

# — FAIRE ET SAVOIR : LES PROFESSIONNELS DE L'AMÉNAGEMENT ET LES PLACES PARISIENNES

**Morgane Delarc**, Doctorante  
Lab'Urba (EA3482)  
Ecole Doctorale « Ville, Transports et  
Territoires » (ED VTT)

Courriel :  
morgane.delarc@gmail.com

## RÉSUMÉ

Notre recherche porte sur l'observation et la compréhension des acteurs de l'aménagement à travers leurs savoirs et pratiques, dans un contexte bien particulier, celui du réaménagement successif des « grandes » places parisiennes, une politique d'aménagement promulguée à Paris en 2008 et s'affirmant avec force en 2015 dans le cadre de la mandature de la Maire de Paris. Du fait des temporalités des projets, nous nous interrogeons aujourd'hui sur la Place de la République et la Place des Fêtes afin de souligner une certaine remise en question des modes de faire des professionnels de l'aménagement qui se trouvent confrontés à des programmes tout à fait novateurs.

## MOTS-CLÉS

Espace public, place, professionnels, savoirs, faire, Place de la République, Place des Fêtes.

## ABSTRACT

Our study aims to observe and better understand people concerned with urban planning and development and this, through their knowledge and practices, in the particular context of the urban development of the great Parisian squares – this development policy was issued in Paris in 2008 and its visibility

has been increasing further in 2015 with Anne Hidalgo's term of office as mayor of Paris.

Taking into account the scheduling of the various projects, we are focusing at the moment on the "Place de la République", the "Place des fêtes" in order to point out that the practices of the professionals involved in developing public spaces may have to be reconsidered when they are confronted to quite innovative programs.

## KEYWORDS

Public space, square, professionals, knowledge, technical skills, Place de la République, Place des fêtes.

—

Les professionnels de l'aménagement possèdent des savoirs accumulés au fil des projets, une culture de corps et des techniques. Ces savoirs, ces choix d'actions et d'organisation s'adaptent au gré des formations, des rencontres et des projets. Ils mobilisent des savoirs, mettent en place une certaine organisation de travail et font appel à des expertises particulières.

Ces savoirs et pratiques évoluent dans le contexte de l'aménagement actuel de l'espace public. Les politiques pour l'aménagement urbain de la Ville de Paris se veulent ambitieuses. Elles s'inscrivent dans une nouvelle manière de prendre en compte l'espace public. La Ville de Paris, dans le cadre de la mandature actuelle (2014-2020)<sup>1</sup>, entreprend un vaste projet de réaménagement de sept places parisiennes : les places de la Bastille, de la Nation, des Fêtes, Gambetta, de la Madeleine, d'Italie et du Panthéon. Déjà lors de la seconde mandature de Bertrand Delanoë (2008-2014), la Place de la République (Paris) avait été réaménagée, suite à un concours, et affichait pour ambition : de faire « *une place du 21<sup>ème</sup> siècle* », aux usages toujours plus diversifiés. Les professionnels de l'aménagement se confrontent cependant à des enjeux et contraintes différentes entre la Place de la République et les suivantes. Celles-ci doivent se faire désormais en régie. La Ville annonce en 2015 à ses services qu'ils devront s'adapter à des contraintes comme une attention portée aux usages et moins aux infrastructures de voirie, avec un budget restreint. La Ville et l'équipe de maîtrise d'œuvre de la Place de la République ont dû faire face à la question des usages multiples tout comme les professionnels de la Ville pour les sept autres places. Cependant, dans ce dernier cas, les services techniques de la Ville doivent acquérir de nouveaux domaines de compétences en lien, notamment, aux usages ou à l'évènementiel.

Notre travail interroge les professionnels autour de ces projets, notamment les techniciens de la Ville, et la façon dont ils parviennent aujourd'hui à faire avec ces nouveaux projets. La Place de la République a fait l'objet d'un précédent mémoire de recherche. La thèse, quant à elle, prend pour cas d'étude la Place des Fêtes, la Place de la Bastille et la Place de la Nation. Du fait des temporalités des projets, nous nous interrogeons dans ce premier article, sur la Place de la République (livrée en 2013) et la Place des Fêtes dont le projet est davantage avancé que les six autres car une première concertation a eu lieu dès 2012.

Dans cette recherche, il s'agit d'une part de souligner que les professionnels possèdent des savoirs, une *technè*, issus à la fois de leur formation, de leurs expériences, de leurs relations professionnelles, ou de leur appartenance ou

---

1 Mandature de Madame Anne Hidalgo.

non à une identité collective. Chaque projet urbain est une nouvelle expérience. D'autre part, dans ces cas d'étude, il s'agit d'observer un processus d'apprentissage dans des conditions particulières, notamment : un temps court d'élaboration des plans programmes et une posture réflexive sur la fabrique de l'espace public à la demande de la Ville. Les techniciens doivent alors faire autrement l'espace public. Nous observons la ville en train de se faire.

Cette expérience est un processus individuel mais aussi collectif du fait de l'appartenance de certains professionnels à des services - parfois anciens - de la Ville de Paris. Nous observons une circulation entre professionnels d'intuitions et de savoirs de façon directe, souhaitée et/ou parfois informelle. Ces circulations sont, par ailleurs, favorisées par le processus de projet en interne. Nous supposons et observons déjà en ce début de thèse de nouveaux réflexes ou savoirs, mais aussi d'autres savoirs qui s'ancrent plus profondément. Il est alors possible d'observer des cultures professionnelles propres à l'espace public parisien qui évoluent pour des projets affichés politiquement comme novateurs.

Cet article pose de premiers questionnements<sup>2</sup>. Nous entrevoyons de premiers modes d'apprentissages (de proche en proche, face à l'incertitude, etc.) mais aussi une circulation entre ces projets : un même professionnel travaille sur plusieurs projets et des idées communes circulent (remettre en valeur le patrimoine parisien, organiser l'espace public de façon à ce qu'il soit un lieu de vie par une aire de jeux, des assises, etc.). Ces premières remarques ne sont qu'un début. Les prolongements envisagés touchent d'abord au suivi des deux autres cas d'études, la Place de la Bastille et la Place de la Nation, en se souciant du recueil des données, afin de pouvoir recueillir la même quantité et le même type de matériau à analyser. Nous souhaitons nous insérer dans ces projets au-fur-et-à-mesure par la rencontre des professionnels, peu à peu nommés, et en suivant des réunions de travail comme nous avons la possibilité de le faire pour la Place des Fêtes. Ce premier article vise à émettre les premières idées développées et prendre la mesure de ce que devra être une analyse fine de ces mondes professionnels du projet d'espace public et des professionnels nouvellement intégrés à ces processus.

---

2 Il s'agit d'un premier article écrit mi-2015, lors de notre première année de thèse.

## — LE RÉAMÉNAGEMENT DES PLACES PARISIENNES : DES PROJETS D'ENVERGURE

### CONTEXTE : DES PROJETS D'ESPACES PUBLICS INNOVANTS

L'actuelle maire a présenté dans son programme d'investissement (dix milliards d'euros dont près de deux milliards pour de grands aménagements urbains), la requalification des grandes places parisiennes et la végétalisation de Paris d'ici la fin de la mandature engagée.

Dans le programme municipal « Paris qui ose, mon projet pour Paris, 2014-2020 », y figure comme ambition « *un plan d'embellissement de toutes les grandes places parisiennes, qui subissent excessivement la pression de la voiture* »<sup>3</sup>.

Rappelons que la Place de la République a été conçue (pour 24 millions d'euros) en dehors de ce programme et selon le modèle classique du marché public de maîtrise d'œuvre, quand les futures places sont réalisées en interne à la Ville de Paris (avec un budget estimé à plus-ou-moins 30 millions d'euros<sup>4</sup> pour les sept places). Enfin, les usages devront davantage être travaillés et pensés dans le temps. Pour la Ville et les professionnels de l'aménagement, la Place de la République se distingue, de fait, des sept autres places. Ces derniers projets ont vocation à devenir une vitrine du nouvel espace public parisien et des savoirs de conception qui lui sont associés.

République affichait déjà des enjeux liés à la piétonisation, aux circulations douces et aux usages, ce qui nous permet de la mettre en comparaison. Pourtant, à plusieurs égards, la Place de la République se distingue des suivantes. D'une part, les discours politiques annoncent comme objectifs du projet des sept places, la conception d'un nouvel espace public et de nouvelles directives de travail pour les services de la Ville. Le processus de projet en régie, s'il n'est pas nouveau à Paris, ne semble plus être inscrit dans les mémoires collectives des équipes qui doivent réapprendre à faire différemment. D'autre part, les usages doivent prévaloir sur l'aménagement en dur. Les professionnels de la voirie, ingénieurs, architectes-voyers ou techniciens de la Ville de Paris, tous intégrés à la maîtrise d'œuvre, se trouvent confrontés à des problématiques assez nouvelles car leurs prérogatives sont redéfinies.

En conséquence, des séminaires et réunions sont organisés en interne aux directions, mais aussi par la Ville et l'APUR pour encadrer le travail des services. Il se doit d'être cohérent sur l'ensemble des sept places. L'organisation

<sup>3</sup> Document programmatique d'Anne Hidalgo, « Paris qui ose, mon projet pour Paris, 2014-2020 », 197 p. Disponible en intégralité sur ce lien : <http://rue89.nouvelobs.com/sites/news/files/assets/document/2014/01/prog-0412-rvb.pdf>.

<sup>4</sup> Estimation du budget pendant la rédaction de cet article.

des équipes et les nouvelles thématiques abordées (usages, évènementiel, le genre dans l'espace public, etc.) font tout autant l'objet de ces réflexions en réunions. L'innovation souhaitée pour ces sept places naît d'abord de volontés politiques : aménager en fonction des nouveaux usages à Paris, être économe dans la conception de l'espace public ou remettre en valeur les compétences des professionnels de la Ville. Ces aspirations s'accompagneraient d'une adaptabilité individuelle sinon collective des professionnels à ces exigences qu'ils n'auraient pas en culture, du moins intégrée par ceux étudiés.

Ces projets permettent de parler de l'espace public et des professionnels qui le pensent, le fabriquent, le font évoluer. Ils sont à la fois un objet de réflexion sur ce qu'est l'espace public pour la politique parisienne mais aussi pour les techniciens. Nous avons parlé de cette volonté de renouveler les savoirs de conception mais aussi de revoir différemment l'organisation des professionnels pour faire autrement : plus d'usages, penser la gestion dans le temps, moins faire de « l'infrastructure » ou faire avec des contraintes budgétaires importantes. Cette volonté n'est par ailleurs pas uniquement contrainte par un budget plus restreint. Elle naît également des équipes de la Ville qui savent devoir s'adapter sans cesse aux demandes des usagers, aux normes (telles que celles de circulations) pour faire évoluer la fabrique de l'espace public. Ces cas d'études permettent d'observer un autre point primordial : que doit-être aujourd'hui une place publique à Paris ? Comment la Ville souhaite-t-elle la voir conçue ?

Avec République, la municipalité semblait déjà vouloir se servir de l'espace public comme vitrine de la modernité de la capitale. Les berges de Seine mais aussi les places publiques en sont des objets privilégiés. La Place des Fêtes et les suivantes sont à la fois dans la continuité de la Place de la République – dans la forme urbaine, temporellement, parfois dans le type de fonctions visées et le souci d'innover – et à la fois en rupture nette – dans le mode de production, l'organisation professionnelle ou l'aspect budgétaire.

La Place de la République (*figure 1*) se situe au carrefour de trois arrondissements (les 3<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup>). En 2008, un premier diagnostic de cet espace public, réalisé par l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR), la Direction de la Voirie et des Déplacements de la Ville de Paris (DVD) et la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP), soulignait de premières contraintes : la Place était davantage un carrefour qu'un lieu de vie, l'omniprésence de la circulation routière et l'absence de végétation. Le programme d'aménagement soulignait trois objectifs majeurs<sup>5</sup> : valoriser le patrimoine et le symbole républicain,

---

**5** Programme d'aménagement publié par la Mairie de Paris, le 9 juin 2009, « Marché public de maîtrise d'œuvre passé selon la procédure de concours restreint européen – Aménagement de la Place de la République », 13 p.



**Figure 1** : Plateau central (à gauche) et voie Nord prioritaire aux piétons (à droite), Place de la République. (source : auteure, 2014).



**Figure 2** : La Place des Fêtes, cœur de place, vue de la pyramide. (source : auteure, juin 2015).

intégrer les « *nouvelles mobilités et mieux partager l'espace public* » et renforcer la convivialité de la place. Certains de ces principes d'aménagement sont toujours présents dans l'actuel programme des nouvelles places pour Paris, mais d'autres s'y ajoutent.

La Place des Fêtes (*figure 2*) a une toute autre échelle que la Place de la République. Elle se situe dans le 19<sup>e</sup> arrondissement et a été l'objet d'une première concertation dès 2012. À l'issue de celle-ci, quelques grands objectifs sont déjà définis : ouvrir la place à de nouveaux usages pour toutes les générations, renforcer la place du marché, réaffirmer le caractère piéton de l'espace central pour limiter la circulation automobile, offrir un lieu de vie plus que de passage, rendre le quartier plus attractif à l'échelle de Paris et végétaliser la place

et ses abords<sup>6</sup>. Bien d'autres principes d'aménagement ont été soulignés et correspondent aussi à des volontés de la Ville de Paris pour l'ensemble de ses espaces publics, tels qu'installer des kiosques temporaires, rendre ludique l'espace public au moins partiellement, etc. Des spécificités demeurent bien sûr pour chaque projet. Ici, notamment, un passage – le passage Compans – devrait être valorisé, les traversées piétonnes sécurisées ou encore les façades commerciales remises en valeur.

## NOTRE TRAVAIL : LES PLACES PARISIENNES ET LES PROFESSIONNELS

Certains principes d'aménagements se retrouvent dans chacun des programmes d'espace public, indépendamment de ces cas d'études précis. La thématique de la piétonisation, par exemple, est commune à tous les projets de places parisiennes et plus largement, à Paris. Pourtant, en raison de l'innovation de ces programmes d'aménagement et de l'assemblage des projets dans le temps, ces cas d'étude permettent d'appréhender l'adaptabilité des professionnels, les savoirs et pratiques en renouvellement. Ces professionnels doivent « faire autrement ». Il s'agit également de revoir l'organisation interne et la formation des équipes de la Ville qui doivent se forger une culture commune pour la réalisation de ces sept places. Face à ces défis, comment ces professionnels vont-ils prendre en main ce nouveau, ce « faire différemment » ? Ces questions posées sont d'autant plus intéressantes que l'espace public n'est encore qu'un objet récent. Il apparaît dans les années 1970 puis dans les appels d'offres de la Ville de Paris dans les années 1980. Ce qui constitue un espace public n'est sans doute pas si évident pour les professionnels. Ces projets illustrent les évolutions dans la définition de l'espace public à Paris et posent, de fait, la question des acteurs de l'espace public : qui peut faire l'espace public et comment ?

Cette recherche prend appui sur une constatation initiale : il est relativement difficile de recueillir l'expérience professionnelle car elle est « *lisse* », « *insaisissable* » (Clot, 2001). Il en est de même de l'analyse du travail. Ce travail est d'autant plus justifié ici dans un contexte de projets d'espaces publics urbains qui affichent comme objectif l'innovation, notamment en termes d'usages, d'organisation, de savoirs et de pratiques des professionnels de la Ville. Cette étude est avant tout une analyse des acteurs de l'aménagement au prisme

---

**6** Idées tirées du compte-rendu de la réunion publique du conseil de quartier Place des Fêtes, le 19 novembre 2014, 9 p. Disponible en intégralité sur ce lien : [http://www.mpdf.fr/sites/default/files/pictures/2014\\_11\\_19\\_conseil\\_de\\_quartier\\_place\\_des\\_fetes\\_cr.pdf](http://www.mpdf.fr/sites/default/files/pictures/2014_11_19_conseil_de_quartier_place_des_fetes_cr.pdf)



de projets d'espaces publics urbains. Notre thèse s'ancre plus particulièrement sur l'étude des acteurs, et moins des processus, bien que ces deux thématiques soient interdépendantes. Nous nous inscrivons dans l'étude de la « *restructuration (des groupes professionnels) pour faire face à l'évolution substantielle des contextes de leurs actions* » (Biau et Tapie, p.11) et plus particulièrement, dans l'étude de l'apprentissage, l'évolution des savoirs et pratiques, tant individuels que collectifs dans un contexte favorable à cet apprentissage. Nous souhaitons donc mener ce travail dans une certaine pluridisciplinarité et transversalité qui sont inhérentes à l'objet même de l'espace public, pris sous un angle spatial (Zepf, 2009, p.2), telles que les places publiques. Parmi les courants multiples sur lesquels ce travail repose se trouvent la sociologie des groupes professionnels avec les travaux, notamment, de Didier Demazière et Charles Gadéa qui étudient les groupes professionnels et les dynamiques professionnelles comme des « *processus évolutifs, vulnérables, ouverts, instables* » (Demazière et Gadéa, 2009, p.20). Cette question de l'instabilité trouve écho dans les travaux sur l'apprentissage de John Dewey (1938), Donald A. Schön (1983) ou Damien Cru (1995). Ce dernier distingue entre autres les habiletés acquises par l'expérience, les règles et les langues du métier.

En lien aux savoirs et aux groupes professionnels dans leur complexité, nous nous focalisons enfin sur les sciences de gestion avec, par exemple, Christophe Midler (2003) et Armand Hatchuel (2002) qui étudient la complexité et l'incertitude des savoirs mobilisés dans la coopération, les éléments de savoirs communs mais aussi la gestion des connaissances qui est de plus en plus complexe à leurs yeux du fait de la multiplication des experts, de la crise de leurs modes d'intervention et du renouvellement des savoirs. Ces courants nous semblent favorables à une analyse de l'acteur individuel et de l'acteur collectif dans la complexité de son action – évolutive, ouverte, instable – et de la construction du geste et des savoirs professionnels. Tous ces questionnements sont l'objet de recherches plus actuelles dans la plateforme POPSU, au RAMAU, au PUCA ou dans les écrits d'Yves Clot, sociologue et psychologue du travail, qui analyse l'expérience professionnelle et la difficulté de l'analyser, entre autres parce que les professionnels ramènent le réel au réalisé, en effaçant les diverses péripéties qui les ont amenés jusqu'à la réalisation du projet. La typologie des savoirs et pratiques professionnelles au sein de l'expérience prendra ainsi appui sur divers courants de recherche, choisis pour leur volonté de description et de catégorisation des savoirs professionnels. Patrice Godier (2009), plutôt en sociologie de l'action urbaine, cible son travail sur l'apprentissage collectif de la coopération, Mickael Fenker (2009), des sciences de gestion, sur le savoir relationnel et la compétence par l'expérience en mettant en évidence un triangle expérience/compétence/expertise. Donald A. Schön (1983) prend également en compte la surprise dans l'expérience du profes-

sionnel. Pour le sociologue du travail et des métiers Didier Schwint (2005), le savoir technique, notamment de l'artisan, est empreint du modèle de la métis grecque au sens de l'intelligence pratique, rusée et créative, de même que la routine a une place centrale dans la formation du savoir. Tous ces éléments participent de notre approche du travail qui se définit par une construction lente et des apports successifs à des connaissances et des réflexes de corps.

Les professionnels enquêtés et touchés par la question des savoirs en évolution ne sont pas les mêmes entre la Place de la République et les autres places. Celle de la République mobilisait la Ville de Paris comme maîtrise d'ouvrage et accréditeuse de l'aspect normatif, le collectif BazarUrbain (concertation), l'APUR pour le diagnostic préalable, la RATP (partenaire habituel de la Ville), une équipe de maîtrise d'œuvre sélectionnée en 2009, avec l'agence d'architecture TVK (Trévelo et Viger-Kohler) associée à deux cabinets de paysagistes, Martha Schwartz Partners et Areal, à AIK/Yann Kersalé pour la conception lumières ou au bureau d'études techniques Atec ingénierie, mais aussi l'agence Ville Ouverte et les programmistes Attitudes Urbaines et ER.AMP (Emmanuel Redoutey- assistance à maîtrise d'ouvrage).

Le cas de la Place des Fêtes et des suivantes nous amènent à nous concentrer sur les professionnels de la Ville en interne : l'architecte-voyer, l'ingénieur et les chefs de projet/division du Service des Aménagements et des Grands Projets de la DVD (SAGP-DVD), les directions et services de la Ville (Service de l'éclairage public, Service des déplacements, agence de la mobilité, etc.), le Secrétariat général (notamment la Mission PAVEX<sup>7</sup>). L'APUR et l'équipe de concertation Trait-Clair s'y ajoutent en tant qu'acteurs externes. La Place des Fêtes et les suivantes ont un noyau dur de la maîtrise d'œuvre qui se compose de la SAGP-DVD, de la Direction des Espaces Verts et de l'Environnement (DEVE), de l'APUR qui n'a plus son seul rôle d'études, et de la mission PAVEX attachée au Secrétariat Général de la Ville de Paris, dédiée notamment à l'évènementiel.

On retrouve le même type de compétences dans ces deux schémas organisationnels. Cependant, la distribution des rôles et les appartenances de ces professionnels (public/privé, équipe/agence) ne sont plus les mêmes. Bien que la plupart des compétences se retrouvent, les deux configurations professionnelles ont tenté d'en introduire de nouvelles ou de les faire évoluer, comme l'illustre le cas de l'APUR.

---

**7** PAVEX : Préfiguration, Aménagement, Valorisation et Expérimentation de l'espace public parisien.

## — UN REGARD PORTÉ À CES PROJETS D'ESPACE PUBLIC ET LES PROFESSIONNELS : QUELQUES ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

### ÉCOUTER, COMPRENDRE, TISSER DES LIENS ET RÉSEAUX

Nous avons pour première approche, dans le cadre de notre recherche, de mener des entretiens avec l'ensemble des professionnels impliqués dans le réaménagement des places parisiennes étudiées tels que les équipes de la Ville de Paris, ses directions et services qui en ont la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

Ces entretiens ont pour objet à la fois de comprendre le projet, le rôle des professionnels, le type de savoirs engagés, les pratiques et organisations mises en place. Ceux-ci doivent permettre de recueillir plusieurs types de données telles que la formation des professionnels impliqués dans le projet, les interrogations qu'ils peuvent avoir, les complexités et difficultés rencontrées. Ils ont également pour vocation de nous instruire de chaque détails des projets, de rencontrer les professionnels concernés, d'écouter et de comprendre les termes techniques issus des expertises diverses et spécialisées. Ces entretiens permettent d'une part de comprendre les liens entre chaque individu, les moyens qu'ils ont pour se réunir, échanger et travailler pour que nous puissions comprendre les projets en termes de réseaux et de circulations des idées, des savoirs voire des référentiels de projets. Ce recueil de données ne peut qu'être partiel car les personnes rencontrées peuvent omettre des informations le jour de l'entretien. Une autre méthodologie est donc mise en place.

### OBSERVER EN RÉUNION

Le second point auquel nous nous attelons est l'observation en réunion, une méthodologie notamment mise en valeur par Benoît de L'Estoile (2015). Cette méthodologie est, de fait, plus difficile à mener que des entretiens car il est plus difficilement acceptable pour les professionnels d'accueillir en leur sein une personne externe, de façon pérenne, que de la rencontrer ponctuellement. Dans le cadre de la Place des Fêtes, il nous est donné la possibilité de suivre assez régulièrement la SAGP dans leur travail lors de réunions en interne. Les informations recueillies, en termes d'échanges professionnels, d'organisation, d'avancement du projet et de vocabulaires techniques sont d'une très grande richesse. Ces réunions permettent également de rencontrer des services et organismes en dehors d'entretiens et de connaître leur travail sans avoir eu la possibilité de les suivre. Il nous sera peut-être possible de reprendre cet outil méthodologique dans le cadre des prochains projets lorsqu'ils seront davantage engagés.

À ce jour<sup>8</sup>, sur la Place des Fêtes, une vingtaine d'entretiens ont été menés, une vingtaine de réunions suivies (en interne à la SAGP, de concertation, entre directions) et des réseaux ont été établis par des mailings, l'inscription à des conseils de quartier, etc. Nous souhaitons suivre à présent les réaménagements des Places de la Bastille et de la Nation, autant que possible par les entretiens mais aussi par le suivi de réunions de travail en interne à la Ville. La volonté première est de comprendre une façon de penser et de travailler, de suivre avec les professionnels de l'aménagement les évolutions dans les savoirs assimilés, les « façons de faire » mais aussi le type de compétences à mobiliser.

## — LES PROFESSIONNELS DE L'AMÉNAGEMENT FACE À CES PROJETS NOVATEURS : UN REGARD PORTÉ À L'ORGANISATION ET AUX SAVOIRS

### UNE ORGANISATION (RE)CONSTRUITE AU FIL DES PROJETS ?

Ces projets interrogent les types d'expertises à mobiliser et posent la question de l'organisation professionnelle. Ce que nous appelons « organisation » est la manière dont ces professionnels se structurent, s'arrangent en faveur des projets d'espace public, et cela comprend l'intégration de nouvelles expertises.

De nouvelles spécialités sont nécessaires et modifient l'organisation globale du processus de projet. L'équipe de maîtrise d'œuvre pour le réaménagement de la Place de la République a fait, par exemple, le choix d'intégrer une équipe de concertation (Ville Ouverte) tout au long du processus de conception de la place. Cela, afin d'être en mesure de mener un travail long et régulier sur les usages et de garder un lien avec les usagers au fil du projet.

Dans le cadre du réaménagement de la Place des Fêtes, les réunions organisées chaque semaine par l'opérateur soulignent le lien intrinsèque entre les problématiques ponctuelles du projet et le choix des expertises qui en découle. De semaine en semaine, les professionnels de la SAGP s'interrogent sur les acteurs à faire intervenir. Nous pouvons illustrer une réadaptation ponctuelle de l'organisation de l'équipe par l'exemple de la pyramide<sup>9</sup> sur la Place des Fêtes. Cette œuvre d'art doit être retirée de la place lors de son réaménagement à la suite d'un consensus trouvé auprès des habitants et usagers lors de la concertation. Ainsi, un rendez-vous a été pris avec la Direction

---

<sup>8</sup> Mi-2015.

<sup>9</sup> Cette pyramide ou Obélisque est une œuvre d'art de Zoltán Zsákó, installée en 1995 sur la Place des Fêtes.

des Finances et des Achats de la Ville de Paris pour un éventuel accord-cadre pour une étude de faisabilité. On observe là des schémas organisationnels mouvants. Les objectifs de la mandature, les besoins en terme d'usages, et les résultats de la concertation préalable pour la Place des Fêtes ont mis en évidence l'importance, tant pour les usagers que pour la Ville, de la thématique du ludique. À ce sujet, un travail pourrait être mené avec le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) de Paris afin de sensibiliser et d'impliquer les jeunes de tous âges dans le projet. Les équipes de concertation, AMEnvironnement et TraitClair développent par ailleurs des outils de concertations spécifiques à ces publics jeunes<sup>10</sup>.

L'organisation dans le cas de République avait déjà été modifiée de façon sensible par l'introduction de nouvelles (nouvelles dans l'agencement et dans la fonction qui leur était dévolue) compétences au sein de l'équipe de maîtrise d'œuvre pour une prise en compte d'usages plus divers. L'organisation est encore en discussion dans le cas de la Place des Fêtes et des suivantes. Cependant, au sein de la maîtrise d'œuvre, les équipes de la DVD, de la DEVE, de l'APUR et de PAVEX sont nouvellement associées. De fait, des formations et séminaires sont organisés par la Ville et l'APUR (séminaire « Réinventons nos places ») et des réunions de suivis par la DVD (séminaire dit « AGORA » au sein des directions). Des processus de formation classique persistent par ailleurs (par exemple celles de l'Association Française de l'Eclairage pour le Service de l'Eclairage). La discussion inter-service se formalise car les projets doivent évoluer dans une certaine cohérence (mêmes types d'usages ciblés, mêmes visions de la répartition circulation douce/automobile, formation d'une culture commune des services, etc.). Un même professionnel peut être en charge de deux places différentes : l'architecte-voyer de la SAGP-DVD sera le même pour la Place des Fêtes et la Place de la Madeleine. À ce stade de notre étude et du projet des sept places, l'organisation des professionnels se modifie peu ou prou, mais cette modification s'observe par à-coups et non pas de façon linéaire.

Certaines questions que nous posons du point de vue des organisations sont : dans quelle mesure ces évolutions perceptibles pour la Place des Fêtes le seront-elles de façon similaire pour les autres réaménagements ? Y-aura-t-il un apprentissage souhaité et/ou involontaire entre les professionnels sur des

---

**10** Dessins pour imaginer la future place par exemple. A l'image du jeu « Prends la Bastille », un concours de dessins pour les 5-12 ans, dirigés par le Pavillon de l'Arsenal et le magazine « Paris Mômes ». Les enfants doivent imaginer la future Place de la Bastille. Aucun lien entre ces deux projets n'a été, pour l'instant, établi explicitement.

projets de places différents ? Ces modifications et initiatives liées à l'organisation seront-elles pérennes et appliquées à d'autres projets, au-delà des places étudiées ?

### DES SAVOIRS DE L'AMÉNAGEMENT EN QUESTION

Plusieurs types de savoirs sont mobilisés par les professionnels selon leurs formations préalables, leur entourage et leur expérience. Et il est évident que chaque projet, quel qu'il soit, place le professionnel dans une certaine instabilité due à l'inconnu. L'expérience ne serait jamais définitive comme le sous-entend l'apprentissage par l'action de Dewey (1938). Dans ces cas d'étude, cet inconnu et cette instabilité relative sont d'autant plus importants.

La Place des Fêtes et les suivantes feront appel à un travail interne à la Ville qui devrait alors se rapporter « à des domaines où la collectivité en fait un usage répété » (Barthélémy, 1988, p.79) mais il n'en est rien. Ce travail se fait par un renouveau des types d'usages ciblés, des types de professionnels intégrés et des modes d'organisation dans le processus de conception, ce qui pose question. Ce travail passe donc, en partie, par une certaine adaptation des savoirs qui se spécialisent et par le processus de l'apprentissage, qu'il soit formalisé ou non. Nous observons également des savoirs de situation (Schwint, 2005). Les attentes ne sont pas non plus les mêmes qu'auparavant, davantage centrées sur le développement d'usages divers, réversibles et gérés dans le temps. Un savoir de situation s'ajoute ainsi et se superpose à cet ensemble de connaissances ancrées. Il est important de préciser que l'apprentissage n'est pas total pour ces techniciens. Ils n'ont pas tout à apprendre. Ces projets se font grâce aux compétences déjà acquises et à leurs formations respectives. Il existe également une compétence collective attachée aux directions et services, un savoir commun à un ensemble de professionnels au sein d'une même équipe. Le terrain ne leur est donc pas inconnu mais certaines lignes bougent comme l'introduction de professionnels qu'ils ne fréquentaient pas alors. La mission PAVEX dédiée à l'évènementiel en fait partie.

Les professionnels et notamment les techniciens sont confrontés aujourd'hui à certaines thématiques récurrentes. Nous pensons par exemple à l'espace public ludique. La Place de la République entre également dans cette réflexion sur les thématiques et types d'usages appliqués à l'espace public. Le « ludique » est une thématique récemment introduite qui a tant posé question aux professionnels pour la Place de la République qu'aux professionnels de la Ville dans les cas d'études suivants. À République, a été installée « l'R de jeux », un kiosque temporaire à destination des enfants suite à l'étude menée par la Direction de la Famille et de la Petite Enfance (DFPE). Le « ludique » se retrouve

dans le projet de la Place des Fêtes avec la volonté de faire un espace de jeux pour les enfants. Cette thématique est une recette dès lors qu'un espace est « disponible à la programmation événementielle » (Fromonot, 2014, p.54). Ce sont les pouvoirs publics et donc les techniciens qui doivent s'approprier ces attentes et organiser les loisirs dans l'espace public. Cet objet « ludique » leur a explicitement été soumis, ainsi qu'aux équipes de programmation, et leur travail a été novateur avec un kiosque temporaire et coloré, des jeux en libre-service, un miroir d'eau ou la large surface laissée libre à l'appropriation. Nous ne parlons pas encore de changements de processus de production de l'espace public, mais sans doute d'une remise en question de ce qui constitue l'espace public et de la façon d'y répondre. Ce savoir de l'aménagement ludique se forme actuellement mais pose par ailleurs question à quelques chercheurs comme Sonia Curnier (2014) : dans quelle mesure est-ce aux professionnels de planifier le jeu dans les espaces publics, à l'image des autres usages et de faire de la ville un terrain de jeu ? Intégrer cette connaissance et cette pratique de l'espace public n'est pas évident et ces tâtonnements et formation d'une pratique professionnelle se font et sont visibles dans le cadre de ces projets. Nous pensons également aux Food Trucks, un objectif à l'échelle de la ville, indépendant des projets de places publiques en eux-mêmes, à la végétalisation ou encore au sport en ville (skatepark par exemple) qui sont des sujets toujours abordés dans la conception de ces espaces étudiés parce qu'ils entrent dans cette nouvelle définition de ce que doit être un espace public parisien. De fait, que ce soit dans le cas de République, un peu différent, ou des sept autres places, les professionnels font face à ces enjeux récents.

Les savoirs de conception sont aussi à réinventer. Pour le professionnel, parce qu'il s'agit bien sûr d'une remise en question personnelle et d'une formation qui se fait perpétuellement. Et pour une équipe, parce qu'il semble exister un savoir de corps, autrement dit, des connaissances propres à la direction que chaque professionnel incarne. La formation et l'apprentissage ou l'adaptation doivent se faire à l'échelle de toutes les équipes techniques de la Ville qui se réorganisent. Un récent séminaire en mai 2015, dans le cadre du programme « Réinventons nos places » invitait les professionnels de la Ville à repenser ces acquis, à réfléchir à l'adaptation de leurs savoirs en faveur de ces nouveaux projets. Il visait également à participer à la formation d'une culture commune aux équipes pour les projets de places. Ce séminaire a été organisé par la Ville de Paris et l'APUR à destination, principalement, des équipes techniques. Il est une des étapes de formation et de réflexion engagée à la Ville de Paris dans le cadre des sept projets de places. Ce n'est pas ici une simple collaboration de l'APUR à l'urbanisme de la Ville mais elle est ici organisatrice et réfléchit avec les équipes à la fabrique de l'espace public au même titre que l'équipe

de maîtrise d'œuvre. De ce point de vue, tant au niveau de l'organisation de cette formation comme moyen de réflexion que des thématiques abordées, ce séminaire est bel et bien une nouveauté.

Certains de ces savoirs en construction sont liés à des typologies d'usages qu'il s'agit de mettre en place sur ces projets. La Place de la République n'entre pas dans ce processus de renouvellement des savoirs de conception mais posait déjà la question des usages et de la confrontation de professionnels à un projet d'espace public d'envergure. Deux équipes de programmation, Attitudes Urbaines et ER.AMP, avaient été mandatées par la Ville de Paris sur l'aspect culturel et avaient créé un kiosque : le café monde et médias. C'était une réponse souhaitée innovante en faveur d'un espace public culturel.

Le Food Truck proposé par la Ville, Place des Fêtes, questionne les professionnels du projet (ici, la SAGP et la Direction du Développement Economique, de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur ou DDEEES) : quels acteurs seront en charge de leur gestion ? L'opérateur du projet peut-il choisir le type de cuisine ? Les questions que se posent les professionnels favorisent une acquisition de nouvelles connaissances qui s'ajoutent à l'ensemble des savoirs capitalisés et ancrés.

À travers ces quelques exemples, nous apercevons l'adaptabilité de ces professionnels à chaque situation. Nous émettons par ailleurs l'hypothèse que ces expériences de réaménagement de places modifieront de façon notable la culture technique et organisationnelle de certaines équipes de la Ville (DVD dont l'Agence de la mobilité, DEVE ...).

## — CONCLUSION : QUELLES SUITES ?

Suite au premier séminaire « Réinventons nos places », la question de la conception d'une place publique était toujours en débat, mais les grandes idées qui ont été proposées lors de tables rondes ont mis en avant une première rupture : la façon de faire un espace public à Paris doit évoluer. De fait, « [...] *la problématique d'espace public peut devenir un vecteur de débat sur la réinterprétation constante des modes de vie urbains et de l'évolution des principes urbanistiques* » (Zepf, 2009, p.5). Les professionnels de l'aménagement adaptent, plus ou moins, leur façon de faire l'espace public. Cette fabrique ne va pas de soi et de fait, de nouvelles compétences naissent face à de nouvelles exigences exprimées par la Ville de Paris.

Ces projets d'espace public sont un point d'ancrage propice à l'étude des savoirs et pratiques des acteurs de l'aménagement. Ce qui est en jeu ici d'un point de vue cognitif est la déconstruction des modes d'apprentissage des professionnels de la Ville de Paris. Il s'agit d'observer et d'analyser l'expérience



dans les nombreux réaménagements actuels de places publiques à Paris. Cette expérience se fait à chaque projet mais la Ville annonce ici une volonté de faire évoluer l'organisation et les savoirs en place pour faire l'espace public. La fabrique de l'espace public n'est en rien évidente et elle évolue encore dans ces cas d'étude dans des lignes assez radicales : introduction de nouvelles compétences, création de nouvelles formations, redéfinition des priorités de l'aménagement de l'espace public, etc.

Le renouvellement de l'espace public à travers le réaménagement des places parisiennes constitue ainsi le miroir de l'évolution de la fabrique d'une ville. Une évolution qui induit le changement de certains référentiels pour les praticiens de l'aménagement au sein de la Ville de Paris.

Cette étude de cas, la Place des Fêtes, mise en perspective avec l'étude de cas de la Place de la République a plusieurs avantages du point de vue de l'analyse du travail. Elle permet d'abord de comparer deux projets éminemment différents à la fois, notamment dans l'organisation professionnelle au sein du processus de projet. Ces deux études de cas permettent aussi de suivre des actions qui se suivent puis se superposent dans le temps. Ces superpositions et successions de projets permettent de se pencher sur les réseaux, les circulations, dissonances et ressemblances, mais aussi d'établir des points de comparaison pour juger de la différence et de l'exceptionnel ou non dans ce qui est observé. Ces cas d'études ont ainsi une même forme urbaine, des ressemblances temporelles et dans les volontés politiques exprimées. Ils sont cependant différents dans le type d'acteurs et le type d'expérience mis en jeu, ne serait-ce que dans la volonté affichée de la Ville de requalifier les savoirs des techniciens. Les deux autres études de cas envisagées (les Places de la Nation et de la Bastille) seront à la fois dans le prolongement et faites simultanément à la Place des Fêtes.

En restant à l'écoute de l'avancement progressif et simultané des projets, nous aurons la possibilité d'avancer dans ces remarques et idées mais aussi de prendre des points de comparaison : Comment les professionnels s'adaptent-ils à ces programmes ? Existents-ils des circulations de connaissances, de pratiques, de thématiques et comment opèrent-elles entre ces divers projets de places parisiennes ?

## — BIBLIOGRAPHIE

**Barthélémy, J.-R. (1988).** L'expertise et les services urbains locaux. In C. Lалу, *Services urbains et gestion locale* (pp.77-79). Paris : La documentation française.

**Bonnet, M., Claude, V. et Rubinstein, M. (dir.) (2001).** *La commande...de l'architecture à la ville* (Tome 1). La Défense : PUCA.

**Biau, V. et Tapie, G. (dir.) (2009).** *La fabrication de la ville, Métiers et organisations*. Marseille : Parenthèses.

**Clot, Y. (2001).** Peut-on définir l'expérience du travail ? In F. Baudiment-Goux, E. Heurdegon et J. Landrieu (dir.), *Prospective pour une expertise démocratique* (pp.15-22). Paris : L'Aube.

**Crozier, M. et Friedberg, E. (1977, réédité 1981).** *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

**Cru, D. (1995).** *Règles de métier, langue de métier : dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention. Le cas du bâtiment et des travaux publics*. Mémoire, École Pratique des Hautes Études, Paris, France.

**Curnier, S. (2014).** Programmer le jeu dans l'espace public ? *Métropolitiques* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.metropolitiques.eu/Programmer-le-jeu-dans-l-espace.html>

**Demazière, D. et Gadéa, C. (2009).** *Sociologie des groupes professionnels, acquis récents et nouveaux défis*. Paris : La Découverte.

**Dewey, J. (1938, réédité 2011).** *Expérience et éducation*. Paris : Armand Colin.

**De L'Estoile, B. (2015).** Introduction, Observer en réunion. *Genèses*, 1/2015(98), 3-6.

**Fenker, M. (2009).** Expérience et coopération au sein de la maîtrise d'ouvrage. In V. Biau et G. Tapie (dir.), *La fabrication de la ville, Métiers et organisations* (pp.153-164). Marseille : Parenthèses.

**Fromont, F. (2014).** Surface de réparation. *Criticat*, 14, 45-61.

**Godier, P., Tapie, G., Evette, T. et Plais, D. (2000).** Analyse stratégique, l'interprofessionnalité (rapport d'expertise). Grain Mandataire [en ligne]. Disponible sur : <http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/d-interprofessionnalite.pdf>.

**Godier, P. (2009).** L'interprofessionnalité en actes : le cas des infrastructures de transport urbain. In V. Biau et G. Tapie (dir.), *La fabrication de la ville, Métiers et organisations* (pp.129-140). Marseille : Parenthèses.

Hatchuel, A., Le Masson, P. et Weil, B. (2002). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, 1/2002(171), pp. 29-42.

Midler, C. (2003). Situation de conception et apprentissage collectif, réponse à Schön et Llerena. In B. Reynaud (dir.), *Les limites de la rationalité (tome 2)* (pp. 169-180). Paris : La Découverte..

Schön, D. A. (1983, éd. Original. 1994). *Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Editions Logiques.

Schwint, D. (2005). La routine dans le travail de l'artisan. *Ethnologie française*, 35(3/2005), 521-529.

Zepf, M. (2009). L'espace public en expérimentation : penser et réinterpréter l'urbain en permanence. *Tracés : Revue de Sciences Humaines*, 13-14, 13-15.