVUE (UMR CNRS)

Université Paris Ouest Nanterre La défense

## Préambule

---

Le présent document, rédigé près de deux ans après le démarrage de ma thèse, souhaite restituer une première analyse du matériau empirique obtenu à ce jour. Réalisée sous la direction de Marie-Hélène Bacqué et Frédéric Dufaux, au sein de l'équipe MOSAÏQUES (Mutations et Organisations Spatiales : Approches Internationales comparées des Questions Urbaines et de leurs Enjeux Socio-spatiaux), du Laboratoire Architecture Ville Urbanisme Environnement (UMR LAVUE – CNRS), cette recherche est effectuée dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), au sein d'une Agence d'Architecture, d'Urbanisme et de Paysage.

Doctorant et urbaniste, j'ai intégré cette Agence pour contribuer à l'émergence d'une culture partagée et d'un positionnement critique autour de la durabilité urbaine. L'objectif de ma thèse est d'analyser les transformations des cultures du projet urbain au contact du développement durable. Outre une participation active dans les processus de conception de projets, l'organisation d'ateliers de travail bimensuels (présentations ciblées et débats) avec l'ensemble des membres de l'Agence, constitue ma mission principale.

Le cœur de mon matériau de thèse se compose donc d'une trentaine d'heures d'enregistrements issus des ateliers de travail réalisés et des notes de terrain effectuées depuis mon arrivée à l'Agence.

Ainsi, après avoir présenté le cadrage théorique et méthodologique de ma thèse et les grandes questions auxquelles je souhaite à termes répondre, il conviendra d'analyser ce matériau pour faire ressortir les premiers résultats de ma recherche.

<b>Préambule.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Questionnements principaux.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Cadre théorique et méthodologique .....</b>	<b>6</b>
1.1 Cadre théorique.....	6
1.2 Cadre méthodologique.....	9
<b>2. Analyse des activités menées au sein de l'agence.....</b>	<b>12</b>
2.1 Ateliers de travail.....	12
2.1.1 Une première étape de 13 ateliers .....	13
2.1.2 Une deuxième étape de 10 ateliers .....	19
2.2 Phase de conception/concours .....	25
2.2.1 Une première étape jusqu'en juillet 2011.....	25
2.2.2 Une deuxième étape à partir de septembre 2011 .....	26
<b>Conclusion .....</b>	<b>26</b>
<b>3. Analyse croisée .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Une évolution à la marge des cultures de projet.....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Des discours qui se développent rapidement.....	27
3.1.2 Manques de connaissances, tâtonnement et incertitudes .....	31
3.1.3 Une approche thématique et partielle qui révèle une difficulté cognitive face au développement durable .....	32
Conclusion : Une évolution des pratiques, non des cultures de projet.....	34
<b>3.2 Quels mécanismes d'intégration du développement durable dans les pratiques quotidiennes ? .....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Des contraintes extérieures fortes dans les discours, faibles dans les actes.....	35
3.2.2 Agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage, ou l'appartenance à un monde aux logiques propres.....	37
3.2.3 Les acteurs, quelle marge de manœuvre face aux contraintes externes et internes à l'institution ? .....	39
<b>Conclusion .....</b>	<b>41</b>
<b>4. En guise de conclusion : quelle suite méthodologique ?.....</b>	<b>42</b>
4.1 Poursuivre l'analyse du matériau obtenu à ce jour et le compléter en interne .....	42
4.2 Sortir de l'Agence et du cadre français .....	42
<b>Annexes.....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 1 : Planning initial .....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 2 : Première version de la grille d'aide à la conception de projets.....</b>	<b>45</b>
<b>Annexe 3 : Deuxième version de la grille d'aide à la conception de projets .....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>47</b>

## Introduction

---

Face à l'intégration du développement durable dans les politiques publiques, et face à l'émergence de projets urbains dits durables en Amérique du Nord, en Europe du Nord et plus récemment en France, nombreux sont les écrits qui se sont penchés sur cette nouvelle ambition programmatique (Godard, 1996), voire ce nouveau paradigme sociétal (Gendron, 2004), et ses traductions opérationnelles.

Parmi les questionnements adressés au développement durable, nous pouvons mettre en valeur :

- **les écrits prônant une approche territoriale** de la durabilité urbaine (Faburel, 2006 ; Laganier, Villalba, Zuindeau, 2002 ; Theys, 2002 ; Héran, Zuindeau, 2001 ; Benhayoun G., Gaussier N., Planque B., 1999) ;
- **les écrits prônant une approche sociale** (Bonard, Thoman, 2009 ; Laigle, Tual, 2007 ; Da Cunha, 2007 ; Tribout, 2007 ; Sébastien, Brodhag, 2004 ; Rousseau, 2004 ; Ballet, Dubois, Mahieu, 2004 ; Theys, 2002 ; Emelianoff, 1999) ;
- **les écrits interrogeant l'évolution des pratiques professionnelles** au contact du développement durable (Verhage, Leroy, 2011 ; Gauthier, Gariépy, Trépanier, 2010 ; Theys, Du Tertre, Rauschemayer, 2010 ; Emelianoff, Stegassy, 2010 ; Démazières, 2009 ; Lévy, 2009 ; Souami, 2008 ; Lolive, Soubeyran, 2007 ; Tapie-Grime, Blatrix, Moquay, 2007 ; Mathieu, Guermond, 2005 ; Theys, 2003 ; Ernst, Sougareva, 2002 ; Lascoumes, 2001 ; Larrue, 2000).

D'autre part, suite au constat que les traductions opérationnelles (quartiers dits durables ou écoquartiers notamment), révélait une approche avant tout éco-technique de la durabilité urbaine, plusieurs questionnements majeurs ont été posés à l'égard de tels projets ; notamment autour :

- **de la mixité sociale dans de tels quartiers**, et dès lors, leurs potentiels ségrégatifs (Da Cunha, 2007 ; Emelianoff, 2007 ; Tribout, 2007) ;
- **de l'engagement citoyen et de la participation démocratique** (Yenbou, 2010 ; Héland, 2008 ; Schaeffer, Bierens de Haan, 2008) ;
- **des modes de vie** (Faburel, Tribout, 2011 ; Raineau, 2009) ;
- **du paysage, bien-être et qualité de vie** (Manola, 2012 ; Geisler, 2011 ; Faburel (coord.), Manola, Geisler, Tribout, 2011) ;
- **d'analyses morphologiques et/ou mutliscales** (Héland, 2008 ; Traisnel, 2005 ; Prudente, 2007) ;
- **de l'évolution des modes de penser et d'agir que révèlent (ou non) l'émergence des quartiers durables** (Souami, 2009 ; Emelianoff, 2007 ; Souami, Belziti, Dard, 2006).

La grande majorité de ces écrits scientifiques a pour point commun de mettre en avant les manques, les impensés, voire les risques de tels projets, ou du moins les champs d'interventions à développer pour garantir leur durabilité. Ces écrits pointent souvent du doigt une absence de volontarisme politique, l'instrumentalisation du développement durable comme moyen de marketing territorial, ainsi qu'une faible évolution des pratiques des acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme.

Ces explications, aussi pertinentes soient-elles, possèdent quelques limites. Tout d'abord, si elles permettent de rendre visibles certaines réalités cachées par les discours préformatés et bienfaisants à l'égard du développement durable, elles analysent souvent des produits finis et non les mécanismes et processus qui ont amené à la réalisation de tels projets. Et lorsque c'est le cas, il s'agit bien souvent d'une entrée par l'analyse des politiques publiques. D'autre part, ces écrits, sans jamais le dire, mais on peut le lire entre les lignes, posent l'hypothèse que les acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme auraient entre leurs mains tous les champs du possible, et que tout manque ou approche partielle du développement durable résulterait d'un choix délibéré.

Or, l'observation active menée depuis près de deux ans au sein d'une agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage, montre que les maîtres d'œuvre, maillons centraux de la production urbaine, sont loin d'avoir toutes les cartes en main pour mettre en œuvre des projets réellement durables. D'autre part, cette observation révèle les nombreux mécanismes qui induisent une approche souvent partielle, thématique, et peu réflexive à l'égard du développement durable. En analysant ces mécanismes, c'est bien de nouveaux éléments de connaissance qui pourraient s'ouvrir pour mieux comprendre les raisons d'une approche bien souvent considérée, à juste titre, comme insuffisante et insatisfaisante, notamment d'un point de vue social.

C'est ici le sens de la présente recherche qui vise à analyser la nature des transformations des cultures du projet au contact du développement durable, ainsi que les raisons à l'origine de telles transformations. Pour ce faire, nous avons retenu la définition de culture professionnelle proposée par Florent Champy, dont les travaux sur la sociologie des professions, notamment de l'architecture, (et dans une moindre mesure de l'urbanisme et du paysage) ont été mobilisés dans le présent travail. Selon l'auteur, « *le concept de culture professionnelle (...) désigne un système de valeurs épistémico-déontiques, de savoirs et de savoir-faire, avec lesquels les membres d'une profession travaillent. (...) La notion de règle aurait pu être utilisée pour désigner une composant clef de la culture (...). Mais la définition proposée ici repose sur le constat que les concepts de valeurs épistémico-déontiques, de savoirs et de savoir-faire suffisent pour subsumer l'ensemble des composantes de la culture. (...) Les valeurs épistémico-déontiques sont des exigences à la fois morales et cognitives (...) qui se donnent à voir notamment à travers l'évaluation des projets, tels qu'ils sont mis en œuvre partout où ces projets font l'objet de débats et d'appréciations* » (Champy, 2011, pp. 43-44).

Pour qu'elle soit effective, la transformation des cultures du projet urbain nécessite le temps long, l'appropriation de nouveaux savoirs, savoir-faire et valeurs, qui feraient sens pour les concepteurs architectes, urbanistes, paysagistes. Or, tout comme les injonctions au développement durable ne suffisent pas pour garantir une évolution des modes de vie et d'habiter des populations (Faburel, Tribout, 2011), elles ne suffisent pas non plus (voire ont l'effet inverse) pour transformer en profondeur les cultures de projets des concepteurs de l'urbain. Le chemin est long et les conditions sont nombreuses pour y parvenir.

## **Questionnements principaux**

---

**La problématique générale de cette recherche est ainsi :** Comment et pourquoi les acteurs de la maîtrise d'œuvre font-ils évoluer leurs cultures de projet au contact du développement durable ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons identifié trois séries de questions.

### ***Autour de la rencontre entre concepteurs et développement durable :***

- Comment les concepteurs accueillent-ils l'impératif du développement durable ?
- Quelle(s) signification(s) lui donnent-ils ?
- Quelle légitimité et quel sens donnent-ils à sa prise en compte ?

### ***Autour des éventuelles transformations de leurs pratiques professionnelles, voire de leurs cultures de projet :***

- Les concepteurs de l'urbain transforment-ils effectivement leurs pratiques au contact du développement durable ? Quelle est la nature de ces transformations ?
- Se limitent-elles à l'émergence de nouveaux discours ?
- Se définissent-elles par l'ajout de nouveaux champs d'intervention aux côtés de ceux habituellement mis en œuvre ?

- Se définissent-elles par une évolution des valeurs, savoir-faire et savoirs mobilisés au quotidien ? Peut-on alors parler de transformation des cultures de projet ?

***Autour des mécanismes à l'origine de telles transformations :***

- Quel est le poids des contraintes extérieures (cadres réglementaires, exigences des maîtrises d'ouvrage, relations avec partenaires de projet) ?
- En quoi les logiques de penser et de faire des concepteurs de l'urbain jouent-elles un rôle dans la nature des transformations en question ?
- Quelles sont les marges de manœuvre exercées par chaque acteur face au poids des contraintes extérieures et des contraintes interne à leur institution ?

Le maître d'œuvre, en tant qu'acteur formalisant le projet, en tant que mandataire gestionnaire d'une équipe associant de nombreux co-traitants, et en tant que clef de voûte entre maîtres d'ouvrages et la construction du projet, constitue un maillon central de la production urbaine. Dès lors, analyser la manière dont de tels acteurs se saisissent du développement durable, se l'approprient ou non et identifier la manière dont ils font évoluer leurs cultures de projet :

- c'est apporter autant de connaissances supplémentaires sur ce que produit le développement durable dans les pratiques professionnelles et la production urbaine ;
- c'est caractériser les relations que de tels acteurs entretiennent avec leurs partenaires, commanditaires, co-traitants, et sous-traitants ;
- c'est caractériser les référentiels et cadres de penser et d'agir qui leur sont propres ;
- c'est identifier les marges de manœuvre que chaque maître d'œuvre ou équipe de maîtrise d'œuvre mobilise pour fonder son action.

Analyser ce processus de changement, c'est donc apporter des éléments de connaissances nouveaux permettant de comprendre, pourquoi, par exemple, les projets dits de développement durable sont encore aujourd'hui portés par une approche bien souvent partielle, et peu stabilisée du développement durable. Une telle recherche est donc portée par une visée compréhensive. Elle a en outre, une visée pragmatique, puisqu'elle permettra d'identifier les moyens de parvenir à la construction de projets non plus portés par la seule vocation de marketing territorial et de démonstration technologique.

Pour cela, il convient d'identifier :

- L'objet du changement : les cultures professionnelles au contact du développement durable ;
- Les agents qui impulsent le changement : les politiques publiques, moi-même, en tant qu'intervenant, et les agents qui acceptent ou non le changement : les maîtres d'œuvre ;
- La nature des changements ;
- Les raisons du changement.

# 1. Cadre théorique et méthodologique

---

Un tel projet de recherche nécessite, pour aboutir, de mobiliser certains cadres théoriques et méthodologiques, dont nous souhaitons rappeler la nature et leur intérêt dans ce cas précis.

## 1.1 Cadre théorique

La sociologie des organisations, qui «  *vise l'étude des comportements individuels et collectifs dans les contextes d'action*  » (Foudriat, 2011, p.19), constitue un cadre d'analyse fécond pour comprendre comment les organisations que sont les agences de maîtrise d'œuvre s'adaptent à une demande externe de changement. En rupture avec les théories rationalistes du début du XXème siècle, portées notamment par Frederick Winslow Taylor, nombreux sont les écrits qui ont montré que les comportements au sein des organisations n'étaient pas simplement le fruit de normes formelles. Ce fut notamment le cas des théories des relations humaines autour des travaux d'Elton Mayo ou Abraham Maslow, à partir des années 1930. Ce fut également le cas, à partir des années 1960, autour des écrits de Michel Crozier et du Centre de Sociologie des Organisations (Foudriat, 2011). Qu'il s'agisse de la nécessaire satisfaction de besoins psychologiques pour l'Ecole des relations humaines ou d'une somme d'intérêts et de jeux de pouvoirs pour la théorie de la rationalité limitée et de l'acteur stratège, ce que révèlent ces théories, c'est bien l'affirmation que les agents d'une organisation ont besoin de donner un sens à leur action pour mettre en œuvre cette dernière ; et que, par conséquent, ils constituent des agents actifs face aux contraintes et normes.

Les écrits de Philippe Bernoux, auteur de plusieurs ouvrages sur la sociologie des organisations, et la sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, seront ici largement mobilisés. Dans son ouvrage «  *Sociologie du changement dans les entreprises*  », l'auteur tente d'associer (plutôt que d'opposer) pour dépasser leurs limites respectives, les courants durkheimien pour qui «  *le « pouvoir de coercition » (...) fait que les manières de penser et d'agir s'imposent aux individus*  » (Bernoux, 2010, p. 34), et wébérien pour qui «  *l'action se comprend à partir du sens que l'acteur donne à sa propre action*  » ( *Ibid.*  pp. 27-28). L'auteur considère alors que les comportements individuels et collectifs doivent être compris comme la résultante de contraintes extérieures, du poids des institutions (dotées de systèmes de valeurs, cadre de penser et d'agir) sur les institués et des marges de manœuvre que chaque acteur ou groupe déploie au quotidien. Il s'appuie pour ce dernier point sur le concept d'individualisme méthodologique, «  *largement utilisé à la fois par les sociologues et par les économistes, et dont le sociologue Raymond Boudon est aujourd'hui le représentant le plus célèbre en France. (Celui-ci) repose sur l'idée que le sens donné à l'action est central, que c'est lui qu'il faut explorer et dont il faut rendre compte*  » (Bernoux, 2010, p. 28).

Ces affirmations montrent que :

- si les organisations que sont les agences de maîtrise d'œuvre, sont soumises à des contraintes extérieures (par exemple la demande croissante de prise en compte du développement durable dans la définition des projets par les maîtrises d'ouvrage),
- et si chaque membre de ces organisations est soumis à des contraintes que constituent les règles formelles et informelles de l'institution...

...les organisations à l'égard des contraintes extérieures, tout comme les agents à l'égard de leur institution disposent d'une marge de manœuvre, plus ou moins réduite, pour les accepter ou non. Ces marges de manœuvre seront d'autant plus grandes que les contraintes, même formelles, seront flexibles et peu stabilisées.

La sociologie des organisations est donc ici très instructive pour mieux comprendre ce qui fonde les décisions et pratiques des maîtres d'œuvre. Un tel cadre d'analyse permettra de relativiser le poids

des contraintes extérieures, certes existantes mais insuffisantes pour impulser et expliquer un changement.

La sociologie des organisations est également intéressante pour les réflexions que certains de ses auteurs ont formulées autour des identités collectives, cultures professionnelles et organisationnelles. Philippe Bernoux a largement développé ce point, tout comme Renaud Sainsaulieu, pour qui : « *l'entreprise, qui organise les rapports entre individus dans un ensemble de relations intenses, cognitives et affectives, est en réalité un haut lieu de la socialisation, de la construction de définition de soi et des autres, de représentation sur le monde* » (Sainsaulieu, 1997, p. 194). Autrement dit, « *il faudrait concevoir l'entreprise comme une véritable institution capable de diffuser ses propres conséquences culturelles au reste de la société* » (*Ibid*, p. 194). De tels écrits ont l'intérêt de mettre en avant à la fois le poids des institutions dans les cultures professionnelles de leurs agents, mais également le rôle de ces cultures en tant que facteur de changement de leur environnement. Accorder une importance à ce point, c'est révéler :

- d'une part l'autonomie de tels acteurs, même partielle, à l'égard de leur environnement ;
- et leur capacité à jouer un rôle dans la transformation de leur environnement.

Cette interdépendance renvoie aux relations de pouvoirs décrites par Michel Crozier dans la théorie de l'acteur stratège : « *L'expert a du pouvoir dans la mesure où ce qui est son domaine d'expertise n'est pas connu par autrui (c'est cela que je nomme la zone d'incertitude pertinente). (...) Je suis arrivé à cette définition du pouvoir à partir d'une pratique d'analyse. Dans une relation de pouvoir, vous influencez autrui tout en dépendant de lui. Cette double dépendance s'oriente de façon plus forte vers l'un ou vers l'autre en fonction de différents paramètres (psychologiques notamment). En fin de compte, la dimension de pouvoir reste centrale car on peut reconstruire le fonctionnement de l'organisation.* » (Crozier, 2003, p. 10).

La sociologie des organisations, en affirmant l'existence d'un système de relations bilatérales entre agents, institutions – comprises ici comme un ensemble humain doté de règles, de normes et de valeurs (Bernoux, 2004), et environnement, donne ainsi un cadre d'analyse pertinent pour comprendre la manière dont les maîtres d'œuvre s'emparent du développement durable et font ou non évoluer leurs pratiques. D'autre part, elle met en évidence l'existence d'un véritable réseau au sein duquel les Agences de maîtrise d'œuvre sont intégrées.

A ce sujet, les écrits issus de la sociologie de la traduction seront également mobilisés. Portée à partir des années 1980 par John Law, mais également en France par le Centre de Sociologie de l'Innovation et les auteurs Madeleine Akrich, Michel Callon, et Bruno Latour, la sociologie de la traduction livre des concepts (traduction, réseau socio-technique, médiation) et outils féconds pour « *comprendre la manière dont des connaissances et innovations sont progressivement constituées et transforment nos sociétés* » ([www.csi.ensmp.fr](http://www.csi.ensmp.fr)).

La sociologie de la traduction révèle « *deux concepts complémentaires de réseau et de circulation* » (Callon, in. Akrich, Callon, Latour, 2006, p. 269). L'auteur montre qu'au terme de traductions successives, les « *choses* », c'est-à-dire les objets d'études, sont étudiées pour aboutir à des inscriptions (« *cartes, graphiques (...), observations* », etc.), à partir desquelles les chercheurs « *produisent des énoncés* ». Les inscriptions tout comme les énoncés circulent pour constituer un réseau « *socio-technique, du fait de sa nature hybride (Callon, et al., 1986) (Latour, 1987)* » (*Ibid*, pp. 268-269). Ce réseau socio-technique, est composé de centres de traduction qui capitalisent les inscriptions et énoncés pour fonder leur action stratégique. « *L'action et le réseau sont ainsi les deux faces d'une même réalité : d'où la notion d'acteur-réseau* » (*Ibid*, p. 270). La mise en valeur de réseaux socio-techniques, l'importance accordée à la circulation d'inscriptions et d'énoncés, et dès lors aux centres de traduction semble tout à fait pertinente dans la présente recherche, dans le cadre de laquelle, au moins deux réseaux socio-techniques peuvent-être identifiés.

Le premier réunit les équipes de projet (associant un mandataire, bien souvent les agences de maîtrise d'œuvre, et des co-traitants) et leur environnement extérieur. Au sein de ce réseau, il sera



par exemple intéressant d'analyser comment les acteurs de la maîtrise d'œuvre s'emparent d'énoncés issus de textes réglementaires et législatifs, pour les traduire dans leurs propres actions. Nous verrons qu'il existe aujourd'hui un décalage entre actualité réglementaire, issue par exemple de la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement et application des énoncés qui en découlent au sein des projets réalisés. Analyser les énoncés et les modalités de traduction permettra de comprendre les raisons d'un tel décalage.

Le deuxième réseau socio-technique est celui qui résulte de ma présence au sein d'une telle Agence et de la volonté de rapprocher monde de la recherche et monde opérationnel. La réalisation d'ateliers de travail visant à co-construire, avec l'ensemble des membres de l'Agence, de nouvelles connaissances ainsi qu'une culture critique et partagée à l'égard du développement durable cristallise ce réseau. Au moins deux centres de traduction existent dans ce réseau :

- le premier existe dès lors que des documents sont sélectionnés pour préparer un atelier et qu'une présentation, sous forme de Power Point, est préparée puis réalisée ;
- le deuxième naît dès lors que chaque membre de l'Agence ou une équipe de projet tente de traduire les conclusions d'un atelier dans ses projets ;
- avant, entre et après ces deux points de traductions, il en existe d'autres, moins manifestes, mais qu'il conviendra d'identifier.

Les intérêts d'une telle démarche sont multiples :

- elle permet d'alimenter l'analyse de mes propres activités et choix (temps qui sera nécessaire dans la présente recherche), en m'obligeant par exemple à expliquer la nature des thèmes retenus pour les ateliers ;
- elle permet également d'analyser les raisons qui m'ont poussé à présenter d'une manière ou d'une autre chaque atelier et ainsi de révéler certaines caractéristiques intrinsèques de telles agences, pour lesquelles l'instantanéité de l'information est primordiale ;
- elle permet en outre, de comprendre comment les acteurs s'emparent de ces ateliers, ce qu'ils retiennent et ce qu'ils laissent de côté, ce dont ils se servent ou non pour alimenter leur projet. Identifier les modalités de traduction sera précieux pour analyser l'applicabilité de ces ateliers, et révéler certaines manières de faire de tels acteurs. Nous verrons par exemple que ces derniers furent régulièrement en demande d'outils concrets, presque de recettes qu'ils auraient pu intégrer directement dans leurs projets.

L'analyse fine de ces deux réseaux socio-techniques permettra d'analyser les modalités de l'innovation au sein de ces agences, c'est-à-dire la manière dont de tels acteurs accueillent de nouveaux cadres d'action et les mettent en œuvre, dans leurs pratiques.

La sociologie de la traduction sera également intéressante pour l'importance qu'elle donne à la « *constitution de collectifs hybrides* » : « *La notion de société faite d'humains est remplacée par celle de collectif produit par des humains et des non humains (Callon, 1986) (Latour, 1991b)* » (Ibid, p. 272). Et l'auteur de conclure : « *Après avoir inclus les non-humains dans le collectif, la SAR s'efforce d'analyser comment ces non humains, membres de plein droit de nos collectifs, participent à la création des subjectivités* » (Ibid, p. 275). Ce point est particulièrement important et adapté à la présente recherche, et alimentera la réflexion menée sur le poids des institutions sur les institués, autrement dit le poids des normes, règles, et valeurs portées par les métiers de la maîtrise d'œuvre, sur les pratiques de tels acteurs. Je montrerai notamment la place centrale accordée à l'ensemble des techniques utilisées pour aboutir à diverses représentations graphiques. Ces techniques ont un poids non négligeable dans la construction des manières de penser et d'agir des acteurs de la maîtrise d'œuvre.

Je me baserai enfin sur les écrits issus de la sociologie des professions, et notamment ceux de Florent Champy, Jean-Pierre Frey ou encore Jean-Louis Violeau. Ces derniers, par leurs travaux autour de la profession d'architecte, mais également les liens qu'elle a tissés avec les métiers d'urbaniste et de paysagiste, constituent un cadre de connaissances fécond pour appréhender les

caractéristiques et invariants des métiers de la maîtrise d'œuvre. Caractérisation des savoirs, savoir-faire, et valeurs constitutifs des cultures professionnelles, relations de complémentarité ou de concurrence entre ces trois métiers, sont autant de points particulièrement intéressants pour mieux comprendre leurs manières de penser et d'agi.

## 1.2 Cadre méthodologique

Compte-tenu de l'emboîtement des activités menées au sein de l'agence qui m'accueille et de mon travail de thèse, cette recherche s'apparente grandement au premier abord, à une recherche-action, telle que la définit ici Walter E. Van Trier : « *La spécificité de la recherche-action serait due au fait qu'en entreprenant une telle recherche le chercheur intervient d'une manière active sur le terrain étudié et qu'il vise, par cette intervention même, un objectif double : premièrement, produire du changement social, afin d'atteindre un but pratique, fixé d'avance ; deuxièmement, produire de l'information nouvelle, en vue d'un élargissement des connaissances scientifiques du terrain concerné* » (Van Trier, 1980, p. 179). Dès lors, une telle démarche s'inscrit dans la volonté initiale de Kurt Lewin « *de réaliser par la démarche une recherche fondamentale et de ne pas se contenter d'appliquer des connaissances découvertes ailleurs.* » (Liu, 1997, p. 19).

Pour autant, depuis l'approche de Kurt Lewin, développée aux Etats-Unis avant la Seconde Guerre-Mondiale, à celles qui se sont diffusées à la fin des années 1970 en Amérique du Nord et en Europe, les critères de définition d'une telle démarche, tout comme les enjeux qu'elle sous-tend ont évolué, et ne sont pas les mêmes selon les courants.

Comprendre où se situe mon travail dans la mosaïque d'approches de la recherche-action a pour objectif, avant tout, d'identifier les conditions méthodologiques d'une telle démarche :

- Être conscient que la recherche-action implique d'accepter, au contact des acteurs étudiés au quotidien, de se voir « *interroger sur le rôle et la fonction que l'on a en tant que chercheur et « spécialiste », dans la société, c'est-à-dire accepter une interpellation sur son système de valeurs et d'attitudes* » (Barbier, 1977, p. 73) ;
- Interroger l'équilibre entre les valeurs personnelles que le chercheur véhicule dans un processus de formation au sein de la structure étudiée, et l'objectivité qu'un travail scientifique nécessite (De Landsheere, 1979)<sup>1</sup> ;
- Identifier l'influence du chercheur, par ses interventions et même par sa seule présence, sur les changements ou inerties constatées ; de ce fait, l'analyse des transformations en cours (Cf. Chapitre 3) devra isoler celles qui ont été issues de mes interventions ;
- Identifier clairement le rôle que jouent les acteurs étudiés dans la recherche en cours.

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

Aujourd'hui, les membres de l'agence participent à cette recherche par leur présence, mais aussi parce que pour la plupart, ils connaissent dans les très grandes lignes mon sujet de thèse et savent donc qu'ils sont « observés » au quotidien. Néanmoins, même les plus avertis de mon travail n'ont pas participé à la formulation de ses objectifs, ni à la définition du cadre de la recherche. Il n'a

---

<sup>1</sup> Catherine De Lavergne rappelle à ce sujet, le nécessaire « audit de subjectivité » du praticien-chercheur (De Lavergne, 2007, p. 34), audit d'autant plus important que le degré et la durée d'interaction seront importants.

jamais été décidé que ces derniers participent à la conduite de la recherche, à l'analyse critique qu'elle nécessite et à sa formalisation manuscrite.

Dès lors, ne serait-il pas plus pertinent de parler d'observation participante, qui bien que très proche de la recherche-action, puisqu'elle constitue une « *technique de recherche dans laquelle le sociologue observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre* » (Soulé, 2007, p. 128), renvoie moins à la nécessaire participation active et consciente du groupe étudié à l'exercice de la recherche ?

L'observation participante (OP) est née, sans être alors nommée comme telle, dans les travaux anthropologiques (ex : Malinowski, *Les Argonautes du Pacifique*, 1922) et les enquêtes sociales (ex : Booth, 1902-1904 ou Kellog, 1909-1914) (Lapassade, 2002). Traditions anthropologique et sociologique, dont a hérité l'Ecole de Chicago au début du XXème siècle. Depuis l'émergence du terme « observation participante », puis des premiers travaux épistémologiques interrogeant les fondements mêmes de telles pratiques dans les années 1950 – 1960 (Lapassade, 1991 ; Lapassade, 2002), jusqu'à aujourd'hui, les tentatives de définition d'une telle méthode ont été nombreuses.

La démarche mobilisée aujourd'hui est celle d'une observation participante :

- ouverte et non clandestine (Soulé, 2007), puisque les membres de l'agence connaissent les raisons de ma présence ;
- mais également active et non périphérique (Adler et Adler, 1987), puisque je suis devenu au fil du temps, co-acteur et non simplement un observateur témoin (De Sardan, 1995).

Si cela est vrai aujourd'hui, cela n'a pas toujours été le cas. La première année fut marquée par une démarche d'observation participante périphérique, puisque ma participation au cœur des activités de l'Agence y est restée limitée ; la grande partie de mes activités étant tournée vers la préparation d'ateliers de travail. Progressivement, cette OP périphérique s'est muée en OP active.

Mais l'évolution du degré de participation aux activités de l'agence, et de mon statut au sein d'une telle structure ne saurait être le fruit d'un processus subi. L'égalité répartition entre temps passé à l'agence et temps passé au laboratoire a toujours été respectée. Cette évolution est avant tout le fruit de choix stratégiques.

Il est vite apparu nécessaire, tout d'abord, de m'intégrer et de me fondre dans le collectif. C'est ce que Georges Lapassade nomme la négociation de l'accès au terrain : « *on entend aussi par négociation d'accès au terrain le travail effectué par le chercheur pour acquérir la confiance des gens afin qu'ils acceptent de s'ouvrir réellement à l'enquêteur, et même de collaborer avec lui. Et cette négociation, en tant qu'elle comporte déjà des interactions intenses avec les gens, est l'occasion d'effectuer les premières observations ; elle fait donc déjà partie de l'observation participante.* » (Lapassade, 2002, p. 378). Plus que l'acquisition d'une confiance accordée à mon égard, c'est l'acquisition d'une légitimité aux yeux des membres de l'agence qui était en jeu. Cette démarche de légitimation qui est passée par la participation aux activités centrales, et notamment la conception de projets en phase concours, est instructive. Elle met en lumière les obstacles à franchir pour faire se rencontrer et collaborer les acteurs du monde de la recherche et de l'opérationnel. Prouver que je pouvais être force de propositions opérationnelles, prouver que j'étais capable de mener une « activité concrète » (pour reprendre des termes qui n'appartiennent qu'à eux) s'est donc avérée nécessaire pour asseoir ma légitimité.

Plus qu'une quête de légitimation, une telle démarche s'est avérée nécessaire pour me familiariser avec les savoirs, savoir-faire et valeurs de tels acteurs, et pour comprendre le fonctionnement même de leur métier. Mieux connaître leur activité, leurs référentiels et cadres cognitifs, c'était alors garantir une plus grande connaissance des transformations à l'œuvre, et dès lors une plus grande pertinence de l'analyse. C'était également un moyen d'adapter mon propre discours, notamment pendant les ateliers, et ainsi garantir l'intelligibilité des messages que je souhaitais faire passer.

En outre, accroître ma participation aux activités opérationnelles de l'agence a eu pour objectif de veiller à la traduction opérationnelle des réflexions menées durant les ateliers. Démontrer que la démarche d'ateliers et le temps que chacun avait passé lors de ces séances pouvait avoir un impact concret, c'était alors légitimer la démarche générale, et garantir l'adhésion de chacun.

Enfin, le passage d'une observation périphérique à une observation active, voire complète (à certains moments), relève d'une posture, celle du « praticien-chercheur » (De Lavergne, 2007, p. 28), c'est-à-dire de la revendication « *d'une double appartenance à deux mondes (qui) questionne (...) les pratiques d'étiquetage identitaire monoréférentiel, les cloisonnements de statuts, dans des modes professionnels et sociaux aussi marqué par l'hybridation, les constellations de travail hétérogènes (Mintzberg, 1982). (...) Le praticien-chercheur souhaite qu'un espace de transition et d'interaction soit dessiné entre les apports de la recherche et l'intérêt pour des professionnels, aux prises avec différentes situations. Cet espace de transition, il le construit personnellement dans sa problématique de recherche, il veut à sa façon être l'un des médiateurs de cet espace.* » (De Lavergne, 2007, p. 29).

Cet espace de transition est central dans le fondement même de la présente recherche, puisque celle-ci s'adresse d'une part au monde de la recherche, au sein duquel les travaux sur les métiers de la maîtrise d'œuvre et leur évolution au contact du développement durable sont peu nombreux. Mais elle s'adresse également, dans une visée pragmatique, au monde professionnel, dont les actions, basées sur un accroissement de la connaissance et une remise en cause permanente des certitudes, ne pourront être que plus pertinentes, fondées, et stabilisées.

Enfin, cette recherche est également portée par le désir de prouver, à condition de le vouloir réellement et de trouver les points de contact, que mondes opérationnel et de recherche peuvent co-construire des actions, et non pas simplement consulter les énoncés de chacun de manière ponctuelle.

Ainsi, mon travail de thèse se base sur une méthodologie inductive, compréhensive, à travers une démarche d'observation participante, mais également pragmatique pour identifier les lieux possibles du changement. En montrant que les cultures professionnelles des acteurs de la maîtrise d'œuvre sont profondément ancrées dans des réseaux d'échelles multiples, elle prône une démarche systémique pour expliquer les transformations à l'œuvre. Accordant toute sa place au poids des contraintes exercées par l'environnement des Agences de maîtrise d'œuvre, et des institutions sur les institués, elle accorde une place tout aussi importante à l'individualisme méthodologique et à l'interactionnisme symbolique. Par ce biais, une telle recherche souhaite montrer que chacun des membres de l'Agence, en interaction avec les autres joue un rôle dans l'évolution de la culture d'entreprise dont il fait parti, de la même manière que de telles agences peuvent jouer un rôle dans la transformation des contraintes extérieures dont elles font l'objet.

Cette recherche, qui s'appuie actuellement sur une série d'enregistrements, et de prises de notes, souhaite mettre en œuvre une enquête complémentaire. Tout d'abord parce que si une immersion aussi longue au sein d'un groupe, d'une entreprise de conception du projet urbain constitue un moyen d'éclairage, les risques de perte d'objectivité sont grands (Soulé, 2007). D'autre part, parce qu'il conviendra d'identifier les singularités d'une telle Agence et en parallèle les invariants issus des agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage, pour permettre la généralisation ou au contraire l'isolement de certains résultats obtenus. Cette enquête complémentaire souhaite analyser une série de projets en cours, français et étrangers (Cf. Chapitre 4).

## 2. Analyse des activités menées au sein de l'agence

---

### 2.1 Ateliers de travail

L'organisation d'ateliers de travail bi-mensuels internes constitue la mission principale dont j'ai la charge depuis mon arrivée au sein de l'agence. Ces ateliers ont pour objectifs d'apporter :

- de nouvelles connaissances, à la fois théoriques et pratiques sur ce que signifie le développement durable et ce qu'il engage,
- un regard critique, sur les nombreux lieux communs proférés à l'égard du développement durable,
- et enfin, un regard méthodologique pour identifier comment intégrer de manière réflexive les enjeux du développement durable.

A ce jour, 23 ateliers ont été réalisés, réunissant les membres de l'Agence autour d'une présentation et de débats. Chaque séance a fait l'objet d'un enregistrement audio, d'un compte-rendu écrit accompagné d'un résumé de la présentation, et d'une bibliographie complémentaire.

#### **Intitulés des ateliers réalisés à ce jour**

<b>Atelier 1</b>	De l'émergence de la notion de développement durable à l'émergence des quartiers durables
<b>Atelier 2</b>	Les quartiers durables, entre continuités et ruptures urbanistiques
<b>Atelier 3</b>	Les développement durable dans les politiques publiques françaises – Zoom sur le Grenelle de l'environnement – Partie 1
<b>Atelier 3 bis</b>	Les développement durable dans les politiques publiques françaises – Zoom sur le Grenelle de l'environnement – Partie 1
<b>Atelier 4</b>	Comparaison des projets ZAC Seguin (Boulogne), Lyon-Confluence (Lyon) et Rives de la Haute Deûle (Lille)
<b>Atelier 5</b>	Développement durable et densité
<b>Atelier 6</b>	Présentation du projet William Pitters (Lormont) – Projet réalisé par l'agence
<b>Atelier 7</b>	Développement durable et énergie
<b>Atelier 8</b>	Réglementations et labels énergétiques
<b>Atelier 9</b>	Développement durable et énergies : comment associer efficacité énergétique, diversité architecturale et qualité d'usage
<b>Atelier 10</b>	Architecture météorologique – Présentation de l'architecte Philippe Rahm
<b>Atelier 11</b>	Développement durable, efficacité énergétique et évolution des comportements sociaux
<b>Atelier 12</b>	Présentation du projet Borderouge Lot 3_1 (Toulouse) – Projet réalisé par l'agence
<b>Atelier 13</b>	Point étape – Synthèse des ateliers réalisés
<b>Atelier 14</b>	Analyser nos projets à partir de la grille RST02 Borderouge LOT 3_1 (Toulouse)
<b>Atelier 15</b>	Analyser nos projets à partir de la grille RST02 – Projet Concorde (Petite-Synthe Dunkerque) – projet de concours
<b>Atelier 16</b>	Présentation du premier outil de travail réalisé au sein de l'agence – Partie 1
<b>Atelier 17</b>	Présentation du premier outil de travail réalisé au sein de l'agence – Partie 2
<b>Atelier 18</b>	La participation des habitants dans le projet urbain
<b>Atelier 19</b>	Quelles relations entre implication habitante et évolution des modes de vie et d'habiter ?
<b>Atelier 20</b>	Retour d'expérience d'une collaboration entre l'agence et Rem Koolhaas
<b>Atelier 21</b>	Présentation du projet rendu dans le cadre du concours du projet Concorde (Petite-Synthe – Dunkerque)
<b>Atelier 22</b>	Le Grand Paris – Présentation générale
<b>Atelier 23</b>	Le Grand Paris – Zoom sur les projets proposés lors de la consultation internationale

Le tableau récapitulatif ici proposé révèle deux grandes étapes dans la réalisation de ses ateliers.

## **2.1.1 Une première étape de 13 ateliers**

### ***2.1.1.1 Objectifs***

Les 13 premiers ateliers réalisés entre novembre 2010 et juillet 2011 furent pensés, avant tout, comme un temps (long) de cadrage général autour :

- de l'émergence des quartiers durables en Europe (A1) ;
- de l'intégration du développement durable dans les politiques publiques françaises, avec ici un zoom sur le Grenelle de l'environnement (A3, A3bis) ;
- des impacts qui en ont découlé sur le contenu des documents d'urbanisme (A3bis), sur l'évolution de certaines réglementations, notamment énergétiques (A7, A8) ; autant d'évolutions dont les orientations et prérogatives influaient directement sur les pratiques quotidiennes des concepteurs.

En parallèle, plusieurs ateliers ont eu pour objectif, en repartant des thèmes abordés dans les ateliers précédents, d'apporter un regard critique sur certaines idées préconçues, formulées par les membres de l'Agence à l'égard du développement durable (A2, A5, A9). Pour ce faire, différentes recherches et résultats ont été mobilisés, pour d'une part appuyer un tel regard critique et d'autre part travailler les liens possibles entre activités de recherche et activités opérationnelles.

En outre, plusieurs ateliers ont été consacrés à la présentation de projets réalisés au sein de l'Agence, par les équipes ou chefs de projets eux-mêmes (A4, A6, A12). De tels ateliers, qui comptent parmi les plus suivis, avaient plusieurs objectifs. Tout d'abord, que les membres de l'Agence apprennent à mieux connaître les projets de leurs collègues. D'autre part, que nous prenions conscience de l'apport indéniable d'une mise en commun, au sein d'un même groupe, des savoirs et savoir-faire que chacun mobilise au quotidien.

Le treizième atelier, quant à lui, a constitué un point d'étape qui a permis de revenir sur les douze premières séances. Plus qu'un rappel des thématiques développées lors de cette première année de collaboration, il s'agissait en outre :

- de proposer une analyse croisée des ateliers réalisés ;
- de permettre à chacun de formuler les critiques qu'il souhaitait, aussi bien sur le contenu que sur la manière dont la démarche avait été développée ;
- que chacun exprime son point de vue sur la pertinence, selon lui de poursuivre les ateliers l'année suivante ;
- de proposer des pistes permettant de poursuivre la démarche.

Enfin, cet atelier fut l'occasion de présenter la manière dont les activités que je mène au sein de l'Agence s'articulent avec mon travail de thèse. Objectifs de recherche, premières hypothèses, articulation prévue entre le terrain que représente l'Agence et d'autres terrains complémentaires, etc., furent alors présentées.

### ***2.1.1.2 Premiers enseignements***

Cette première étape, constituée de 13 ateliers, permet déjà de tirer quelques enseignements que nous mobiliserons plus en détail par la suite.

### ***Une évolution rapide entre un planning initial et le contenu et la forme des ateliers réalisés***

Tout d'abord, le contenu des ateliers et la manière dont ils se sont succédés, se sont révélés bien loin du planning conçu au démarrage de cette recherche (Cf. Annexe 1). Ce dernier était composé de 20 séances réparties en trois étapes :

- Réflexion historique et contextuelle ;
- Identification des éléments transversaux à questionner dans chaque projet ;
- Réflexions ciblées par thématiques accompagnées d'études de cas.

Les ateliers ayant été pensés pour ne durer que la première année<sup>2</sup>, le planning, bien que fortement évolutif, avait été pensé comme un ensemble fini de séances. Avec recul, celui-ci pourrait finalement s'apparenter à un cours universitaire<sup>3</sup>. Respecter dans le temps ce planning s'est vite révélé impossible, et, en outre, peu pertinent. Impossible car à un rythme (bi-mensuel) trop élevé<sup>4</sup> pour assurer la qualité de chaque séance, et peu pertinent car il ne laissait, en l'état, que peu de place à la participation des membres de l'Agence à la construction de la démarche générale. Ainsi, le planning de départ s'est rapidement adapté à divers arbitrages de ma part, à l'actualité quotidienne de l'Agence<sup>5</sup>, mais également et peut-être surtout aux demandes et remarques de chacun des participants. Le tableau suivant met en avant les ateliers effectivement réalisés entre novembre 2010 et juillet 2011, au regard des ateliers prévus au départ.

### Ateliers réalisés au regard des ateliers prévus<sup>6</sup>

		Prévu au départ	
		Oui	Non
Atelier 1	Cadrage général DD et QD	X	
Atelier 2	QD, continuités et ruptures	X	
Atelier 3	Grenelle 1 et 2		X
Atelier 3 bis	Grenelle 1 et 2		X
Atelier 4	Comparaison Boulogne_Lyon_lille		X
Atelier 5	DD et Densité		X
Atelier 6	Présentation Projet Lormont		X
Atelier 7	DD et énergie		X
Atelier 8	Réglementation et labels		X
Atelier 9	Energie Architecture et usages	X	
Atelier 10	Philippe Rahm		X
Atelier 11	Energie et comportements sociaux		X
Atelier 12	Présentation Projet Borderouge		X
Atelier 13	Point étape	X	

<sup>2</sup> Nous avons pensé en amont qu'il serait d'une part difficile d'aller au-delà et d'autre part que les deuxième et troisième années seraient davantage consacrés à des interventions au sein de réponses à appels d'offre, concours et projets opérationnels.

<sup>3</sup> Les membres de l'Agence ne s'y étaient d'ailleurs pas trompés puisque l'un d'entre eux, à la suite d'une réunion à laquelle j'avais participé en novembre 2010, me présenta auprès de nos interlocuteurs, comme leur « prof » spécialiste du développement durable. Ce fut également le cas d'un autre membre qui, lors du premier atelier consacré à la présentation de trois « générations » de quartiers dits durables, m'avait dit : « Je n'ai pas fait trop attention à la structure de ton cours, mais à un moment, est-ce qu'on dézoom un peu parce qu'en fait on voit des petits morceaux de ville comme ça, (...) mais c'est pas parce qu'on fait plein de morceaux de ville durables qu'on fait du durable. Est-ce qu'on pourra en parler ? » (Architecte, Atelier n°1, 15/11/2010).

<sup>4</sup> Mes activités se sont rapidement diversifiées, avec une participation aux appels d'offre, des interventions ponctuelles sur certains concours. Autant de chantiers qui font que les quinze jours d'intervalle entre chaque ateliers n'ont été que rarement consacré seulement à leur préparation.

<sup>5</sup> Certains ateliers (A6, A12), ont été consacré à la présentation de projets réalisés par l'Agence, qui faisaient l'objet d'un rendu quelques jours plus tard auprès de leur maîtrise d'ouvrage. L'objectif était double, puisqu'il permettait à chacun de connaître plus en détails le contenu et l'actualité d'un projet, tout en permettant aux chefs de projets de préparer au mieux leur rendu.

<sup>6</sup> Les titres ont été simplifiés pour limiter la taille des tableaux suivants

La prise en compte des demandes de chacun, mais également la participation des membres de l'Agence à la construction de la démarche et donc au contenu des ateliers, s'est rapidement imposée comme une évidence, et ce pour plusieurs raisons.

### ***Rendre cohérentes « l'offre et la demande »***

Tout d'abord parce la démarche telle qu'elle avait été pensée en amont, ne pouvait anticiper que très partiellement les attentes qui seraient celles des membres de l'Agence, une fois les premiers contacts établis grâce aux premiers ateliers. C'est donc naturellement que l'organisation générale des ateliers s'est adaptée à leurs demandes, exigences et intérêts.

#### **Exemple d'adaptation de contenu et de forme des ateliers réalisés**

En guise d'exemple, les ateliers 2 et 3 furent l'occasion de premières remarques sur la forme et le contenu. L'atelier 2 avait eu pour objectif de comparer les chartes d'Athènes et Chartes d'Aalborg, et de montrer que si dans la théorie, la deuxième s'inscrivait en rupture de la première (Emelianoff, 2006), les traductions opérationnelles de l'urbanisme dit durable n'étaient pas si éloignées des préceptes de l'urbanisme moderne. L'atelier 3, fut quant à lui, consacré à la présentation des principales lois françaises ayant marqué l'intégration du développement durable dans les politiques publiques (notamment loi SRU, Grenelle 1 et 2, etc.).

A la suite de ces ateliers qui me paraissaient nécessaires pour venir relativiser certaines croyances d'une part, et présenter le cadre législatif qui régit en grande partie les pratiques des concepteurs maîtres d'œuvre, plusieurs remarques ont émergé sur le caractère « théorique », « abstrait » ou « trop dense » de ces ateliers. J'ai de mon côté constaté le risque que l'atelier 3 sur le Grenelle, n'ai pas été assimilé, loin s'en faut, par les membres de l'Agence.

Je décidai lors de l'atelier 3bis de poursuivre sur le Grenelle, sur la base de documents papiers A3, présentant schématiquement les grandes étapes de celui-ci et les principaux impacts qui nous concerneraient rapidement. D'autre part, suite à cet atelier et alors que j'avais initialement prévu d'aborder d'autres points généraux de cadrage, je me suis rendu compte qu'un atelier factuel de plus, sans présentation de projets « concrets » risquerait de perdre de nombreuses personnes et de mettre à mal, après seulement 3 ateliers la démarche globale<sup>7</sup>.

Derrière l'écoute attentive des membres de l'Agence, se joue également la volonté de comprendre le plus finement possible leurs manières de penser, les modes d'expression dont ils seront les plus réceptifs, afin d'identifier progressivement le contenu et les méthodes les plus adéquates pour transmettre ce que je pouvais apporter. En ce sens, un tel processus renvoie directement à ce que Michel Callon appelle, dans sa théorie de l'acteur-réseau, un « centre de traduction » (Callon, in. Akrich, Callon, Latour, 2006, p. 270) entre un « monde » que représentent pour le Grenelle, les textes de lois et des « mots » ainsi qu'une « inscription » que représentent les moyens mis en œuvre pour représenter ce monde. De tels processus de traductions se situent au cœur même de la démarche quelque soit la nature des ateliers réalisés. L'intérêt d'un tel constat est qu'en analysant

---

<sup>7</sup> Il est important de rappeler ici que la participation à ces ateliers n'a jamais été imposée, bien que certains l'aient demandé suite au constat de l'absence systématique de certains. J'ai de mon côté toujours refusé de rendre obligatoire une quelconque présence. Tout d'abord, parce que qui dit obligatoire dit sanction en cas d'absences répétées et que je ne vois toujours pas aujourd'hui quelles seraient celles possible. D'autre part, parce que l'actualité des projets peut nécessiter plusieurs indisponibilités qui ne sont pas toujours du fait des membres de l'Agence. Enfin, et peut-être surtout parce que j'ai toujours considéré que la démarche fonctionnerait non pas parce que la participation y serait rendue obligatoire, mais parce que les membres de l'Agence y trouveraient un sens, quel qu'il soit.



les processus de traduction, il est alors possible de comprendre finement les cadres cognitifs propres aux concepteurs maîtres d'œuvre.

Entendre dire qu'il aurait été bien, pour aérer le propos lors de la présentation de l'Atelier 3 consacré au Grenelle de l'environnement, d'insérer la photo de Jean-Louis Borloo, montre au-delà de l'humour avec laquelle cette demande a été formulée, de l'importance majeure accordée au visuel dans ces métiers. De telles remarques n'ont pas été des cas isolés.

Autre exemple, celui d'une proposition faite par l'un des membres de l'Agence lors d'une discussion assez longue de l'atelier n°3 bis. Cette discussion portait sur la forme à donner aux ateliers suivants, lorsque des projets seraient présentés : *« A mon avis, c'est aussi intéressant pour nous que Silvère ne décortique pas justement en amont, c'est à dire qu'on fasse nous ensemble ce boulot, de lecture de projet (...). Je verrais plutôt des plans sur la table, plutôt qu'un PPT déjà construit. Le boulot serait plutôt de recherche, de documentation qui est déjà un énorme boulot à mon avis, mais par contre que après tu ne passes pas forcément de temps à analyser des projets, ça on le fera. Il faut qu'on trouve la bonne formule, autant parce que pour Silvère ce sera beaucoup de boulot, d'autant qu'il n'a pas forcément toujours les outils pour ça, et (...) pour nous, je pense que c'est plus intéressant qu'on joue autour de la table. »* (Atelier n°3bis, architecte-urbaniste, 10/01/2011).

### ***La participation des membres de l'Agence, condition nécessaire à la construction de la démarche***

La prise en compte des attentes des membres de l'Agence et leur participation active à la définition du contenu voire de la préparation des ateliers relève d'un autre objectif, tout aussi important. En effet, la construction d'une culture commune impliquant certains changements, ne peut en aucun cas voir le jour sans une appropriation collective de ses objectifs et des moyens d'y parvenir. *« Les acteurs, qui agissent à l'intérieur d'institutions, ne sont jamais passifs, ne sont jamais des objets passifs (...), ils 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. Ce sont eux qui font réussir ou échouer le changement. »* (Bernoux, 2010, pp. 9-10).

Il m'a semblé que la meilleure manière pour que les membres de l'Agence adhèrent au projet fut donc qu'ils y participent activement et non seulement passivement. Cela est apparu d'autant plus naturel que cette volonté fut rapidement partagée par les membres de l'Agence. En atteste ici une demande de l'un des membres, au cours d'un atelier, au moment où nous réfléchissions à la manière dont nous pourrions réaliser des séances d'analyse de projets : *« il faudrait pas que tu le fasses tout seul, (...) ce serait intéressant (...) qu'on participe nous aussi. Peut-être pas pour la préparation, parce qu'à mon avis ça va être un peu compliqué, mais par exemple que (...) tu nous trouves les documents, et qu'on fasse un travail d'analyse commune dans l'atelier. Qu'on soit aussi actifs. »* (Architecte-urbaniste, Atelier n°3bis, 10/01/2011).

Plus qu'une participation lors des ateliers, c'est aussi une participation à la préparation des ateliers qui s'est progressivement mise en place. Non de façon systématique, mais de manière régulière.

## Une participation régulière à la préparation des ateliers

		Préparation
Atelier 1	Cadrage général DD et QD	Silvère
Atelier 2	QD, continuités et ruptures	Silvère
Atelier 3	Grenelle 1 et 2	Silvère
Atelier 3 bis	Grenelle 1 et 2	Silvère
Atelier 4	Comparaison Boulogne Lyon lille	<b>Silvère + Paysagiste + Architecte</b>
Atelier 5	DD et Densité	Silvère
Atelier 6	Présentation Projet Lormont	<b>Silvère + Architecte/Urbaniste/Paysagiste</b>
Atelier 7	DD et énergie	Silvère
Atelier 8	Réglementation et labels	Silvère
Atelier 9	Energie Architecture et usages	Silvère
Atelier 10	Philippe Rahm	<b>Silvère + Architecte/urbaniste</b>
Atelier 11	Energie et comportements sociaux	Silvère
Atelier 12	Présentation Projet Borderouge	<b>Silvère + Architecte</b>
Atelier 13	Point étape	Silvère

Les ateliers auxquels certains membres de l'Agence ont participé ont majoritairement été consacrés à la présentation de projets réalisés par l'Agence et dont il sont les chefs de projets (A4, A6, A12). L'atelier n°10 consacré à l'architecte Philippe Rahm fut organisé à la demande de l'un des membres de l'Agence. Celui-ci avait considéré que la présentation de l'un de ses projets pouvait constituer un apport complémentaire aux réflexions menées durant les ateliers précédents autour des rapports entre architecture, gestion énergétique à l'échelle du bâti et usages.

Cette participation progressive revêt différentes vertus, susceptibles de donner un sens, quel qu'il soit, à l'adhésion des membres de l'agence à l'égard de la démarche globale :

- Présenter son projet s'est révélé être un moyen de mise en valeur du travail fourni depuis plusieurs années.
- Connaître en détails un projet réalisé au sein de l'agence, permet de prendre conscience des connaissances complémentaires que peuvent avoir certains collègues et de l'apport mutuel que de simples dialogues qui n'ont pas toujours lieu, peuvent apporter au quotidien : *« Ca apporte aussi une ouverture d'esprit, et des confrontations qui sont intéressantes, de découvrir des projets des uns et des autres. Moi j'étais ravi de découvrir le projet de Toulouse (...) ou de Lormont. Ce ne sont des choses qu'on n'aurait jamais touché, si tu n'avais pas fait ces ateliers. »* (Paysagiste, Atelier n°13, 25/07/2011).
- Débattre autour des orientations d'un projet fut le moyen de prendre conscience de la diversité des points de vue et sensibilités au sein d'un même groupe que constitue l'Agence : *« Je trouve que l'atelier qui moi m'a le plus marqué, c'est celui de Philippe Rahm. Parce que c'est parti dans tous les sens, et c'est là que tu te rends compte qu'il n'y a absolument pas une pensée unique (...). Ca fait du bien quand ça frotte. (...) Par rapport au côté policé du « on fait du HQE, tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil », là justement c'est plein d'arguments, et tu te rends compte qu'il y a énormément de contradictions et de postures »* (Architecte, Atelier n°13, 25/07/2011).
- Cette libération de la parole, et plus généralement l'organisation de ces ateliers a permis d'instituer un lieu et un temps d'échanges entre les membres d'une Agence qui, pris par

leurs chantiers quotidiens n'ont pas pris pour habitude d'échanger sur le fond même de leur métier, leurs postures, etc. En atteste ces interventions lors de l'atelier n°13 – Point d'étape :

- Paysagiste : *« Je pense que ça apporte un peu de champs et un peu d'intérêt à l'Agence. Pour les gens qui sont là depuis quelques années, qui ne tournent pas en rond mais... on est un peu dans nos certitudes et dans nos fonctionnements. A un moment donné, les ateliers du lundi, c'est la première fois qu'on parle d'architecture ensemble, les uns et les autres, qu'on se confronte*

- Architecte / Urbaniste / Paysagiste : *Oui parce que finalement on n'est pas tant mélangés que ça dans nos projets. »* (Atelier n°13, 25/07/2011).

### ***La participation des membres de l'Agence, condition nécessaire, mais pas suffisante***

Derrière cette volonté de prendre en compte leurs attentes au quotidien, se joue un enjeu fort et indispensable au bon fonctionnement de la démarche : l'adhésion d'une trentaine d'architectes, urbanistes et paysagistes à un projet, certes appuyé par le directeur de l'Agence, mais mené au quotidien par un jeune doctorant n'ayant jamais exercé au sein d'une telle structure. Jeune et sans grande expérience signifiant peu connaisseur des réalités de tels métiers ; doctorant étant synonyme d'universitaire, considéré comme loin des pratiques opérationnelles. Dans cette rencontre entre universitaire et concepteurs, peu commune puisqu'elle s'inscrit ici dans le temps long et de manière intense, l'objectif était ainsi d'obtenir à la fois l'adhésion à un projet de développement interne à l'agence (celui de la construction d'une culture commune autour du développement durable), à une démarche (autour notamment de la réalisation d'ateliers de travail), et l'acceptation d'un « étranger » pour mener ce projet et cette démarche.

Pour cela, la participation active des membres de l'agence qui le souhaitent, et l'effet d'entraînement qu'elle pouvait susciter, se sont révélés être une condition sine qua none, mais non suffisante. Une autre condition tout aussi importante, résulte de la capacité de ces ateliers à déboucher sur la construction d'outils capables de retranscrire au sein des projets, les réflexions communes auxquelles ils ont donné lieu.

De mon côté, j'étais parti sur l'idée de livrer des éléments de cadrage, de déconstruire certaines idées préconçues (autour du caractère innovant du développement durable, des vertus sans faille de la densité et de son traitement quantitatif, de la faible prise en compte des usages sociaux dans la gestion énergétique des bâtiments, etc.). Autant de regards critiques et de sources de réflexions que je croyais suffisantes pour que chacun se les approprie et interroge ses propres modes de fonctionnement. J'ai cru cela d'autant plus pertinent que n'ayant pas d'expérience dans le monde de la maîtrise d'œuvre, et n'étant qu'urbaniste et non architecte ou paysagiste, je n'avais pas les outils, loin s'en faut, pour traduire certaines conclusions de recherches ou d'études en outils opérationnels. D'autre part, comme je le répétais à de nombreuses reprises au cours de différents ateliers, je n'étais pas là pour leur donner de leçons sur leurs manières de travailler. Or, leur donner des outils opérationnels, en plus des apports de connaissances aurait été selon moi aller dans ce sens d'une part, et serait allé à l'encontre d'une démarche de co-production.

Il n'en demeure pas moins que durant ces treize ateliers, tout comme lors de discussions informelles, nombreuses ont été les critiques ou simples demandes d'aboutir à des outils concrets susceptibles de transposer les réflexions menées au sein des projets de l'agence. Ces critiques ou demandes ont concerné plusieurs points :

- Tout d'abord autour du caractère faiblement opérationnel des ateliers :

*« Moi, j'ai l'impression qu'on est vraiment en demande, en manque de lieux de paroles (...). Du coup il faut qu'on fasse attention à ce que ça ne dérive pas, je pense qu'il faudrait qu'on reste dans des cadres un peu techniques, un peu structurés autour des projets, pour qu'on ne dérive pas à des réflexions philosophiques générales, dont on a envie parce qu'on en a*

*besoin et parce qu'on n'échange pas assez par ailleurs, mais je pense qu'il ne faut pas qu'on perde de vue les thématiques des ateliers, pour qu'il ne reste pas que des réflexions. A la fois c'est nécessaire et intéressant, mais (...) c'est dommage qu'on en reste à : « Tiens on a plein de points de vue différents » (...). Je pense qu'il faut qu'on arrive à recentrer les ateliers sur le contenu, sur les projets, sur les questions techniques (...), pour qu'on profite vraiment de ta présence, de ton guidage (...). Parce que c'est bien sur le moment, mais après, si on veut reverser ce qu'on fait là dans les projets, il faut vraiment qu'on arrive à se tenir, qu'on ait un peu de discipline sur le contenu. »*

- Ensuite autour de la capacité limitée des ateliers à aller au-delà d'une analyse a posteriori de la prise en compte du développement durable dans les projets de l'agence :

*« Ce qui est intéressant, c'est qu'on vient discuter, on vient parler de ce qu'on fait dans l'Agence, et l'analyse sous le volet DD, pour moi c'est quelque chose de rétroactif par rapport à une période de projet. C'est-à-dire : on a fait un projet et on l'analyse par un temps d'atelier. Maintenant, je pense que ce qui manque, c'est le sens inverse. Ce qu'on a dit en atelier, comment on le réinsuffle dans la phase de projet. Peut-être que c'est trop tôt ou trop ambitieux maintenant. »*

- En outre, sur la nécessité qu'une ou plusieurs personnes de l'Agence fasse autorité sur la manière de prendre en compte la question du développement durable dans les projets conçus et réalisés :

*« Il aurait été bien qu'il y ait quelqu'un de la direction qui soit là pour faire un peu la synthèse de l'entreprise. Peut être que c'est un rôle qu'on va être obligé de t'attribuer à toi. Aujourd'hui tu nous proposes des idées, tu nous proposes des axes de réflexion, tu ne prends pas partie, (...) tu es assez objectif, tu prends des notes, tu retranscris ce qu'on a dit. (...) Mais moi ma crainte que j'ai depuis quelque temps, c'est comment on va valoriser tout ça, comment on va en faire un outil interne d'entreprise. Je pense qu'on n'est pas nombreux, il n'y a pas beaucoup d'agences qui font ça. »*

- Enfin, sur l'intérêt de poursuivre la démarche pour aller au-delà d'un premier défrichage, dans l'objectif de construire progressivement une culture commune :

*« L'année prochaine (il serait bien) d'approfondir plus de thématiques ciblées. Cette année, c'était un peu plus une prise de connaissance. Moi entre septembre l'année dernière, et septembre de cette année, (...) le développement durable, éco tout ça, j'ai appris énormément, énormément. (...) Et puis peut-être que l'année prochaine, à la même date on refera la synthèse, si on continue et on dira qu'on a un discours pas général, mais plus cohérent. C'est rigolo parce qu'on s'est confronté, et peut être que l'objectif à long terme c'est de dire, aujourd'hui l'agence pense globalement comme ça. »*

La prise en compte des attentes des membres de l'Agence, et leur participation active à la réalisation de ces ateliers s'est avérée nécessaire pour que ces derniers s'approprient la démarche de réalisation d'ateliers réguliers. Elle fut également nécessaire pour amorcer la construction d'une culture commune autour du développement durable. J'ai néanmoins compris progressivement que cette culture ne pouvait se limiter à l'acquisition de nouveaux savoirs. Les savoir-faire et valeurs également constitutifs de la culture recherchée (Champy, 2011) se sont révélés tout aussi importants. Il s'agissait alors de passer à une nouvelle étape, celle de la co-production d'outils permettant à chacun de retranscrire les réflexions menées au sein de leurs projets.

## **2.1.2 Une deuxième étape de 10 ateliers**

### **2.1.1.1 Objectifs**

La deuxième étape qui démarra dès le mois de septembre 2011, fut consacrée à de nombreuses réflexions sur les outils à mettre en œuvre pour rendre opérationnelles les réflexions menées et à

venir. Mais, au-delà, il m'a semblé que ces outils devaient révéler progressivement notre approche du développement durable, et non constituer de simples recettes prêtes à l'emploi. Dès lors de nombreuses questions se sont posées au cours des ateliers suivants, dont je restitue ici les principales :

- Quelle est aujourd'hui notre approche du développement durable ?
- Quels sont les objectifs des outils que nous souhaitons mettre en place ?
- A qui s'adressent-ils ? Aux urbanistes ? Aux architectes ? Aux paysagistes ? Aux trois ?
- A quelle phase de projet doivent-ils être utilisés ? En phase de conception ? En phase d'exécution ?
- Un seul outil est-il suffisant, ou doit-on en construire plusieurs ? Et dans ce cas par lequel commencer ?
- Comment retranscrire par le ou les outils développés, les réflexions que nous avons menées jusqu'alors ?

Plusieurs demandes ont été consacrées à la création d'une feuille de route, que chacun pourrait utiliser en phase de conception comme en phase d'exécution, pour interroger voire évaluer son projet au regard de critères de développement durable dont nous aurions, au moins en parti, décidé de la nature.

Connaissant l'existence d'outils d'aide à la conception de projets dits durable, dont nous aurions pu nous inspirer, et que nous aurions pu travailler progressivement pour aboutir à notre propre outil, je décidai de partir de la grille RST02, « *fruit d'un travail collectif du Réseau Scientifique et Technique (RST) mené par les Centres d'études techniques de l'équipement et par le Certu à la demande de la Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction (DGUHC/MAD)* » (CERTU, 2006, p.1).

Le choix d'une telle grille répondait à plusieurs critères. Elle présentait tout d'abord l'intérêt d'une approche assez exhaustive du développement durable, accordant tout autant d'importance aux dimensions sociale, économique et environnementale, et intégrant plusieurs critères de gouvernance. En outre, par sa structure, sous forme de questions larges, elle ne constituait pas un outil normatif, à condition de l'approcher avec discernement.

Les ateliers se sont ainsi déroulés de la manière suivante :

- Les séances 14 et 15 eurent pour objectifs à la fois de questionner deux projets, l'un d'architecture en cours de réalisation, l'autre d'urbanisme en phase de conception (concours de maîtrise d'œuvre), mais également de questionner la pertinence d'une telle grille, son apport potentiel en tant qu'outil interne, etc.
- Les séances 16 et 17 furent consacrées à la construction du squelette d'un outil qui nous serait propre, compte-tenu des conclusions des ateliers 14 et 15.
- Les séances suivantes furent l'occasion de nous arrêter sur certaines thématiques sur lesquelles nous souhaitions nous positionner. Les conclusions de ces ateliers, tout comme celles des ateliers de la première étape, pourraient alors nourrir le contenu de notre outil.

### **2.1.1.2 Présentation de l'outil réalisé**

Les ateliers 14 et 15 ont amené comme conclusions, d'une part qu'une telle grille n'était pas adaptée pour des projets architecturaux, car bien trop large et peu technique. D'autre part, nombreuses ont été les critiques à l'égard d'une grille dont les critères ne concernaient pas les activités de maîtrise d'œuvre, mais surtout celles des maîtres d'ouvrage. De plus, une telle grille s'avérait trop thématique, et ne permettait pas, en l'état de rendre compte de notre propre positionnement à l'égard du développement durable. Enfin, la grille RST02, composée de 7 volets et plusieurs centaines de questions, s'est révélée bien difficile à manier. Il est vite apparu qu'une telle grille, même simplifiée resterait inutilisée et ne répondrait pas à nos objectifs. Nous y reviendrons par la suite, mais les débats qui ont eu lieu lors de ces deux ateliers se sont montrés fort

instructifs sur la manière dont les concepteurs peuvent accueillir des outils de travail. J'avais au préalable anticipé ces manques pointés par les membres de l'Agence, mais avais considéré qu'une telle grille, dans le fond et dans la forme ne devait être prise au pied de la lettre, mais comme un point de départ que nous retravaillerions progressivement. Il n'en demeure pas moins que les débats furent passionnés, parfois houleux face à la pertinence d'une telle grille.

A l'issue de cette première étape, plusieurs discussions informelles eurent lieu avec différents membres de l'Agence, qui me demandèrent explicitement de faire autorité sur la forme voire le contenu de la grille. « *Après tout, c'est toi le spécialiste du développement durable. Il y a un moment où tu dois construire cette grille et nous imposer de la prendre en compte dans nos projets.* » (Architecte, 15/11/2011), ou encore : « *c'est bien tu restes impartial, tu veux nous faire construire cette grille, mais en même temps, toi aussi tu as un point de vue, alors proposes toi aussi ton positionnement sur le développement durable, et propose nous le lors du prochain atelier* » (Paysagiste, 21/11/2011).

Je décidai alors de proposer ma vision d'une part du positionnement qui devait être le nôtre en termes de développement durable, et de la structure de la grille telle qu'elle me semblait la plus pertinente (Cf. Annexe 2). Les ateliers 16 et 17 ont permis de la faire évoluer quelque peu et de lui donner sa forme actuelle (Cf. Annexe 3), mais la structure et le fonctionnement ont rapidement fait l'objet d'un certain consensus. Plusieurs niveaux d'utilisation ont été pensés et structurent le présent outil.

### ***Niveau 1 : notre positionnement à l'égard du développement durable***

Le premier niveau devait rendre compte de notre positionnement à l'égard du développement durable. Il est important de rappeler que l'approche la plus récurrente à l'égard du développement durable, reste, même aujourd'hui, avant tout écologique et technique. Il s'agissait donc, par cette grille, de donner à voir une **approche exhaustive** où la dimension environnementale ne serait pas confinée à des critères techniques, et où la dimension sociale notamment obtienne une place à part entière et aille au-delà des critères classiques de mixité sociale.

Mais, je souhaitais que notre positionnement aille plus loin qu'une approche exhaustive. C'est la raison pour laquelle je considérai qu'une **approche multiscalaire** et **multitemporelle** était également nécessaire. Bien des écrits scientifiques ont révélé le caractère fermé de quartiers dits durables, peu insérés dans le tissu existant, voire ayant des effets négatifs sur les territoires environnants. Bien des écrits ont également montré que la durabilité d'un quartier n'était pas une fin en soi, et que de tels projets n'avaient lieu d'être que s'ils participaient à la construction de villes durables.

Je considérai également qu'une **approche territorialisée** était fondamentale et qu'une connaissance fine des territoires dans leurs dimensions politique, identitaire et sociale était nécessaire. Je considérai en outre que plusieurs questions autour du caractère **partagé** de nos projets étaient indispensables. Partagé avec les acteurs, et partagé avec les habitants et usagers.

Les grandes orientations de notre approche, à la fois exhaustive, multiscalaire, multitemporelle, territorialisée et partagée ont alors constitué la trame générale de notre outil et un premier niveau d'utilisation. Ce premier niveau répondant à la volonté de rendre compte de notre positionnement à l'égard du développement durable.

### ***Niveau 2 : un ensemble des questionnements au sein de chaque grande partie***

Au sein de chaque grande partie, plusieurs questions ont été définies, au départ par moi-même, puis retravaillées lors des ateliers 16 et 17. Ces discussions ont permis de définir les champs d'intervention qui nous semblaient nécessaires pour aboutir à une approche sociale, économique, environnementale, multiscalaire, multitemporelle, territorialisée et partagée.

Une quarantaine de questions a ainsi été retenue pour constituer le deuxième niveau d'utilisation de la grille. Je répétais néanmoins à plusieurs reprises que de telles questions ne devaient pas être considérées comme des critères à prendre systématiquement en compte. Autrement dit, l'objectif n'était pas de répondre par l'affirmative à toutes les questions, mais au moins de se les poser pour éviter tout impensé. Ce point renvoie à l'un des résultats envisagés de la présente recherche. Nous verrons par la suite que les approches partielles du développement durable telles que de nombreux projets les ont révélées, ne sont pas tant le fruit d'un choix délibéré que de celui d'impensés, liés à un manque de connaissances.

### ***Niveau 3 : une fiche thématique par question***

Un troisième niveau a été conçu sur la base d'un lien informatique permettant, en cliquant sur chaque question, l'ouverture d'une fiche thématique de 4 à 5 pages. Celle-ci comprend :

- un paragraphe court expliquant l'intérêt d'une telle question ;
- un certain nombre de mots clefs associés à la thématique dédiée ;
- une note de synthèse de textes, articles, ou d'ateliers ayant été réalisés sur ce thème ;
- un lien vers des textes législatifs lorsque cela est pertinent ;
- un lien vers le ou les ateliers réalisés à ce sujet.

Chaque fiche thématique a été pensée selon la même structure, afin de systématiser la démarche, et garder une certaine cohérence et lisibilité.

Un tel outil, dans sa globalité, a été pensé comme largement évolutif. A ce jour les niveaux un et deux se sont progressivement stabilisés. Le troisième niveau a largement évolué puisque l'objectif fut, à la suite de la validation par tous de l'outil global et de son fonctionnement, de consacrer les ateliers suivants aux questionnements spécifiques de la grille. C'est donc au fil des ateliers que le troisième niveau s'est progressivement rempli, bien que de nombreuses fiches restent encore à traiter.

#### ***2.1.1.2 Premiers enseignements***

##### ***Un outil jugé pertinent mais pas suffisant***

Cet outil, validé par la direction de l'agence a été jugé :

- pertinent pour rendre compte de notre positionnement à l'égard du développement durable ;
- utile en réunion, en tant que « mémo »
- utile pour apporter de nouveaux savoirs et certains progressivement, certains réflexes.

Cette grille accompagne aujourd'hui les concours auxquels nous participons, et permet de faire régulièrement le point sur la manière dont nous avons intégré la question du développement durable dans nos projets.

Mais cette grille, à la demande de plusieurs membres de l'agence, devrait être complétée par d'autres outils, pour accompagner également les étapes purement opérationnelles et techniques.

***Une participation de plus en plus fréquente à la préparation des ateliers, mais un taux de présence fluctuant***

A partir de septembre 2011, les ateliers réalisés ont fait l'objet d'une participation plus forte encore que l'année précédente.

**Une participation croissante à la préparation des ateliers**

		<b>Préparation</b>
Atelier 14	RST02 Borderouge LOT 3_1	<b>Silvère + Architecte</b>
Atelier 15	RST02 Petite-Synthe Dunkerque	<b>Silvère + Paysagiste + Architecte</b>
Atelier 16	Présentation de notre propre outil	Silvère
Atelier 17	Présentation de notre propre outil	<b>Silvère + Paysagistes</b>
Atelier 18	Projet urbain et dispositifs de participation	<b>Silvère + Paysagiste</b>
Atelier 19	Participation et modes de vie	Silvère
Atelier 20	Rem Koolhaas	<b>Silvère + Directeur</b>
Atelier 21	Présentation du projet de Petite-Synthe (rendu de concours)	<b>Silvère + Directeur + Architecte + Paysagiste</b>
Atelier 22	Grand Paris – présentation générale	Silvère
Atelier 23	Grand Paris – consultation internationale	Silvère

Cette participation à la préparation des ateliers a fait l'objet d'une demande de ma part adressée à plusieurs membres de l'agence. J'avais en effet considéré que la présentation de projets qu'ils avaient menés (A20), qu'ils menaient (A14, A21), ou qu'ils étaient en train de concevoir (A15), serait tout à fait pertinente. Pertinente pour mener des séances de brainstorming sur leurs propres projets, pour s'en servir comme moyen d'interroger l'outil que nous étions en train de mettre en œuvre, ou enfin, pour nourrir progressivement les fiches thématiques réalisées dans ce cadre. Le directeur de l'agence intervint par exemple pour rendre compte d'une expérience de conception de projet qu'il avait partagée avec Rem Koolhaas. Cette méthode, avait révélé chez ce dernier, une grande « disponibilité à l'altérité » (Directeur, Atelier n°20, 05/03/2012) c'est-à-dire à l'ensemble des données relatives au territoire d'intervention, mais également la vertu de ne pas surdéterminer trop tôt le projet par le dessin. Elle avait également révélé une grande capacité d'écoute et de coordination de l'ensemble des acteurs. De nombreux éléments de méthode ont ainsi été prélevés et intégrés dans les fiches thématiques relatives à l'approche territorialisée et partagée de nos projets.

D'autre part, l'atelier n°18, a été réalisé à la demande d'un des membres de l'Agence qui souhaitait rendre compte d'expériences de projets menées quelques années auparavant. Ces dernières avaient eu pour vertu d'intégrer les populations en phase de conception, dans le cadre d'ateliers participatifs, d'ateliers en marchant, de cartes mentales, etc. Conclusions et outils que nous avons extraits pour incrémenter les fiches thématiques relatives à l'approche partagée (avec les habitants) que nous souhaitons mettre en œuvre.

Cette participation croissante à la préparation des ateliers révèle une appropriation progressive de la démarche (de réalisation d'ateliers) et du projet global (de construction d'une culture partagée autour du développement durable).



Néanmoins, en analysant les listes des personnes présentes aux ateliers, nous constatons que ces derniers étaient réalisés en moyenne devant 10 à 15 personnes<sup>8</sup>. Il ressort en réalité trois attitudes différentes à l'égard de la démarche :

- une présence quasi continue pour certains ;
- une présence ponctuelle pour d'autres ;
- une absence systématique pour les derniers.

De ces trois attitudes, il ressort ainsi qu'au-delà d'un noyau dur d'une dizaine de personnes, suivi d'un deuxième cercle de présents ponctuels (pour autant forces de proposition) certaines personnes n'ont quasiment jamais pris part à la démarche. Plusieurs éléments peuvent être à ce jour avancés pour expliquer cela :

- certaines personnes ont jugé qu'ils n'apprendraient que peu de choses au regard du temps passé en séances ;
- certaines personnes ont certainement lâché en chemin, car ne sentant pas les bénéfices directes de cette initiative sur leurs projets. Je pense notamment aux architectes pour qui mon discours, en tant que non architecte, et même le premier outil développé n'est aujourd'hui pas destiné spécifiquement à leur métier (quoi que), et reste certainement trop large et peu opérationnel ;
- connaissant dans les grandes lignes la manière dont mes activités au sein de l'Agence s'articulent avec mon travail de thèse, certains ont peut-être refusé de voir leurs pratiques et discours analysés ;
- ayant été sollicité sur de nombreux chantiers à partir de septembre 2011, la régularité des ateliers a quelque peu diminué.

Il ne s'agit que d'hypothèses que je souhaiterais confirmer, infirmer ou compléter par plusieurs entretiens afin de mieux comprendre les raisons de cette faible adhésion. Certains des ateliers n'ont été suivis que par 5 ou 6 personnes tout au plus.

### ***La nécessité de traduire nos réflexions et outils au sein de nos projets***

Cette deuxième année fut en effet l'occasion de participer, en tant que membre à part entière de l'équipe de projet, à trois concours d'urbanisme français et deux étrangers. Si ma présence a été explicitement demandée pour le premier d'entre eux, elle fut considérée comme logique pour les autres, en accord avec les chefs de projet concernés, sans même que le directeur de l'Agence me le demande. Cette participation m'a semblé très importante, et ce pour plusieurs raisons :

D'une part, elle me sembla rapidement nécessaire pour mieux comprendre, en les vivant au quotidien, les réalités de la conception de projets, et notamment la manière dont certains idéaux, architecturaux, urbanistiques ou paysagers, se trouvent à cette phase confrontés à la logique d'un marché, d'une demande de maîtres d'ouvrage, seuls arbitres dans la décision de retenir les projets que nous pouvions proposer. C'est ici tout un système de contraintes avec lesquelles il faut composer qui s'ouvrait à moi, et finalement une meilleure compréhension des caractéristiques intrinsèques d'une Agence, et de sa position au sein de la chaîne de production urbaine.

D'autre part, une telle participation, m'a semblé nécessaire pour me faire accepter au sein de l'agence. J'ai vite compris que ma légitimité viendrait aussi et peut-être surtout par ma capacité à être force de propositions opérationnelles, voire à ma capacité de dessiner. Autrement dit à proposer un regard technique, opérationnel, et non strictement « théorique ».

Enfin, nombreuses sont les personnes qui au cours de discussions informelles m'ont signalé qu'il serait important que je fasse du projet, pour effectivement mieux connaître les réalités du terrain mais également pour traduire progressivement nos réflexions communes au sein des projets réalisés.

---

<sup>8</sup> A noter que la taille de l'Agence a varié en deux ans, entre 20 à 30 personnes.

Intégrer les équipes de projet, donc, et progressivement, appliquer l'outil que nous avons mis en place. Comme ce fut expressément demandé par le directeur de l'Agence : « *Il faudrait essayer dès le départ d'un projet, (...) de commencer par cette grille. Ce que j'aimerais bien c'est qu'on la fasse parler, et qu'on puisse avoir un corpus de documents, de petits textes assez courts, qui disent comment on se positionne sur chacun des ces sujets. Cela permettrait d'avoir à disposition des documents qui retracent l'histoire de ces choix, depuis la conception jusqu'au chantier.* » (Directeur, Atelier n°20, 05/03/2012).

Pour ces trois raisons, je décidai donc de m'impliquer fortement dans les phases de conception de projets, au risque de réduire le rythme, voire la régularité des ateliers organisés. Il n'en demeure pas moins que cette baisse de régularité a certainement cassé une habitude qui s'était instauré progressivement, celle d'un atelier toutes les deux ou trois semaines. En atteste cet extrait issu de mon carnet de terrain, suite à une discussion informelle avec l'un des membres de l'agence. Devant présenter son projet lors de l'atelier suivant, et ayant de mon côté une contrainte à la date prévue pour ce faire, je lui demandai alors s'il acceptait que nous organisions l'atelier le mardi et non le lundi comme habituellement. : « *Les gens ont commencé à prendre l'habitude d'un jour, d'une horaire. Si tu commences à organiser les ateliers d'autres jours, à d'autres horaires, les gens vont être perdus, ne vont pas s'y retrouver, et là t'es mort.* » (Paysagiste, 21/11/2011).

## **2.2 Phase de conception/concours**

### **2.2.1 Une première étape jusqu'en juillet 2011**

#### ***2.2.1.1 Des interventions régulières lors des appels d'offre***

Les premiers mois furent consacrés, outre les ateliers réalisés, à la participation régulière à différents appels d'offre. Ma participation fut avant tout demandée pour apporter certaines capacités de synthèse et de rédaction, ainsi qu'un premier regard sur la manière dont nous pourrions nous positionner en termes de développement durable.

Ces interventions furent l'occasion de prendre conscience des étapes à franchir pour aller au-delà des difficultés que peut revêtir la co-production de documents entre des acteurs opérationnels et acteurs issus du monde universitaire. Cela s'est révélé d'autant plus manifeste lors de la participation aux concours, tel que ce fut le cas lors de la deuxième année.

#### ***2.2.1.2 Des interventions ponctuelles dans le cadre des concours***

Cette même première fut l'occasion d'intervenir ponctuellement dans le cadre de concours. Il s'agissait avant tout de donner mon avis et quelques conseils sur la manière dont les chefs de projet s'étaient emparés de la question du développement durable. Au-delà du positionnement urbanistique que j'ai pu proposer, le point de discussion le plus important, fut la manière d'intégrer un discours sur le développement durable et l'ensemble des propositions définies dans le cadre de ces projets. Autrement dit, je remarquai que leur discours sur le développement durable, se cantonnait à une partie du rendu, partie bien souvent déconnectée du positionnement urbanistique, paysager ou architectural.

Dans l'optique d'une approche exhaustive et transversale du développement durable, mes propositions tournèrent autour de la nécessité de faire de ces paragraphes, des chapeaux introductifs ou conclusifs. Mais, quoi qu'il en soit, notre discours sur le développement durable devait constituer l'essence de nos propositions, reliées dès lors entre elles, et non un paragraphe réalisé sans réflexion pour répondre aux exigences (faibles) de la maîtrise d'ouvrage.

## **2.2.2 Une deuxième étape à partir de septembre 2011**

### **2.2.2.1 Des interventions ponctuelles dans le cadre des appels d'offre**

La deuxième année fut consacrée à des interventions plus ponctuelles aux réponses à appel d'offre, et par contre, bien plus importante dans le cadre de trois concours, dont nous étions les mandataires, et qui, chacun d'eux a duré deux mois.

### **2.2.2.2 Une intégration complète aux concours menés par l'Agence**

Mon rôle lors de ces concours, fut essentiellement de formaliser notre approche à l'égard du développement durable, et de participer en tant qu'urbaniste à la formulation de propositions urbaines. Le plus gros travail fut de faire comprendre que notre approche du développement durable ne pouvait être indépendante de notre positionnement urbanistique, paysager ou architectural. De nombreuses réflexions ont porté sur la structure même de nos rendus, qui ont progressivement évolué jusqu'au dernier concours réalisé, pour au final ne plus proposer de chapitre consacré au développement durable, mis à part en chapeau introductif et conclusif ; ces derniers ayant pour objectifs de montrer que les orientations de chaque projet sont issues de notre positionnement à l'égard du développement durable.

Le chapitre suivant reviendra à plusieurs reprises sur les premiers enseignements issus des observations réalisées lors de ces concours.

## **Conclusion**

Les deux années passées au sein d'une telle agence ont correspondu à deux étapes bien précises. La première eut pour objectifs :

- que les membres de l'agence et moi-même fassions connaissance pour amorcer une démarche de collaboration ;
- de faire émerger un certain nombre de réflexions, basées autour d'une désacralisation du terme de développement durable, d'une remise en cause de certaines habitudes et certitudes
- le renforcement de savoirs à l'égard de ce que signifie le développement durable, et les enjeux qui en sont inhérents.

La deuxième étape a consisté à rendre opérationnelles les réflexions engagées durant les ateliers, au sein des projets conçus par l'agence. Et pour que chacun puisse le faire, selon sa volonté et ses choix propres, un premier outil a été créé, pour le guider de manière non-normative. Cet outil a déjà évolué au contact de la réalité opérationnelle et continuera d'évoluer. Ces étapes correspondent à ce que Catherine De Lavergne appelle « *l'utilisation combinée et séquentielle d'un recadrage conceptuel et émotionnel (1<sup>ère</sup> étape), avec une nouvelle mise en situation (2<sup>ème</sup> étape), qui a pour effet le changement dans les attitudes puis dans les conduites des acteurs* » (De Lavergne, 2008, p.10).

L'analyse croisée des débats issus des ateliers, des observations menées en phase de concours, et lors de discussions informelles, l'analyse de la manière dont les acteurs ont pu appréhender mes interventions et propositions depuis mon arrivée, son autant de ressources qui aujourd'hui fondent mon matériau de recherche. Le chapitre suivant propose une première analyse croisée de l'ensemble de ces sources pour répondre aux questionnements généraux présentés en introduction. Néanmoins, il conviendra de distinguer les transformations des cultures de projet des membres de l'Agence depuis que la démarche a été lancée, il y a deux ans, et ce qu'il en serait si celle-ci n'avait pas eu lieu. Les évolutions que nous avons souhaité apporter dans la construction de notre pensée ne peuvent être prises comme une réalité généralisable à l'ensemble des acteurs de la maîtrise d'œuvre.

### 3. Analyse croisée

---

Ce chapitre souhaite montrer que chez les maîtres d'œuvre, les transformations des cultures du projet au contact du développement durable, se situent à la marge. Après avoir identifié la nature de ces transformations, il s'agira d'en expliquer les raisons. Celles-ci relèvent d'une articulation entre contraintes extérieures, caractéristiques de l'institution que constituent les agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage, et marges de manœuvre exercées par chacun des acteurs.

#### 3.1 Une évolution à la marge des cultures de projet

##### 3.1.1 Des discours qui se développent rapidement...

*...pour répondre aux exigences actuelles du marché de la production urbaine*

*« On dit HQE, écologie tout ça tout ça, mais il y a un moment donné, c'est surtout le marché qui dicte les choix. »*

(Paysagiste, Atelier n°4, 31/01/2011)

Les ateliers de travail, tout comme les réponses à appels d'offre et concours auxquels j'ai pu participer, confirment la nécessité pour les maîtres d'œuvre de démontrer leur capacité à produire des projets de développement urbain durable. Autrement dit, qu'ils considèrent sa prise en compte comme légitime ou non, qu'ils voient ou non du sens à s'emparer de ce qui constitue aujourd'hui une nouvelle catégorie de l'action publique, et quel que soit la définition qu'ils veulent, peuvent en donner, urbanistes, architectes et paysagistes doivent aujourd'hui se positionner à l'égard du développement durable. Marché oblige. Ma seule présence depuis prêt de deux ans dans cette Agence en est une conséquence directe et prouve qu'il y a bien une nécessité.

Les sociologues des organisations parlent ainsi d'« adaptation à l'environnement », c'est-à-dire : « Depuis les années 1970, l'environnement est devenu un facteur primordial pour les organisations et leur pérennité. Pour les organisations, des décisions importantes quant à leur survie voire à leur fonctionnement interne sont prises dans ces environnements. Les marchés sanctionnent les stratégies d'innovation » (Foudriat, 2011, p.39). Ce point est particulièrement intéressant puisqu'il rappelle qu'une Agence de maîtrise d'œuvre est un lieu où architectes, urbanistes et paysagistes collaborent pour concevoir des projets qui répondent à leurs systèmes de valeur, savoir-faire et savoir. Certes, mais ces entités pour exister, doivent répondre à la demande d'un client, les maîtrises d'ouvrage, dont les territoires dont ils ont la charge, se sont lancées dans une compétitivité internationale où la capacité à produire des territoires durables est un point fort (Souami, 2009).

Chaque cahier des charges d'appel d'offre ou concours demande explicitement, aujourd'hui, une partie conséquente sur les actions qui seront mises en œuvre au nom du développement durable. « La sensibilisation au développement durable, dans tous les concours, dans tous les cahiers de charges, c'est obligé. » (Architecte, Atelier n°13, 25/07/2012).

Mais au-delà des actions proposées, la prise en compte du développement durable comme moyen d'adaptation à un marché fut particulièrement manifeste, lorsque, à de nombreuses reprises la nécessité de valoriser à l'extérieur notre démarche et progressivement l'outil que nous avons développé fut évoquée. Avec pour cela, trois moyens différents.

Le premier, par une présentation de la démarche voire de l'outil au sein des candidatures et plaquettes de rendu de concours :

- En atteste tout d'abord la demande explicite du directeur de l'Agence lors de l'atelier n°20 :

- Directeur : « Cette grille a-t-elle déjà été utilisée pour des appels d'offre et comment sa valorisation à l'extérieur a-t-elle été pensée ? »
- Silvère : « Oui, on a commencé à l'utiliser doucement dans les réponses aux appels d'offre, mais on ne pense pas qu'il faille la livrer telle quelle à l'extérieur, au moins dans un premier temps. » (Atelier n°20, 05/03/2012)
- « C'est vrai que nous pour certains appels d'offre, on a mis en avant qu'il y avait Silvère, parce que c'est super intéressant pour certains appels d'offre. On a juste dit qu'il y a un doctorant, qui est en contrat en alternance, on fait des ateliers, sur le développement durable, déjà ça c'est beaucoup » (Architecte-Urbaniste, Atelier n°13, 25/07/2012)
- Lors du dernier concours rendu par l'Agence, la démarche interne tout comme la synthèse de la grille qui nous avait accompagnée pour définir les grandes orientations du projet proposé furent présentées.

Le deuxième moyen largement évoqué, et qui reste d'actualité aujourd'hui, concerne une valorisation de la démarche, de notre positionnement et de notre outil sur le site Internet de l'Agence. Les discussions et débats ont été nombreux sur ce sujet, en voici simplement un court extrait, qui représente bien la teneur des discussions, c'est-à-dire à la fois un consensus autour de la nécessité de valorisation, mais également la nécessité de distinguer ce qui est fait pour rester en interne et nourrir le contenu et la manière de faire nos projets, et ce qui doit ressortir comme les prémices de l'identité de l'agence.

- Architecte « Je trouve ça super bien, et est-ce qu'il ne serait pas intéressant de faire un memento (à) publier sur le site internet, comme une sorte de charte. On n'est pas Iso9001, on n'est pas machin (...) Moi je trouve ça vachement bien parce que ce truc là, c'est l'image de l'agence. (...) Je trouve que ce travail là, le seul moyen de communication, aujourd'hui, sans faire de la com'... »
- Paysagiste : « Non mais déjà il faudrait qu'on ait une approche (non ?) avant de communiquer » (Consentement général de la part des autres membres présents)
- Architecte : « Justement ce serait de dire, faites appel à l'agence, nous on se pose ces questions là. C'est ça que les gens ont besoin de savoir. Parce que tout ça le problème c'est que quand ça reste en interne, c'est bien, mais si demain on met ça à la poubelle, tout le monde s'en fout. »
- Paysagiste : « La où je suis d'accord avec toi, c'est que tout à l'heure, on posait vraiment la différence entre ce qu'on fait et l'image qu'on en retire, c'est clair que ça il faut qu'on arrive à le transformer en une image »

Aujourd'hui, le site Internet de l'agence propose en page d'accueil une présentation de la structure et notamment le paragraphe suivant : « L'agence intègre en son sein un atelier de recherche au service des projets et de la formation de l'équipe à la problématique des éco-quartiers et les enjeux inhérents au développement urbain durable. Cet atelier est conduit par un géographe urbaniste, doctorant Cifre et consultant de l'agence ». En outre, l'agence est sur le point de formaliser une page dédiée à la démarche menée en interne, afin de la valoriser à l'extérieur.

Le troisième moyen est celui d'une valorisation plus diffuse auprès des partenaires de projets, au cours de discussions informelles :

- En atteste cette première réaction à l'égard de la grille d'aide à la conception de projets telle qu'elle est aujourd'hui stabilisée : « Moi ce que je trouve bien, c'est déjà le fait d'avoir structuré en 6 thèmes clefs, comme ça, (...) quand des personnes externes nous demandent ce qu'on fait, ça nous permet très simplement d'expliquer (...) ce qu'on fait. Puis après on brode autour, en fonction de ses envies ou de ses connaissances personnelles, mais au

*moins ça structure globalement la trame de réflexion.» (Paysagiste, Atelier n°16, 12/12/2011)*

- *« C'est d'avoir donc une grille d'argumentaire, qui permette de tenir une conversation avec nos partenaires, qui montre qu'on a un jargon à l'agence, pour justifier nos projets. Je parle souvent de Silvère pour dire qu'on travaille sur ces questions. C'est assez écouté, parce que personne n'y connaît rien. C'est vrai que c'est intéressant, ça peut être juste un argumentaire à l'oral, en réunion avec les co-traitants, un vernis qu'on n'avait pas jusqu'alors. » (Paysagiste, Atelier n°20, 03/05/2012)*

La prise en compte du développement durable semble donc avoir un sens pour les maîtres d'œuvre, puisqu'elle constitue une condition nécessaire pour garder une place pérenne dans le marché de la production urbaine. Quel que soient leur contenu, le simple fait d'intégrer au sein des documents de communication, ou au sein des documents livrés en phases de candidature ou de concours révèle une évolution des pratiques, au moins discursives, des maîtres d'œuvre.

Malgré ce consensus, le matériau empirique obtenu montre à quel point les discours sont hétérogènes à l'égard du développement durable.

### ***Des discours hétérogènes à l'égard du développement durable***

#### *Entre scepticisme et reconnaissance de vertus potentielles*

La manière dont les concepteurs appréhendent le développement durable revêt un caractère ambigu. Elle oscille entre un scepticisme affiché à l'égard de ce qui pourrait constituer un nouveau paradigme pourtant peu opérationnel, peu fondé et source de contraintes, et en même temps la reconnaissance d'un certain nombre de vertus.

Les premiers ateliers furent particulièrement marquants à cet égard, bien qu'il faut prendre conscience que derrière les réactions de chacun, se jouait certainement la volonté de se montrer alerte et critique à l'égard du personnage que je représentais, de la démarche voire du projet qu'ils ne connaissaient pas. Il n'en demeure pas moins que ces réactions, qui plus est lorsqu'elles se sont répétées au fil de la première et de la deuxième année, sont signifiantes en tant que telle.

Sur ce que représente le développement durable, nombreuses ont été les remarques autour, notamment :

- des nouvelles contraintes qu'il symbolise ;
- de son caractère peu innovant ;
- des efforts importants à fournir pour un résultat qui dépendrait avant tout de la manière dont les services d'entretiens, habitants et usagers s'emparent du projet

Au sujet des contraintes nouvelles qu'il symbolise, elles seraient avant tout techniques notamment pour les architectes et les paysagistes, soumis à des cahiers des charges toujours plus précis et formels et des obligations de résultats énergétiques ; autant de contraintes qui iraient progressivement à l'encontre de la part créative de leur métier. *« Dans le développement durable, il y a quand mêmes des contraintes techniques incroyables » (Paysagiste, Atelier n°4, 31/01/2011).* Ce constat se trouve largement confirmé dans le recueil de témoignages issu des premières rencontres d'architectes de Monaco, le 21 Janvier 2011, où la quasi totalité des acteurs s'était montrée critique à l'égard des contraintes auxquelles leurs métiers sont aujourd'hui soumis. Plus que les contraintes techniques, c'est également un certain scepticisme à l'égard de la nécessité, au nom du développement durable, d'auto-évaluer en permanence ses propres décisions opérationnelles : *« A force de tout rationaliser, intellectualiser, etc., on oublie un peu le fond de notre métier, qui est peut-être de faire vivre les gens ensemble, et d'amener une certaine dimension » (Paysagiste, Atelier n°16, 12/12/2011).*

Un certain scepticisme à l'égard du caractère innovant du développement durable, et de sa capacité à apporter des réponses nouvelles, fut affiché, et ce dès les premiers ateliers. Scepticisme que je ne pouvais que partager puisque c'était l'objet du deuxième atelier réalisé. En atteste ces quelques remarques :

- « *Je crois que c'est très intéressant de se servir des expériences, et d'avoir une bonne une bonne connaissance des techniques aussi. Mais ça les techniques, sur l'eau on n'a rien inventé depuis les romains. Quand on regarde ce que les romains ont fait, on n'invente rien.* » (Architecte/Urbaniste, Atelier n°1, 15/11/2010)
- « *On a les mêmes pavillons depuis 40 ans, on les mêmes banlieues depuis 40 ans, et je ne pense pas que ce soit la solution miracle qui va tout transformer du jour au lendemain.* » (Architecte, Atelier n°1, 15/11/2010)
- « *Aujourd'hui, on met des mots savants pour faire comme si on inventait des choses alors que cela existait avant* » (Paysagiste, Atelier n°4, 31/01/2011).

Nombreuses furent également les remarques autour du peu de prise des maîtres d'œuvre sur le devenir des projets réalisés. « *Sur du développement durable, le concepteur n'est pas impliqué à posteriori. Il n'y a pas la mission adaptation post-opérationnelle. Ce que je trouve dommage c'est que toute la matière grise qui a été mise en avant dans les études, se délite à posteriori* » (Paysagiste, Atelier n°4, 31/01/2011).

Architectes, urbanistes et paysagistes ont rapidement pointé du doigt certaines questions également appréhendées par de nombreux écrits scientifiques, autour notamment :

- de la nécessité de considérer les quartiers durables, non pas comme des objets qui se suffisent à eux-mêmes, mais comme devant une simple étape la ville durable ;
- sur le nombre trop important de quartiers durables qui contribuent à l'extension urbaine plutôt qu'à la densification des territoires ;
- sur la dimension culturelle à prendre en compte dans tout travail comparatiste sur les quartiers durables ;
- sur la faible mixité sociale dans les quartiers durables ;
- etc.

Néanmoins, malgré un scepticisme latent à l'égard du développement durable et de ses traductions, les membres de l'Agence ont également eu l'occasion de pointer du doigt, ce qu'ils considèrent comme des vertus du développement durable : « *Là on peut faire une conclusion sur la vertu du développement durable. Là dessus, moi je trouve que c'est hyper profitable, on est revenu à des principes ancestraux, et on a remis au goût du jour et de façon un peu moderne, les principes de composition d'un territoire, qui ont été là depuis des millénaires. Aujourd'hui, effectivement, on le redécouvre avec des nouveaux mots, etc., mais je trouve que ce sont de vraies vertus du développement durable, sur lequel on crache toujours un peu de près ou de loin. Il y a une réflexion sur le territoire qui était constitué, qui a une histoire, une fonction. Cette structuration du territoire on la reprend à partie. Et à partir de cette histoire, de cette structure de territoire, on refait un quartier moderne et contemporain. (...) Maintenant ce qui est constitutif d'un quartier, c'est son fonctionnement, son nivellement, son histoire, la façon dont les différentes strates historiques se sont imbriquées les unes aux autres.* » (Paysagiste, Atelier n°4, 31/01/2011).

Une deuxième vertu serait celle de son caractère transversal et sa capacité à mettre en lien différents métiers, et notamment l'architecture, l'urbanisme et le paysage : « *Moi pour être bien rentré dedans, au début j'y allais un peu (à reculons) parce que le paysage, on se sentait un petit peu exclu, ou pas exclu, mais un peu moins... c'est vrai que ça apportait une vision vachement claire. Je crois que je peux dire aujourd'hui que je suis dans une agence qui fait ce l'urbanisme, du paysage, de l'architecture, parce que je sais à peu près mieux de quoi je parle via le développement durable, parce qu'en fait ça relie les trois entités. Ça donne un lien à l'agence qui n'existait pas.*

*Ca apporte aussi une ouverture d'esprit, et des confrontations qui sont intéressantes, de découvrir des projets des uns et des autres. » (Paysagiste, Atelier n°13, 25/07/2011).*

Face au développement durable, sa portée opérationnelle, sa légitimité en tant que nouveau cadre de l'action publique, les réactions furent donc nombreuses, et finalement hétérogènes, affichant à la fois un certain scepticisme, mais reconnaissant néanmoins certaines vertus.

### *Des postures différentes*

Cette hétérogénéité se révèle également dans les postures affichées par chacun sur de nombreuses thématiques d'intervention. Le rôle de la mobilisation habitante dans la réalisation de projets urbains durables, par exemple, fait l'objet de divergences fortes. C'est également le cas du rôle de la technique pour tendre vers un développement urbain durable. C'est encore celui du rôle des quartiers durables pour tendre vers la ville durable. Ces quelques exemples montrent qu'au sein d'une même agence, les approches du développement durable sont fort différentes, tout comme les moyens que chacun identifie pour y parvenir.

- Architecte : *« Je trouve que l'atelier qui moi m'a le plus marqué, c'est celui de Philippe Rahm. Parce que c'est parti dans tous les sens, et c'est là que tu te rends compte qu'il n'y a absolument pas une pensée unique »*
- Silvère : *Heureusement d'ailleurs*
- Architecte : *« Ca fait du bien quand ça frotte. (...) Par rapport au côté policé du on fait du HQE, tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, là justement c'est plein d'arguments, et tu te rends compte qu'il y a énormément de contradictions et de postures » (Atelier n°13, 25/07/2012)*

### **3.1.2 Manques de connaissances, tâtonnement et incertitudes**

Outre des discours et postures différents, au sein d'un même groupe, les observations et comptes rendus d'ateliers révèlent des tâtonnements et incertitudes majeurs à l'égard de ce qu'est le développement durable.

Ces tâtonnements et incertitudes se révèlent tout d'abord par une utilisation souvent confuse d'un ensemble de termes appartenant au champ lexical du développement durable. « HQE », « environnement », « écologie », « durable », « éco-tout ça », « éco-machin », sont bien souvent employés à tort ou à raison. J'ai par exemple été à de nombreuses reprises décrit comme « *Docteur HQE* », alors même que je n'ai jamais (peut-être à tort) réalisé d'ateliers sur la Haute Qualité Environnementale. Lors d'une dernière relecture de rendu du concours, un architecte se tourna un jour vers moi en me disant : *« J'ai l'impression qu'on est en train de se faire bouffer par des doctorants en écologie »*. Cette confusion des termes montre que le développement durable constitue encore aujourd'hui une grande boîte noire au sein de laquelle s'entrechoquent des notions dont les contours demeurent flous.

En outre, les nombreux ateliers ont révélé un décalage entre les points d'actualité qui concernent les maîtres d'œuvre et le niveau de connaissance qu'ils peuvent en avoir. C'est notamment le cas à l'égard du Grenelle de l'environnement qui fut l'objet de deux ateliers. *« Quelles ont été les grandes étapes de la définition et de la mise en œuvre du Grenelle ? Qu'est-ce que ça change pour les métiers de la maîtrise d'œuvre ? Quelles sont les échéances d'applications ? »*, sont quelques exemples de questions qui furent posées, et qui montrent qu'entre la mise en œuvre d'une loi, la compréhension des enjeux et l'appropriation des moyens de la respecter, il existe un temps difficilement compressible. *« Moi je trouve ça bien en tout cas de savoir ce que c'est (...), je trouve ça intéressant de savoir de quoi ça parle. Après, s'interroger sur l'application, en tout cas ça a le mérite qu'on y réfléchisse, qu'on connaisse le cadre dans lequel on travaille. » (Chef d'Agence, Atelier n°3, 10/01/2011).*



Parmi les applications du Grenelle, la Réglementation thermique 2012, constitue un exemple probant du hiatus entre une obligation de résultats, les tâtonnements importants auxquels font face les maîtres d'œuvre pour y parvenir et leurs incertitudes sur l'impact des bâtiments qu'ils réalisent. Les nouvelles exigences de performance énergétique s'accompagnent aujourd'hui d'une nécessaire collaboration avec des thermiciens en mesure de leur garantir le respect de ces dernières. Cette collaboration, bien que nécessaire, se heurte à des langages, et méthodes de travail différentes. Langages, qui aujourd'hui, par leur technicité, demeurent peu appropriés. En atteste une discussion entre membres de l'Agence, lorsqu'un des architectes présenta les résultats de l'étude thermique d'un bâtiment qu'il avait dessiné et dont il avait la charge de gérer le chantier de construction :

- Architecte : *« Pour arriver à Ubat, un Cep, un label et un Cep ref, avec chauffage et eau chaude, là je suis un peu perdu, c'est un peu du chinois pour moi aussi. Ce que je peux vous dire, c'est que quelque part, on est bon, on est conforme ça c'est une chose, mais on voit aussi les résultats. (...) Je vous invite à faire des recherches pour comprendre ce que ça veut dire tout ça, parce que j'avoue que je ne pourrais pas vous apporter toutes les réponses tout de suite.*
- Silvère : *« Est-ce que parmi vous, il y en a qui sont un peu callés là-dessus ? (...) Est-ce que des gens savent lire tout le tableau.*
- Architectes, urbanistes, paysagistes : *« Non »* (Atelier n°12, 11/07/2012)

Plus qu'un manque de savoirs, c'est également un manque de certitude sur l'impact des projets réalisés. Ne serait-ce qu'à l'échelle du bâti : *« Qui fait un bilan d'un bâtiment ? Personne. Quelles données on a sur un bâtiment ? J'ai été formé à la Gestion technique de Bâtiment, et c'est d'avoir à un moment donné un diagnostic, un retour d'expérience énergétique. Dire voilà, ce bâtiment il n'est pas efficace sur ça, ça et ça. Aujourd'hui, on ne sait pas ce qu'il produit. On ne sait pas (...) où il est performant, où il n'est pas performant. Alors on nous dit on va faire des sondages thermiques, aujourd'hui c'est du vent, c'est un photographie à un instant T, donc ça ne veut rien dire. »* Ce constat renvoie en premier lieu à la notion d'évaluation, qui, si elle existe dans le cadre de recherches extérieures<sup>9</sup>, est rarement effectuée en interne de telles agences. Autrement dit, non seulement les techniques sont nouvelles et apportent à elles seules une incertitude quant à la meilleure manière de les traiter, mais en plus les évaluations à posteriori n'existent pas aujourd'hui ou restent peu consultées.

Deux solutions seraient alors possibles. La première serait que les missions se poursuivent a posteriori de la livraison des projets pour assurer un passage de relai avec les habitants et services en charge de l'entretien des objets livrés. L'autre serait une plus grande articulation entre monde de la recherche et monde de la maîtrise d'œuvre, pour assurer une transmission de savoirs nécessaires à la performativité de la démarche.

### **3.1.3 Une approche thématique et partielle qui révèle une difficulté cognitive face au développement durable**

Nous avons montré précédemment que les membres de l'agence avaient formulé de nombreux questionnements forts pertinents à l'égard du développement durable : nécessité d'articuler différentes échelles d'intervention, dimension culturelle du développement durable, risques ségrégatifs liés aux traductions opérationnelles type quartiers durables, nécessaire prise en compte des modes de vie, etc. Ces questionnements révèlent, lors des ateliers, une approche réflexive à l'égard du développement durable.

---

<sup>9</sup> En atteste par exemple la matinée d'échanges organisée par le CAUE d'Île-de-France et le Centre de Recherche sur l'Habitat, le 13 septembre dernier à la Maison de l'architecture. Celle-ci portait sur « l'analyse des usages et la pédagogie du projet de logement ». Un des architectes l'agence y a d'ailleurs assisté après que je lui ai transféré l'invitation reçue quelques jours auparavant.

D'autre part, nombreuses furent les interventions des membres de l'Agence qui montrent que pour ces derniers, le développement durable :

- induit une multiplication des acteurs : « *une relation complexe avec des intervenants plus nombreux, de bureaux d'études, d'architectes, promoteurs, etc., bref, une interrelation plus forte et plus riche* » (Urbaniste / Paysagiste, Atelier n°1, 15/11/2010) ;
- nécessite des collaborations intenses entre ces acteurs : « *Dans le développement durable, tous les acteurs doivent travailler ensemble. C'est un petit peu nouveau parce que jusqu'à présent, le gars dans son bâtiment, il faisait ce qu'il voulait* » (Paysagiste, Atelier n°4, 31/01/2011) ;
- nécessite un passage de témoin entre les acteurs impliqués en phase opérationnelle (notamment les maîtres d'œuvre) et ceux impliqués en phase post-opérationnelle (habitants et services d'entretiens notamment), pour garantir la pérennité du projet et de ses objectifs :
  - Paysagiste : « *Sur du développement durable, le concepteur n'est pas impliqué à posteriori. Il n'y a pas la mission adaptation post opérationnelle. Ce que je trouve dommage c'est que toute la matière grise qui a été mise en avant dans les études, se délite a posteriori* »
  - Paysagiste : *La sensibilisation, la responsabilisation des gens à leur espace, c'est vachement important.*
  - Paysagiste : *On a besoin maintenant de sensibiliser nos usagers dans tout ce qu'on fait. (...) Maintenant que tous ces projets sortent, celui qu'il faut impliquer, c'est le citoyen*
  - Architecte / urbaniste : *et les services*
  - Paysagiste : *c'est peut-être ça qu'il faudrait faire, réadapter en phase post opérationnelle, en fonction des appropriations a posteriori* » (Atelier n°4, 31/01/2011)
- est source de standardisation par la somme des contraintes que les réglementations imposent.

Ces remarques, avant tout basées sur leurs expériences propres, montrent que les membres de l'agence appréhendent le développement durable, dans sa dimension processuelle, en appelant à qui voudrait l'entendre, à une évolution des manières de penser et de mettre en œuvre leurs propres métiers.

Ainsi, les ateliers, en tant qu'arènes de débats internes ont révélé une approche à la fois substantielle et processuelle du développement durable. En tant que telles, ces réflexions représentent une évolution concrète de leurs manières de penser, et en quelque sorte du système de valeurs qui sont le leur. Certes. Mais il est particulièrement intéressant de constater qu'en parallèle, les documents rendus en phase concours par l'Agence, ou en phase de projet ont bien souvent révélé une approche partielle et thématique du développement durable.

Il m'est arrivé à plusieurs reprises d'être consulté, avant un rendu de concours ou d'une phase importante de projet, pour accompagner les chefs de projets sur la question du développement durable. La totalité des documents sur lesquels je fus donc amené à donner mon avis et un regard critique avait un point commun. Celui de contenir, quasiment indépendamment du reste du projet et de sa présentation, un paragraphe ou un chapitre consacré au développement durable. Paragraphe ou chapitre organisé autour d'une liste d'actions thématiques abordant tour à tour la gestion énergétique, la gestion des eaux pluviales, des eaux usées, la gestion des matériaux, des déchets, des modes doux, etc. Ces champs d'intervention, devenues les symboles de ce que signifierait le développement durable, révèlent, dans les pratiques quotidiennes, une approche thématique mais également partielle ; et même doublement partielle. Premièrement parce qu'elle révèle une approche avant tout écologique et technique, laissant de côté les dimensions sociale et économique, et deuxièmement parce qu'elle met de côté la dimension processuelle du développement durable.

Le constat d'un hiatus entre approche substantielle et processuelle dans les discours et approche substantielle et partielle dans le projet semble corroboré par l'article de Jean-Yves Puyo, intitulé « Projet urbain, les échelles du développement durable », issu de l'ouvrage dirigé par Yanis Tsiomis : *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*. Selon l'auteur : « Les questions posées par le développement durable interrogent les postures et les attitudes de conception, et enrichissent la démarche de projet. (...) Le but des exercices de projet urbain ou d'architecture est avant tout d'apprendre à faire des choix et à expliciter le pourquoi des orientations et formalisations. Les points forts à transmettre aux étudiants sont : le temps et les acteurs (...) les territoires (...) la prise en compte environnementale et paysagère (...) la communication, la concertation » (Puyo, 2008, pp.172-173). Certes. Mais, quelques lignes avant le listage de ces points forts, celui-ci écrit : « Le projet d'architecture ne peut trouver sens dans son contexte (...) que si les objectifs sont définis clairement dans le processus de projet urbain et de développement durable ; (...) c'est-à-dire en intégrant dans le projet d'habitat des questionnements tels que les déplacements, les cheminements, la place de la voiture ou la gestion des eaux pluviales » (Ibid, pp.172-173).

Lors d'une discussion informelle avec l'un des membres de l'Agence, qui eu lieu près d'un an après mon arrivée à l'Agence, celui-ci m'avoua qu'il n'arrivait pas à considérer le développement durable autrement que comme « une verrue », qu'il fallait bien prendre en compte aujourd'hui, mais qu'il était particulièrement difficile d'articuler convenablement avec son propre cadre de penser et d'agir.

Derrière cette remarque, se joue la problématique suivante : comment intégrer une catégorie de l'action publique porteuse de valeurs<sup>10</sup>, de principes<sup>11</sup>, et appelant à une diversification des champs d'intervention (dont certains sont maîtrisés et d'autres non), avec les valeurs, savoir-faire et savoirs propres à de tels acteurs et individus ? Il semble que pour résoudre une telle équation, il existe deux solutions majeures. La première consiste à modifier ses propres valeurs et consiste également à acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire. Elle implique donc une modification en profondeur des cultures professionnelles, et nécessite pour cela qu'un tel changement puisse faire sens pour chaque individu. La deuxième solution consiste à ne retenir du développement durable, que ce qui peut venir s'adosser à des valeurs, savoirs et savoirs faire qui n'auront de ce fait pas besoin d'évoluer. Cette alternative implique des évolutions à la marge et induit une approche avant tout thématique et partielle du développement durable. C'est certainement le choix qu'à ce jour ont fait la majorité des membres de l'Agence comme d'ailleurs le révèle, outre les observations, les affirmations suivantes :

- Architecte : « Je suis d'accord sur le fait que généralement, on l'applique après, genre on met une note dans la plaquette histoire de dire on l'a fait »
- Architecte / Urbaniste / Paysagiste et Paysagiste (de concert) : *Oui !*
- Architecte : *Mais c'est vrai que on ne le met pas au début, et ça influence pas le design »* (Atelier n°13, 25/07/2011)

Au-delà de discours hétérogènes, au-delà même d'un manque de connaissances, d'incertitudes et de tâtonnements, il semble exister chez de tels acteurs une difficulté cognitive à intégrer une catégorie de l'action publique aussi transversale que le développement durable à leurs pratiques quotidiennes.

### **Conclusion : Une évolution des pratiques, non des cultures de projet**

Il semble aujourd'hui que le développement durable pose plus de questions qu'il n'en résout pour les maîtres d'œuvre. Si les discours proposés lors des débats ont révélé une approche substantielle et processuelle du développement durable, celui-ci est aujourd'hui pris en compte de manière thématique et partielle dans les projets. Les transformations observées concernent avant tout la

---

<sup>10</sup> Exemples : responsabilité, solidarité, éthique, justice, etc.

<sup>11</sup> Exemples : précaution, subsidiarité, transversalité, partenariat, évaluation, etc.

multiplication de discours internes et à visée de communication et l'ajout de champs d'action nouveaux aux côtés de ceux habituellement développés. Elles concernent beaucoup moins une transformation des savoirs, savoir-faire et valeurs mobilisées dans les projets, et donc des cultures de projet. Il s'agit à présent de comprendre les raisons de ces transformations à la marge.

### **3.2 Quels mécanismes d'intégration du développement durable dans les pratiques quotidiennes ?**

#### **3.2.1 Des contraintes extérieures fortes dans les discours, faibles dans les actes**

Depuis les premières lois françaises qui ont contribué à l'intégration du développement durable dans les politiques publiques, notamment la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable des Territoires (1999), la Loi Solidarité et Renouvellement Urbain (2000), ou plus récemment la loi Grenelle 2, nombreuses sont les exigences réglementaires qu'ont dû prendre en compte progressivement les acteurs de la maîtrise d'œuvre.

En outre, comme nous l'avons vu précédemment, le marché de la production urbaine exige des maîtres d'œuvre qu'ils se positionnent sur la question du développement durable. Les cahiers des charges rédigés par les maîtrises d'ouvrage sont particulièrement explicites à ce sujet. D'une part, la qualité des réponses apportées au nom du développement durable constitue aujourd'hui une part de plus en plus importante dans l'évaluation des candidatures, offres ou concours. D'autre part, il n'est pas un cahier des charges (ou presque) qui n'exige l'intégration au sein de l'équipe projet d'un Bureau d'Etude Technique (BET) spécialisé dans les démarches de développement durable.

L'environnement économique et réglementaire des acteurs de la maîtrise d'œuvre a donc progressivement évolué et « contraint » ces derniers à composer avec les questions de développement durable. Ces contraintes extérieures ont dès lors participé à une évolution effective des pratiques quotidiennes de tels acteurs, et expliquent en grande partie cette multiplication de discours à l'égard du développement durable. Certes. Mais nous allons voir que le poids de ces contraintes, effectives dans les pratiques discursives, est finalement bien relatif et n'appelle pas, aujourd'hui, à des approches du développement durable autre que thématique et partielle.

En effet, les observations menées montrent que les maîtres d'ouvrage ne sont pas moins marqués par des pratiques tâtonnantes, des incertitudes, des manques de savoirs et savoir-faire que les maîtres d'œuvre à l'égard du développement durable. Le contenu des cahiers des charges consultés depuis mon arrivée le montre bien. En atteste par exemple le contenu de la plaquette de rendu d'un des concours auxquels l'Agence a participé en 2011, exigé par la maîtrise d'ouvrage. Il était demandé à chaque participant de constituer sa plaquette de la manière suivante : une notice urbaine, une notice architecturale, une notice paysagère, ainsi qu'une notice développement durable au sein de laquelle l'équipe devait : « démontrer sa capacité à réaliser des logements basse consommation ». Bien que certains cahiers des charges consultés exigent une approche moins restrictive et certainement plus intéressante de ce que pourrait être le développement durable, la plupart des documents consultés exigent un listage de thématiques d'interventions plus qu'une posture. Effets d'annonce et discours bienveillants à l'égard du développement durable semblent aujourd'hui suffire aux maîtrises d'ouvrage qui bien souvent s'en contentent, surtout en phases appel d'offre ou concours. Autrement dit, il suffit aujourd'hui de prétendre que l'on sait faire du développement durable, plutôt que de le montrer. La prédominance du discours et de quelques actions symboliques qui au fond ne résolvent pas grand-chose n'est pas étonnante si on replace cela dans le contexte de marketing territorial dans lequel sont intégrées les municipalités. Marketing territorial, qui aujourd'hui, passe en outre par la mise en valeur de projets réalisés au nom du développement durable.

Savoirs et savoir-faire instables et besoin d'affichages politiques pour les maîtres d'ouvrage semblent ne faire que contribuer au développement d'approches substantielles et partielles du développement durable par les maîtres d'œuvre.

Entre autre, l'obligation pour les maîtres d'œuvre d'intégrer dans leurs équipes des bureaux d'études techniques spécialisés sur les questions de développement durable ne fait que renforcer ce processus. Face à des maîtres d'œuvre et d'ouvrage dont les savoirs et savoir-faire sont peu stabilisés, les BET « environnement » ou « développement durable », constituent une caution censée garantir la prise en compte du développement durable à l'échelle du projet urbain. Or, ces acteurs, avant tout ingénieurs, véhiculent une approche technique de la durabilité urbaine, et ne font que renforcer le type d'approches thématiques et partielles.

D'autre part, bien qu'une telle obligation ne soit quand même pas dénuée de sens, il existe aujourd'hui un réel problème de collaboration entre de tels acteurs et ceux de la maîtrise d'œuvre. Les trois concours français auxquels j'ai participé l'ont montré. Lors d'un concours durant lequel j'avais été désigné comme interlocuteur auprès du BET qui nous accompagnait, je fus dans l'obligation de refaire une grande partie des documents qu'ils avaient produits, puisque ces derniers n'avaient pas de sens pour notre projet. Lors d'un autre concours, nous fûmes obligés de contacter notre BET pour leur demander, sans succès, de dépasser leur stricte diagnostic (intéressant, mais insuffisant), pour se montrer force de proposition ; nous avons alors considéré que la plus-value de leur mobilisation, en tant que co-traitant, se situait également et peut-être surtout à ce niveau.

Les discours des membres de l'Agence à l'égard de tels acteurs sont sans appel. Les BET « environnement », ou « développement durable », qui n'existait pas il y a quelques années, sont systématiquement considérés comme des acteurs qui « n'apportent rien », « ne sont jamais force de proposition et se contentent de faire des copier-coller de documents type qu'ils ressortent pour tout projet ». Ces affirmations, peut-être excessives, ne sont pas non plus dénuées de sens. Mais elles rappellent avant tout que parmi les savoir-faire nouveaux auxquels appelle le développement durable, la capacité de collaboration avec de nouveaux acteurs est centrale. Or, un tel processus prend du temps, et nécessite qu'une complémentarité soit trouvée entre les apports attendus d'un bureau d'ingénieurs centrés sur les aspects techniques (légitimes dans une démarche de développement durable), et les expertises dont peuvent se prévaloir les urbanistes, architectes et paysagistes de telles agences. On en revient donc à la nécessaire évolution des savoirs nécessaires pour acquérir de nouveaux savoir-faire.

Il n'en demeure pas moins que la mobilisation des BET « environnement » ou « développement durable » ne fait pas sens, aujourd'hui, pour les membres de l'agence, qui les mobilisent avant tout pas contrainte et non par choix. Ce qui ne fait que contribuer au fait que le développement durable est avant tout pris en compte par nécessité et non par choix.

Enfin, en même temps qu'ils sont amenés à produire des discours thématiques et partiels à l'égard du développement durable, les maîtres d'œuvre doivent constamment démontrer que leur projet sera réalisé à moindre coût pour la municipalité. Ce paramètre constitue l'un des critères majeurs d'évaluation des projets proposés. Or, derrière cette exigence, se jouent des choix urbanistiques, architecturaux et paysagers fort. Limiter au maximum la part d'espace public (poste coûteux pour les municipalités), privilégier la construction de logements privés (synonymes de recettes) plutôt que publics (synonymes de dépenses), éviter de proposer des procédures de participation habitante (synonymes d'allongement des délais de réalisation, d'augmentation des coûts, et de remise en cause de l'expertise des maîtres d'ouvrage), sont quelques exemples de l'infléchissement de postures, voire de valeurs, au nom de logiques de marché, qui, de fait, vont à l'encontre de la ville durable ; celle-ci qui ne saurait être privative, ségrégative et exclusive de l'expertise habitante.

Ainsi, aux difficultés cognitives que rencontrent les maîtres d'œuvre pour appréhender le développement durable, à leurs manques de savoirs et savoir-faire, s'ajoute donc un système de contraintes extérieures complexe : celui-ci est à la fois fort, dans la mesure où il nécessite une évolution des discours, et l'ajout de nouveaux champs d'intervention. Il est également fort, lorsqu'il contribue à l'infléchissement de postures, de valeurs. Enfin, il est fort parce qu'il nécessite depuis quelques années seulement, l'implication de nouveaux acteurs.

Mais ce système de contraintes est également faible dans la mesure où les maîtrises d'ouvrage se contentent encore largement de discours thématiques et partiels à l'égard du développement durable.

### **3.2.2 Agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage, ou l'appartenance à un monde aux logiques propres**

*« Avec l'environnement et les acteurs, les institutions sont une des trois grandes catégories de ce que j'appelle les « racines du changement ». En général, cependant, l'importance des institutions est moins souvent évoquée que celle des deux autres catégories. Ce qui est regrettable, car le poids des institutions pèse au moins autant que celui de l'environnement et des acteurs.*

*(...) Au sens très général, les institutions sont les règles ou les normes qu'une société s'est donnée et qu'elle observe. Dans le cas des organisations, je pense possible de préciser en définissant l'institution comme un ensemble humain jouant un rôle reconnu dans la société (...), qui possède une certaine autonomie, qui a une certaine durée, qui est producteur d'un ordre social, de règles, de normes, et donc de valeurs plus ou moins clairement affichées, et dont les membres acceptent de se soumettre à des règles communes. Dans le champs socio-économique, les entreprises (...) sont des institutions faisant partie d'un ensemble d'institutions socio-économiques » (Bernoux, 2010, p. 133-134).*

Organisations définies par des objectifs, des moyens, des principes, des fonctions (Foudriat, 2011), les Agences de maîtrise d'œuvre constituent également par leurs cadres de pensée, normatifs et symboliques (Bernoux, 2010), des institutions qui jouent sur les pratiques de leurs membres. Dès lors, nous faisons l'hypothèse que ces dernières, par leurs caractéristiques, jouent un rôle majeur dans la nature des évolutions des cultures de projet au contact du développement durable. Autrement dit, les approches partielles et thématiques telles que développées dans les projets de l'Agence sont en partie le fruit de logiques propres à ces institutions.

Caractériser de manière exhaustive l'ordre social, les règles, normes et valeurs des agences de maîtrise d'œuvre est un exercice difficile, en cours, mais peu stabilisé. Néanmoins, nous proposons ici quelques pistes de réflexions, pour expliquer la nature des évolutions que nous avons identifiées auparavant.

Les agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage, exigent une « *maîtrise de la dynamique de projet, l'exigence de concrétiser, de donner forme à la synthèse de problématiques complexes, la capacité de concevoir et de piloter un projet dans l'espace et dans le temps, à réaliser avec ou par d'autres acteurs.* » (Puyo, 2008, p. 169). Ces exigences, qui renvoient aux objectifs, moyens, principes et fonctions des organisations, sont également à l'origine de règles, normes, valeurs, mais également d'un ordre social au sein de ces institutions que sont de telles agences.

Parmi les normes qui en découlent, la première, centrale, est la nécessaire capacité de concevoir et donc de maîtriser les outils de représentation graphique. Il n'est pas « normal », de ne pas savoir dessiner au sein de telles Agences, si bien qu'au sein de telles institutions, un ordre social quasi naturel existe, où se situent en bas de l'échelle de légitimité les non dessinateurs, et au dessus, ceux qui dessinent et conçoivent les projets. Cet ordre social relève donc de la maîtrise d'un savoir-faire, dont la légitimité semble plus importante que la capacité de synthèse de problématiques complexes, de pilotage d'un projet, et de maîtrise de sa dynamique.

De cet ordre social découle une répartition des tâches au sein de telles entreprises, où les membres qui dessinent participent au premier plan à la conception et à la mise en œuvre de projets, lorsque les personnes qui ne dessinent pas participent avant tout à la rédaction des réponses à appels d'offre et plaquettes de rendu. Or, il n'est un secret pour personne que si les architectes et dans une

moindre mesure les paysagistes acquièrent durant leurs formations les savoirs techniques et les capacités de se projeter dans la construction, donc des savoir-faire en conception graphique, ce n'est pas le cas des urbanistes dont les apprentissages universitaires sont historiquement tournés vers l'acquisition de savoirs (Frey, 1999). Dès lors, les salariés en charge de répondre aux appels d'offre sont avant tout des urbanistes. A l'inverse, ceux qui conçoivent les projets urbains sont avant tout des architectes ou paysagistes. En guise d'exemple, il suffit d'analyser les équipes en charge de répondre aux concours auxquels l'Agence a participé depuis mon arrivée. Qu'il s'agisse des projets urbains français ou étrangers, tous les chefs de projets (sauf un) étaient architectes de formation (dont certains se disent aujourd'hui urbanistes), avec en appui, des assistants architectes, paysagistes et éventuellement urbanistes. J'ai, de mon côté, participé à ces concours, certes, mais il n'en demeure pas moins que ces constats sont éloquents. Outre la réalité de cette agence, il suffit de regarder qui par exemple, fut consulté pour le Grand Paris, pour se rendre compte qu'il ne s'agit avant tout que d'architectes, bien que nombre d'entre eux sont ou se considèrent également urbanistes.

Ces constats signifient simplement que les concepteurs de projets urbains ne sont pour la plupart, pas des urbanistes, comme cela fut historiquement le cas d'ailleurs, et comme le rappelait en 2000, Florent Champy : « *A partir de la création en 1911 de la Société française des architectes et urbanistes, les architectes occupent une position de force parmi les urbanistes. Que l'urbanisme soit avant tout de leur compétence ne fait pour eux aucun doute. Le Corbusier écrit encore 35 ans plus tard: "l'urbaniste n'est pas autre chose que l'architecte" (Manière de penser l'urbanisme, 1946.) Mais rien n'est alors fait pour préparer les futurs architectes de l'Ecole Nationale Supérieure des Beaux-Arts à cette pratique.* » (Champy, in. Paquot, Lussault, Body-Gendrot, 2000, p. 216)<sup>12</sup>.

De cet ordre social découle ainsi la diffusion des valeurs et savoir-faire issus de la culture architecturale (et dans une moindre mesure paysagiste), au premier rang desquelles figure l'esthétisme, la forme, le concret et l'instantanéité du propos, critères premiers d'appréciation, en interne, des projets conçus et réalisés.

Cette diffusion se situe d'une part à l'échelle du projet, et nous pourrions interroger ce qu'elle produit alors : « *La ville telle que les architectes se la représentent et la donnent à voir ne saurait se limiter au simple relevé du bâti existant. Conscients d'apporter une contribution - même modeste et de dimension limitée - à un espace d'un autre ordre, ils cherchent souvent à préfigurer ce que devrait être une ville conforme aux dispositions architecturales qu'ils mettent en place. Plus la distance est grande entre leurs interventions ponctuelles et la maîtrise qu'ils escomptent de la globalité de l'espace, et plus leur image de la ville s'abstrait de la réalité matérielle et sociale* » (Frey, in. Paquot, Lussault, Body-Gendrot, 2000, p. 107).

Mais cette diffusion dépasse le strict projet urbain en touchant de manière générale les cadres de penser et d'agir de tels acteurs. Il est arrivé à de nombreuses reprises de reprendre des textes que j'avais écrits sous prétexte qu'ils étaient trop longs pour certains des membres de l'équipe. En atteste cette remarque faite par un de mes chefs de projet : « *Il faut que les personnes qui liront notre document soient capables de le comprendre, même s'ils reçoivent plusieurs coups de fil pendant qu'ils le lisent* » (Architecte / Urbaniste, 25/06/2012). Le texte est « illégitime » au sein de telles institutions, où même les membres en charge de la rédaction des appels d'offre et plaquette, considèrent que texte signifie « blabla », pour reprendre un terme entendu à de très nombreuses reprises. A la suite du dernier concours auquel j'ai participé, nous avons eu l'occasion de faire un débriefing sur le contenu du document écrit que nous avons rendu et dont la taille approchait les 50

---

<sup>12</sup> Si l'année 1968 a marqué un tournant dans la nature des enseignements au sein des écoles d'architecture françaises qui pour la plupart, se sont autonomisées par rapport à l'école des Beaux Arts, il n'en demeure pas moins, encore aujourd'hui, que « *beaucoup d'étudiants, au travers de l'architecture, sentent (...) qu'ils ne réussissent pas à donner du sens à leur projet au-delà de l'esthétique, au-delà de la conception d'une architecture « objectale* » » (Puyo, in. Tsiomis, 2008, p. 170).

pages. Nous avons fait le choix de présenter sur une page, en guise de préambule, notre approche du développement durable, et notre démarche interne de réflexion à ce sujet. A posteriori, ces paragraphes furent considérés par le chef de projet comme trop longs et pas assez synthétiques.

L'« illégitimité du texte », la prévalence du visuel et l'instantanéité du propos ne sont pas qu'une affaire d'adaptation aux demandes des maîtres d'ouvrage de pouvoir appréhender le plus rapidement possible l'essence de nos projets. Elles sont des valeurs intégrées et portées par l'institution que représentent les agences de maîtrise d'œuvre. Or, tout ne peut être synthétisé à outrance, tout ne peut être présenté sous forme de schémas surtout lorsqu'il s'agit d'explicitier un positionnement, une démarche censée représenter tout ou partie de la culture d'une entreprise.

Instantanéité du propos, prévalence des savoir-faire sur les savoirs, du concret et du matériel sur des réflexions épistémologiques, pourtant nécessaires pour développer un regard réflexif, sont autant de raisons qui contribuent à expliquer :

- l'importance de présenter des actions plutôt que d'en expliquer les fondements ;
- la prévalence de l'esthétique et de la forme sur la capacité à mobiliser un contenu ;
- et ainsi pourquoi il est plus facile d'ajouter certaines thématiques, notamment éco-techniques, dans les processus de conception de projet (ajouts qui ne remettent pas en cause les pratiques professionnelles), que d'intégrer le développement durable pour ses dimensions substantielles et processuelles.

Ainsi, les règles, normes, valeurs et ordre social de l'institution que représentent les Agences de maîtrise d'œuvre participent grandement aux transformations des pratiques et cultures de projet au contact du développement durable, et surtout à en expliquer la nature.

Il convient à présent de considérer le poids de chaque membre dans ces évolutions, et les marges de manœuvre qu'ils déploient face aux contraintes extérieures et au poids de l'institution dont ils font partie.

### **3.2.3 Les acteurs, quelle marge de manœuvre face aux contraintes externes et internes à l'institution ?**

Nous avons montré auparavant que les contraintes extérieures, tout comme les caractéristiques de ces institutions que représentent les agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage, jouaient un rôle important dans la construction des discours de tels acteurs et dans leur approche souvent thématique et partielle du développement durable. Nous avons également montré que de telles évolutions, aujourd'hui à la marge des cultures de projet, étaient le fruit d'un manque :

- de savoirs au sujet de l'actualité réglementaire et politique, de ce que signifie le développement durable et de ce qu'il engage, ou encore de l'impact réel des actions aujourd'hui mises en œuvre au nom du développement durable ;
- de savoir-faire avec soi-même (difficulté cognitive à intégrer une catégorie de l'action aussi transversale avec leurs propres système de penser et d'agir) et avec les autres (difficultés de collaboration avec de nouveaux acteurs).

Toutes ces raisons semblent expliquer les transformations à l'œuvre aujourd'hui, mais interpellent également les choix opérés par chaque agent, dont les marges de manœuvre existent.

Les manques de savoirs ne sont pas une fatalité, et il tient à chacun de les renforcer au quotidien, en s'informant, en menant un travail de veille, en échangeant avec des personnes susceptibles de leur apporter de nouvelles connaissances. Les vingt-trois ateliers réalisés à ce jour furent notamment portés par cet objectif de renforcement des savoirs. Ils furent également organisés pour montrer qu'au-delà des formations suivies à l'extérieur, la mutualisation des connaissances détenues par chaque membre constituait en soit un processus de formation continue. Tout comme les savoirs, les savoir-faire ne sont pas non plus figés. Ces derniers peuvent évoluer à condition d'accepter les tâtonnements et le temps long de l'apprentissage vers de nouvelles collaborations. Face aux



difficultés rencontrées par les maîtres d'œuvre pour travailler convenablement avec de nouveaux bureaux d'étude, les différents choix possibles auront des conséquences diverses. Chacun peut décider de ne les mobiliser pour des questions très précises et techniques mais les laisser globalement en dehors du processus de conception, ou au contraire tenter de les mobiliser le plus en amont possible afin qu'ils s'approprient l'essence du projet, et deviennent force de proposition aux différentes phases du projet.

D'autre part, si les maîtrises d'ouvrage se contentent d'approches thématiques et partielles, rien n'empêche les membres de ces agences d'aller au-delà et de proposer un réel positionnement s'ils le souhaitent. C'est que j'ai souhaité développer lors des différents concours auxquels j'ai participé. Lors du concours dont le cahier des charges exigeait un chapitre sur le développement durable et la manière dont nous proposerions la réalisation de bâtiments basse consommation, cette thématique ne fut finalement qu'un point parmi bien d'autres, précédés d'un paragraphe expliquant notre positionnement critique à l'égard du développement durable. Progressivement, au fil des concours, nous avons choisi de ne plus présenter de chapitre consacré au développement durable et indépendant des partis urbain, architectural ou paysager. Chaque rendu est désormais composé d'un préambule qui présente notre positionnement à l'égard du développement durable, les principes et valeurs que nous lui accordons et la manière dont nous considérons qu'il doit orienter nos choix de projet.

Ce changement, d'une part de la manière de construire les documents de rendu et donc la logique de penser, et d'autre part de l'approche proposée en termes de développement durable n'a pas été sans débats ; et ce même lors du dernier rendu en juillet dernier. Quelques jours avant le rendu final, les chefs de projets m'ont demandé qu'en plus du préambule et du chapitre conclusif, un chapitre à part entière soit consacré au développement durable. L'inverse risquait selon eux de nous pénaliser en ne mettant pas assez en valeur les actions proposées. Je refusai alors, considérant qu'un tel choix allait à l'encontre de notre positionnement, et ne ferait que réduire celui-ci à une liste d'actions thématiques. Lorsque nous avons présenté notre projet devant le jury du concours, celui-ci reconnu que l'ensemble de notre proposait « transpirait le développement durable ». Depuis, nous avons été désigné lauréat, et lors de la première réunion de lancement, les maîtres d'ouvrage ont félicité l'équipe pour notre approche à l'égard du développement durable. Les marges de manœuvre sont donc possibles pour chaque acteur ou équipe de projet, pour sortir des seules approches thématiques et partielles dont semblent encore aujourd'hui se contenter les maîtrises d'ouvrage.

Ces marges de manœuvre sont également possibles face aux contraintes économiques auxquelles sont soumis les maîtres d'œuvre. Bien que plus réduites, elles renvoient à l'engagement de chacun et au degré d'infléchissement de posture qu'il accepte. Pierre Riboulet, explique son choix d'intégrer un espace public au cœur de l'Hôpital parisien Robert Debré, dont il fut l'architecte, en parlant de « *la nécessité de détourner cette machine de sa trajectoire, même faiblement, d'introduire un grain de sable dans ses rouages (...) Il faut le faire là où l'on est, avec les moyens que l'on a. Encore une affaire de morale* » (Riboulet, in. Paquot, Younès, 2000, p.149). Dans son article, l'auteur montre comment il a systématiquement intégré une valeur morale dans son travail, en refusant de collaborer avec certaines municipalités d'extrême droite, ou avec certains promoteurs immobiliers, de construire certains bâtiments et notamment les prisons, ou au contraire de porter une attention particulière aux équipements et espaces publics, synonymes de vivre ensemble en société. Au-delà de certaines contraintes, notamment économiques, se joue donc également un engagement porté par chaque acteur ou équipe de projet. Et cet engagement, propre à chaque membre se révèle bien divers selon les membres de l'agence, et confirme le caractère fort hétérogène des acteurs de la maîtrise d'œuvre.

Mais pour que ces derniers mobilisent, individuellement ou collectivement, les marges de manœuvre dont ils disposent, il faut que chacun d'entre eux trouve un sens à une démarche qui nécessite du temps, de l'énergie et un questionnement de leurs propres pratiques. Donner du sens, quel qu'il soit, à la prise en compte du développement durable à travers un positionnement critique est un enjeu majeur ; et permettrait de retourner ce qui a toujours constitué une contrainte en un

moyen de renforcer la qualité et la pertinence des projets réalisés. « *A notre niveau (...) moi ce que je comprends, c'est qu'on prenne plaisir à faire du développement durable, c'est à dire qu'on sorte de cette pratique de dire il faut qu'on ait un truc développement durable. (...) Qu'on sorte de ça, qu'on prenne plaisir et qu'on ressorte une certaine réflexion de cette éthique là.* » (Paysagiste, Atelier n°16, 12/12/2011). Prendre du plaisir constitue un moyen de trouver un sens à la démarche générale, tout comme par exemple se sentir plus à l'aise au sein des équipes élargies de projet qui associent maîtres d'œuvre et d'ouvrage. « *Moi ce que je trouve bien, c'est déjà le fait d'avoir structuré (la grille d'aide à la conception de projets) en 6 thèmes clefs, (...) comme ça (...) quand des personnes externes nous demandent ce qu'on fait, ça nous permet très simplement d'expliquer finalement ce qu'on fait. Puis après on brode autour, en fonction de ses envies ou de ses connaissances personnelles, mais au moins ça structure globalement la trame de réflexion.* » (Paysagiste, Atelier n°16, 12/12/2011). Il s'agit là de deux exemples parmi d'autres, mais qui montrent que le sens donné par chacun peut être très différent, mais est absolument nécessaire pour qu'il y ait changement. Avoir été lauréat de certains concours au sein desquels l'approche proposée à l'égard du développement durable s'était révélé en rupture des habitudes de ces acteurs, devrait également donner du sens à la démarche.

## **Conclusion**

L'objectif d'une première analyse croisée des activités menées au sein d'une agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage était d'identifier, dans un premier temps, la nature des transformations des cultures de projet au contact du développement durable. Nous avons alors constaté que les évolutions en question se situaient plutôt à la marge, à travers de nouveaux discours et l'ajout de thèmes d'intervention aux côtés de ceux habituellement développés, révélant dès lors une approche avant tout thématique et partielle du développement durable ; sa dimension processuelle étant laissée de côté. De tels constats montrent qu'à ce jour, les cultures de projet mobilisant savoirs, savoir-faire et valeurs ne se voient transformées qu'à la marge. Nous avons alors identifié les raisons qui expliquent ces transformations. Celles-ci se situent à l'articulation entre :

- des contraintes extérieures à la fois fortes et faibles ;
- un poids assez fort des normes, règles et valeurs de l'institution que constituent les agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage ;
- des marges de manœuvre exercées par chacun des acteurs, en fonction de leurs savoirs et savoir-faire propres et du sens qu'ils donnent à la prise en compte du développement durable dans leur métier.

## **4. En guise de conclusion : quelle suite méthodologique ?**

### **4.1 Poursuivre l'analyse du matériau obtenu à ce jour et le compléter en interne**

Cette première analyse permet de livrer certaines réponses aux questionnements posés en introduction. Néanmoins, le matériau obtenu à ce jour doit continuer d'être analysés pour affiner ces réponses. D'autre part, il devra être complété, en interne par une série d'entretiens au sein de l'agence, pour, au final :

- croiser les paroles et positions qui ressortent de dispositifs collectifs d'un côté, et d'entretiens individuels de l'autre ;
- donner la parole, ou « faire parler » certaines personnes peu ou pas présentes lors des ateliers, et avec qui je n'ai jamais eu l'occasion de collaborer à ce jour ;
- rendre compte de l'hétérogénéité des membres de l'agence, dont les spécialités (urbaniste, architectes, paysagistes, architectes-urbanistes, urbanistes-paysagistes, architectes-paysagistes, architectes-urbanistes-paysagistes), profils (personnes de concours, personnes de projets, personnes de chantier, etc.) et positionnements différents.

La méthodologie ne saurait non plus se passer d'entretiens auprès du directeur de l'agence, dont le regard, l'ancienneté et les intérêts ne sont pas les mêmes que ceux des membres de sa propre structure. A ce jour, deux entretiens ont d'ores et déjà réalisés et un troisième est prévu dans les prochains jours.

### **4.2 Sortir de l'Agence et du cadre français**

Les réponses apportées précédemment constituent aujourd'hui des conclusions intermédiaires et certainement partielles. D'une part, parce qu'elles se basent sur l'observation d'une partie seulement des activités menées au sein de ces agences : depuis les réflexions qui se situent amont (ateliers) jusqu'aux phases de conception de projet. Autrement dit, aucun projet n'a encore fait l'objet d'observations. D'autre part, il apparaît nécessaire d'isoler à terme, les singularités de l'agence pour ne pas faire de cas particuliers des généralités. Enfin, il serait intéressant d'explorer des réalisations autres que françaises, non dans une démarche comparatiste, mais plutôt pour éclairer par la différence, les réalités françaises.

Pour ce faire, il est prévu d'analyser trois projets : la ZAC Seguin à Boulogne-Billancourt, Lyon-Confluence à Lyon, et Vasträ Hamnen à Malmö en Suède. Le premier a été réalisé par l'agence au sein de laquelle je travaille, ce qui n'est pas le cas des deux autres. Le choix de ces terrains résulte :

- des temporalités de telles réalisations (une vingtaine d'année) qui permettront, pour chacun, de comprendre comment les pratiques ont pu évoluer dans le temps long ;
- de la nécessité, à des fins pratiques de sélectionner des projets sur lesquels j'ai déjà eu l'occasion de travailler et que je n'aurai pas à découvrir.

Ces terrains seront analysés à travers une série d'entretiens auprès des acteurs, maîtres d'œuvre et maître d'ouvrage. L'objectif serait alors de répondre aux deux séries de questions posées auparavant au sujet de l'agence qui m'accueille aujourd'hui.

Tout d'abord :

- Comment les agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage ont pu intégrer, s'approprier (ou non) le développement durable et ses enjeux au cours des dernières années ?

- Quelle(s) approche(s) du développement durable les discours, et projets conçus révèlent-ils ?
- Quels sont les hiatus potentiels entre discours mis en avant par ces agences, et les traductions dans les projets urbains ?

Puis :

- Quel est le rôle joué par les contraintes externes (maîtrises d'ouvrages) dans la formulation d'un discours favorable à la prise en compte du développement durable au sein de ces agences ?
- En quoi les caractéristiques des institutions que représentent les agences d'architecture, d'urbanisme et de paysage expliquent la manière dont le développement durable est pris en compte dans les projets conçus et réalisés ?
- Quelles sont les marges de manœuvre dont disposent chacun des membres de ces agences pour s'approprier à leur manière le développement durable, indépendamment des contraintes et exigences externes ou internes ?

### Annexe 1 : Planning initial

#### Réflexion historique et contextuelle

**Séance 1 – 11/10/2010** : Emergence des projets d'écoquartiers/quartiers durables et processus de diffusion depuis les pays d'Europe du Nord vers les pays d'Europe du Sud, et les pays émergents (dont la Chine). Transférabilité et adaptations aux contextes nationaux.

**Séance 2 – 25/10/2010** : Quartiers durables : entre ruptures et continuités urbanistiques

**Séance 3 – 08/11/2010** : Les acteurs de l'urbain face aux quartiers durables : évolution du cadre réglementaire, évolution des systèmes d'acteurs dans le contexte français au regard des modes de faire développés dans le contexte nord-européen.

**Séance 4 – 22/11/2010** : Typologie des quartiers réalisés ou en cours de réalisation : identification des critères (échelles d'interventions, thématiques développées, contextes locaux, etc.)

#### Identification des éléments transversaux à questionner dans chaque projet

**Séance 5 – 06/12/2010** : Quelles thématiques développées pour quels contextes locaux ?

**Séance 6 – 20/12/2010** : Les quartiers durables, points de départ pour tendre vers la ville durable, ou concrétisations d'une politique de développement urbain durable à l'échelle métropolitaine ?

**Séance 7 – 03/01/2011** : La durabilité des quartiers durables interrogée sous l'angle des modes de vie des populations qu'ils accueillent

**Séance 8 – 17/01/2011** : Quartiers durables, gouvernance et évaluation

**Séance 9 – 31/01/2011** : Quartiers durables et morphologies urbaines

#### Réflexions ciblées par thématiques accompagnées d'études de cas

**Séance 10 – 14/02/2011** : Quartiers durables et composition socio-économique des populations : quels risques ségrégatifs de tels projets (surcoûts de productions, maîtrise foncière, choix résidentiels, etc.) ?

**Séance 11 – 28/02/2011** : Quartiers durables et déplacements en milieu urbain : quelle évolution des morphologies urbaines et spatialités des populations ?

**Séance 12 – 14/03/2011** : Quartiers durables et nouveaux modes de déplacement en milieu urbain : quels liens entre le quartier et la ville ?

**Séance 13 – 28/03/2011** : Quartiers durables et sobriété énergétique : une évaluation du bilan carbone depuis la phase de chantier (énergie grise) à la phase post opérationnelle

**Séance 14 – 11/04/2011** : Quartiers durables et sobriété énergétique : quelle évolution des morphologies urbaines et des pratiques de consommations des populations ?

**Séance 15 – 26/04/2011** : Quartiers durables et sobriété énergétique : quels risques ségrégatifs a posteriori du projet et quelles réponses possibles ?

**Séance 16 – 09/05/2011** : Quartiers durables et émergence de nouveaux réseaux de consommations : quelles places pour l'agriculture en milieu urbain, les nouveaux modes de distribution et de partenariat, et quels impacts sur les pratiques de consommation ?

**Séance 17 – 23/05/2011** : Quartiers durables et gestion de l'eau : quels systèmes de traitement et/ou de récupération d'eau ?

**Séance 18 – 06/06/2011** : Quartiers durables et gestion de l'eau : quels projets paysagers pour quels impacts sur les pratiques de consommation

**Séance 19 – 20/06/2011** : Le quartier durable, un morceau de nature en ville ? Une approche multiscalaire pour comprendre les continuités ou discontinuités naturelles (trames vertes et bleues)

**Séance 20 – 04/07/2011** : Synthèse de l'ensemble des thématiques développées. Retour analytique sur la typologie des quartiers durables proposée en séance 4.

## Annexe 2 : Première version de la grille d'aide à la conception de projets

<b>Exhaustive</b>
<b>Sociale</b>
Comment le projet améliore-t-il le cadre de vie des habitants ?
Le projet prend-il en compte les ressentis des habitants (ex : densité perçue) ?
Quels sont les impacts d'un tel projet sur la santé des personnes habitants et usagers du territoire ?
Le projet garantit-il une mixité sociale (taille des ménages, revenus, âges, etc.) ?
Le projet favorise-t-il le vivre ensemble ?
Le projet favorise-t-il le faire ensemble ?
Le projet est-il en mesure de peser sur les modes de vie ?
<b>Economique</b>
Le projet favorise-t-il la mixité fonctionnelle ?
Le projet occasionne-t-il des préjudices financiers à certaines catégories sociales ?
Le projet fait-il l'objet d'une analyse des coûts ?
<b>Environnementale</b>
Le projet est-il susceptible de mettre en valeur l'environnement ?
Le projet améliore-t-il le cadre de vie des habitants ?
Le projet est-il économe de l'espace ?
Le projet respecte-t-il la RT 2012 ?
Le projet intègre-t-il une conception bioclimatique du bâti construit ou réhabilité ?
Le projet est-il économe en énergie grise ?
Le projet est-il économe en énergie dans son exploitation ?
Le projet permet-il un tri optimum des déchets ?
Le projet prend-il en charge un traitement des eaux pluviales ?
Le projet prend-il en charge un traitement des eaux usées ?
Les technologies mises en œuvre sont-elles viables et éprouvées ?
Le projet favorise-t-il les mobilités douces et les transports en commun ?
Quelle est la place de la voiture en ville ?
Prospective et mobilités
Le projet est-il en mesure de peser sur les modes de vie ?
<b>Partagée</b>
<b>...avec les acteurs</b>
Comment le projet prévoit-il une co-construction des enjeux et objectifs avec l'ensemble des acteurs du projet ?
Le projet permet-t-il une compréhension et une appropriation des objectifs par les acteurs institutionnels ?
<b>...avec les habitants (actuels et/ou futurs) et les usagers</b>
Le projet permet-t-il une compréhension et une appropriation des objectifs par les usagers ?
Le management favorise-t-il l'implication des usagers ? Selon quelles modalités ? Quand ?
Le projet prend-il en compte les inégalités d'accès au débat ?
Le projet est-il en mesure de peser sur les modes de vie ?
<b>Territorialisée</b>
Le projet prend-il en compte l'identité du territoire d'intervention ?
Le projet est-il cohérent avec les plans d'aménagement et les schémas de planification du territoire ?
Le projet se préoccupe-t-il des pratiques habitantes actuelles et futures ?
<b>Multiscale</b>
Pour qui est réalisé le projet ? Les habitants ou futurs habitants du site, les habitants de la commune, les touristes ?
Le projet contribue-t-il au développement d'initiatives innovantes à l'échelle de la ville ?
Le projet a-t-il un impact négatif sur les territoires limitrophes ?
Comment le projet pense-t-il les coutures entre le territoire de projet et les territoires alentours ?
Le projet est-il accessible à tous par divers moyens de transport ?
<b>Multitemporelle</b>
Le projet apporte-t-il une réponse aux besoins présents du territoire qui l'accueille ?
Le projet anticipe-t-il les besoins à moyen et long terme du territoire qui l'accueille ?
Le projet fait-il l'objet d'une évaluation continue ?

### Annexe 3 : Deuxième version de la grille d'aide à la conception de projets

<b>Territorialisée</b>
Le projet prend-il en compte l'identité du territoire d'intervention ?
Le projet se préoccupe-t-il des pratiques habitantes actuelles et futures ?
<b>Multiscale</b>
Pour qui est réalisé le projet ? Les habitants ou futurs habitants du site, les habitants de la commune, les touristes ?
Le projet contribue-t-il au développement d'initiatives innovantes à l'échelle de la ville ?
Le projet a-t-il un impact positif sur les territoires limitrophes ?
Comment le projet pense-t-il les coutures entre le territoire de projet et les territoires alentours ?
Le projet est-il accessible à tous par divers moyens de transport ?
<b>Multitemporelle</b>
Le projet apporte-t-il une réponse aux besoins présents du territoire qui l'accueille ?
Le projet anticipe-t-il les besoins à moyen et long terme du territoire qui l'accueille ?
Le projet fait-il l'objet d'une évaluation continue ?
<b>Exhaustive</b>
<b>Sociale</b>
Comment le projet améliore-t-il le cadre de vie des habitants ?
Le projet prend-il en compte les ressentis des habitants ?
Quels sont les impacts d'un tel projet sur la santé des personnes habitants et usagers du territoire ?
Le projet garantit-il une mixité sociale (taille des ménages, revenus, âges, etc.) ?
Le projet favorise-t-il le vivre ensemble ?
Le projet favorise-t-il le faire ensemble ?
Le projet est-il en mesure de peser sur les modes de vie ?
<b>Economique</b>
Le projet favorise-t-il la mixité fonctionnelle ?
Le projet occasionne-t-il des préjudices financiers à certaines catégories sociales ?
Le projet fait-il l'objet d'une analyse des coûts ?
Le projet favorise-t-il la mobilité résidentielle ?
<b>Environnemental</b>
Le projet est-il susceptible de mettre en valeur l'environnement ?
Le projet améliore-t-il le cadre de vie des habitants ?
Le projet est-il économe de l'espace ?
Le projet est-il cohérent avec la RT 2012 ?
Le projet intègre-t-il une conception bioclimatique du bâti construit ou réhabilité ?
Le projet est-il économe en énergie grise ?
Le projet permet-il de sensibiliser les utilisateurs de chaque bâtiment pour réduire la consommation d'énergie en phase d'exploitation ?
Le projet permet-il un tri optimum des déchets ?
Le projet prend-il en charge un traitement des eaux pluviales ?
Le projet prend-il en charge un traitement des eaux usées ?
Les technologies mises en œuvre sont-elles viables et éprouvées ?
Le projet favorise-t-il les mobilités douces et les transports en commun ?
Quelle est la place accordée aux véhicules polluants individuels ?
Le projet est-il en mesure de peser sur les modes de vie ?
<b>Partagée</b>
<b>Avec les acteurs</b>
Comment le projet prévoit-il une co-construction des enjeux et objectifs avec l'ensemble des acteurs du projet ?
Le projet permet-t-il une compréhension et une appropriation des objectifs par les acteurs institutionnels ?
<b>...avec les habitants (actuels et/ou futurs) et les usagers</b>
Le management favorise-t-il l'implication des usagers ? Selon quelles modalités ? Quand ?
Le projet prend-il en compte les inégalités d'accès au débat ?
Le projet est-il en mesure de peser sur les modes de vie ?

## Bibliographie

---

- Adler, P., Adler, P., 1987, *Membership Roles in Field Research*, Sage Publications, 96 p.
- Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction – Textes fondateurs*, Mines Paris – Les presses, Paris, 300 p.
- Ballet, Dubois, Mahieu, 2004, « A la recherche du développement socialement durable : concepts fondamentaux et principes de base », in *Développement durable et territoires*, n°3, 13 p.
- Barbier R., 2006, « Historique de la recherche-action par René Barbier », (disponible sur [http://foad.iedparis8.net/claroline/courses/8327/document/barbier\\_rechercheaction/01.Historique.html](http://foad.iedparis8.net/claroline/courses/8327/document/barbier_rechercheaction/01.Historique.html))
- Barbier R., 1977, *La recherche-action dans l'institution éducative*, Gauthier-Villars, Paris, 228 p.
- Benhayoun G., Gaussier N., Planque B., 1999, *L'ancrage territorial du développement durable : de nouvelles perspectives*, Paris, L'Harmattan, 351 p.
- Bernoux P., 2009, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris, 466 p.
- Bernoux P., 2005, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, Paris, 368 p.
- Bierens de Haan C., Schaeffer V., 2008, « Pays-Bas : quatre quartiers durables, entre désirs et réalités », in *La revue Urbanisme*, n°369, Mai-Juin 2008, Paris, pp. 34-40.
- Bonard Y., Thomann M., 2009, « Requalification urbaine et justice environnementale : Quelle compatibilité ? Débats autour de la métamorphose de Lausanne », *VertigO – La revue électronique en sciences de l'environnement*, vol. 9, No.2, 1-20.
- Callon M., 2006, « Sociologie de l'acteur réseau », in. Akrich, Callon, Latour, *Sociologie de la traduction – Textes fondateurs*, Mines Paris – Les Presses, Paris, pp. 267-276
- Champy F., 2011, *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Presses Universitaires de France, Paris, 284 p.
- Champy F., 2001, *Sociologie de l'architecture*, La Découverte, Paris, 122 p.
- Champy F., 2000, « Les architectes, les urbanistes et les paysagistes – Entre complémentarité et concurrences », in. Paquot, Lussault, Body-Gendrot, *La ville, l'Urbain : l'Etat des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 215-224
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 494 p.
- Da Cunha, 2007, « Eco-quartiers et urbanisme durable : entre performance écologique et renforcement du lien social », in *Ecoquartiers et urbanisme durable*, Urbia, n°4, Juin 2007, Lausanne, pp. 1-10
- De Landsheere G., 1979, *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation*, Presses Universitaires de France, Paris, 338 p.
- De Lavergne C., 2008, « Démarches d'intervention dans les organisations et dispositifs d'apprentissage : les apports de l'approche systémique-constructionniste », Actes du colloque international : *La systémique qualitative*, Ponta Delgada, Açores – Portugal, 4-6 septembre 2008, 11 p.
- De Lavergne C., 2007, « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative », in. *Recherches qualitatives, Hors-série*, n°3, 2007, pp. 28-43
- De Sardan J.-P. O., 1995, « La politique du terrain », in. *Enquête*, Les terrains de l'enquête, (disponible sur <http://enquete.revues.org/document263.html>)



- Demazière C., 2009, « L'injonction au développement durable, quelles incidences sur la conduite de projet urbain ? », in. Les cahiers de l'IATEUR, *Les vertus de l'interdisciplinarité*, Université de Reims, pp. 503-512
- CERTU, 2006, *Prendre en compte le développement durable dans un projet – Guide d'utilisation de la grille RST02*, Paris, 64 p.
- Emelianoff C., Stegassy R., 2010, *Les pionniers de la ville durable : Récits d'acteurs, portraits de villes en Europe*, Paris, Ed. Autrement, 294 p.
- Emelianoff C., 2007, « Les quartiers durables en Europe : un tournant urbanistique ? », in *Ecoquartiers et urbanisme durable*, Urbia, », n°4, Juin 2007, Lausanne, pp. 11-30.
- Emelianoff C., 1999, *La ville durable, un modèle émergent : géoscopie du réseau européen des villes durables (Porto, Strasbourg, Gdansk)*, thèse de doctorat en géographie, université d'Orléans.
- Ernst I. (sous la dir.), Sougareva N. (coord.), 2002, *Cultures urbaines et développement durable*, Paris, Ministère de l'Aménagement et du Territoire, 215 p.
- Faburel G., Tribout S., 2011, « Les quartiers durables sont-ils durables ? De la technique écologique aux modes de vie », in *Cosmopolitiques - Les Ecoquartiers*, Mars 2011, 20 p.
- Faburel G. (coord.), Manola T., Geisler E., Tribout S., 2010, *Les quartiers durables : moyens de saisir la portée opérationnelle et la faisabilité méthodologique du paysage multisensoriel ?*, Rapport Intermédiaire, Lab'Urba de l'IUP/IFU et ENSPV, pour le Programme Interdisciplinaire de Recherche Ville et Environnement du CNRS et du PUCA, novembre, 82 p.
- Faburel G., 2006, « Développement durable et territorialisation de l'action urbaine en France », in *Ville et Environnement*, Dorrier-Apprill (sours la dir.), SEDES – Armand Colin, pp. 101-106
- Foudriat M., 2011, *Sociologie des organisaitons (3<sup>ème</sup> édition)*, Pearson, Paris, 372 p.
- Frey J.-P., 2000, « La ville des architectes et des urbanistes », in. Paquot, Lussault, Body-Gendrot, *La ville, l'Urbain : l'Etat des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 106-114
- Frey J.-P., 1999, « Quand architectes et architectes-urbanistes parlent de la ville : Deux définitions différentes de l'urbanisme ? », in. Boudon, *Langages singuliers et partagés de l'urbain*, Paris, L'Harmattan, 1999, pp. 45-73
- Gauthier M., Gariépy M., Trépanier M.-O. (sous la dir.), 2010, *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme*, Les Presses Universitaires de Montréal, 350 p.
- Gendron C., 2004, « Le développement durable, un nouvel enjeu de l'historicité », in. Guay, Doucet, Bouthillier Debailleul, *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir*, Presses de l'Université Laval, pp. 59-78
- Geisler E. (Davodeau H., Donadiou P. dir.), 2011, *Ambiances sonores urbaines des écoquartiers*, Thèse en Sciences et techniques du paysage, LAREP, Ecole Nationale Supérieure du Paysage de Versailles.
- Godard O., 1996, « Le développement durable et l'avenir des villes. Bonnes intentions et fausses bonnes idées », *Futuribles*, n°209, pp.29-35
- Héland L., (Larrue C., dir.), 2008, *Le quartier comme lieu d'émergence, d'expérimentation et d'appropriation du développement durable - Analyse à partir des processus d'aménagement de deux quartiers européens: Vauban et HyldeSpjaeldet.*, thèse en Aménagement de l'espace et Urbanisme, Laboratoire CITERES, Université François Rabelais – Tours, 498 p.
- Héran F., Zuindeau B. (dir.), 2001, « Développement durable et territoires », Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie, n°37, Paris, L'Harmattan, 173 p.

- Laganier R., Villalba B., Zuindeau B., 2002, « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », in *Développement durable et territoires*, n°1, 20 p.
- Laigle L., Tual M., 2007, « Conceptions des inégalités écologiques dans cinq pays européens : quelle place dans les politiques de développement urbain durable », in *Développement durable et territoires*, n°9, 17 p.
- Lapassade G., 2002, « Observation participante », in. Barus-Michel J. et al., *Vocabulaire de psychosociologie èrès « Hors Collection »*, pp. 375-390.
- Larrue C., 2000, *Analyser les politiques publiques d'environnement*, L'Harmattan, Paris-Montreal, 207 p.
- Lascoumes, 2001, « Les ambiguïtés des politiques de développement durable », in *La nature et Les risques*, Coll. Université de tous les savoirs, vol. 6, Ed Odile Jacob, Paris
- Lévy A., 2009, « La « ville durable ». Paradoxes et limites d'une doctrine d'urbanisme émergente » in *Esprit*, Décembre 2009, Paris, pp.136-153.
- Liu M., 1997, *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, Paris, 352 p.
- Lolive J. et Soubeyran O. (coord.), 2007, *Les cosmopolitiques, entre aménagement et environnement*, Paris, La Découverte, 426 p.
- Manola T., (Younès C., Faburel G. dir.), 2012, *Le paysage urbain multisensoriel : médiation du sensible et nouvel objet et outil du développement durable*, thèse en Aménagement de l'espace et Urbanisme, Laboratoire Lab'URBA, Université Paris Est – Créteil.
- Mathieu N., Guermont Y., 2005, *La ville durable, du politique au scientifique*, Paris, Coll. Indisciplines, ED. Quae, 286 p.
- Premat C., 2004, « Entretien avec Michel Crozier », in. *Tissages*, n°3, 2004, pp. 7-17
- Prudente, 2007, « Densité, urbanité, durabilité. Consolidation et construction d'une forme urbaine compacte en marge des centralités », in *Ecoquartiers et urbanisme durable*, Urbia, n°4, Juin 2007, Lausanne, pp. 103-122
- Puyo J.-Y., 2008, « Projet urbain, les échelles du développement durable », in. Tsiomis, (sous la dir.), *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Editions de la Villette, Paris, pp. 169-175
- Raineau L., 2009, « Deux expériences comparées d'écoquartiers » in *Consommer autrement – La réforme écologique des modes de vie*, in Dobré M., Juan S. (dir.), Paris, l'Harmattan, p. 73-85
- Riboulet P., 2000, « Quelle légitimité de la forme architecturale », in. Younès, Paquot, *Ethique, architecture, urbain*, La Découverte, Paris, pp. 140-152
- Rousseau, 2004, « Dimensions humaine et sociale du développement durable : une problématique séparée du volet environnemental ? », in *Développement durable et territoires*, n°3, 12 p.
- Sainsaulieu R., 1997, *Sociologie de l'entreprise – Organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Po - Amphithéâtre, Paris, 478 p.
- Sebastien L., Brodhag C., 2004, « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », in *Développement Durable et Territoires, Les dimensions humaine et sociale du développement durable*, n°3, mars 2004, 19 p.
- Schaeffer V., Ruegg J., Litzistorf-Spina N., 2010, « Quartiers durables en Europe : Enjeux sociaux et processuels », *Urbanisme*, No.371, 27-32.
- Souami T., 2009, *Ecoquartiers, secrets de fabrication : analyse critique d'exemple européens*, Paris, Modes de ville, 207 p.

- Souami T., 2008, « Le développement durable change-t-il le monde des urbanistes ? vers une structuration du milieu professionnel ? », in *Les Annales de la recherche*, n°104, 2008, MEEDDAT, PUCA, Paris, pp.19-27
- Souami T., Belziti D., Dard P., 2006, *Construction durable et renouvellement urbain en Europe – Démarches et projets pilotes ; quelles recherches, partenariats et expérimentations pour demain ?*, Paris, CSTB, 165 p.
- Soulé B., 2007, « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation en sciences sociales », in *Recherches qualitatives*, Vol 27(1), 2007, pp. 127-140
- Tapie-Grime M., Blatrix C., Moquay P., 2007, *Développement Durable et Démocratie participative. La dynamique performative durable*, Paris, PUCA Recherches, 174 p.
- Theys J., du Tertre Ch. et Rauschemayer F., 2010, *Le développement durable, la seconde étape*, Editions de l'Aube, 205 p.
- Theys J., 2003, « La gouvernance, entre innovation et impuissance », in *Développement durable et territoires*, n°2, nov. 2003, 27 p.
- Theys J., 2002, « L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », in *Développement durable et territoires : Approches territoriales du développement durable*, Dossier n°1, Septembre 2002, 12 p.
- Traisnel J-P., 2005, « Quartiers durables, écoquartiers : quelles ruptures environnementales avec la ville émergente ? », Colloque Inégalités et justice environnementales – L'environnement comme facteur de cohésion urbaine et sociale ?, Paris, pp. 59-66
- Tribout S., 2007, *Développement durable et projets ANRU : du management de projet à sa concrétisation*, Mémoire d'urbanisme – Master 2 Professionnel « Urbanisme et Territoires », Environnement, paysages et territoires, Institut d'Urbanisme de Paris, Université Paris Est, 90 p.
- Van Trier W.E., 1980, « La recherche-action », in *Déviance et Société*, Vol. 4, n°2, pp.179-193
- Verhage R., Leroy M., 2011, « Développement urbain durable : vers de nouvelles pratiques professionnelles », Actes non publiés du colloque international *Territoire et environnement : des représentations à l'action*, Laboratoire CITERES, 8-9 décembre 2011, pp. 615-623
- Vilmin T., Renard V., 2002, *Analyse comparative de structures d'aménagement en Europe, Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie*, Rapport final pour le Club Ville Aménagement, 42 p.
- Violeau J.-L., 2008, « Pratique opérationnelle et projet urbain : une réforme inachevée », in Tsiomis (sous la dir.), *Matières de ville – Projet urbain et enseignement*, Editions de la Villette, Paris, pp. 249-258
- Yenbou M., 2010, *Ecoquartiers ou comment gouverner autrement pour un projet urbain citoyen*, Mémoire de Master d'Action Publique, ENPC et MEEDDM, 93 p.