

19 JANVIER 2021

WEBINAIRE

17h00 - 19h00

## FAIRE LA VILLE À DISTANCE

Regards croisés de la recherche urbaine  
sur les pratiques opérationnelles

et par

ÉCOLE  
D'URBANISME  
DE  
PARIS

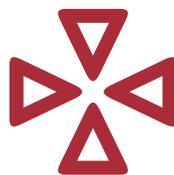
Urba  
XP

organisé pour

CHAIRE  
VMÉNAGER  
le GRAND  
PVRS

# SYNTHÈSE

# DE L'ATELIER ÉTUDIANT



FORMATION

ÉCOLE  
D'URBANISME  
DE  
PARIS

cdc habitat



BANQUE des  
TERRITOIRES



epf  
ILE-DE-FRANCE

Société  
du Grand  
Paris

grandparis  
aménagement

KAUFMAN & BROAD

linkcity

ALTAREA

EIFFAGE  
AMÉNAGEMENT

air  
SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE D'ÉQUIPEMENT

SEMAPA

LA FRANÇAISE

SNCF  
IMMOBILIER

## Présentation de l'atelier étudiant

### Introduction

Le mardi 19 janvier 2021 s'est déroulé le webinaire « Faire la ville à distance », organisé par les étudiants du Master 2 Urba XP - Urbanisme des projets pour le compte de la Chaire Aménager le Grand Paris. La tenue du webinaire avait pour objet d'étudier « à chaud » et de façon exploratoire les conséquences opérationnelles, sociales et politiques de la crise de la Covid 19 sur les projets urbains au sein du Grand Paris, selon différentes échelles temporelles. Un tel cadrage laisse volontairement de côté d'autres événements récents qui introduisent eux aussi d'autres changements : renouvellement du personnel politique local suites aux élections municipales de 2020 et régionales de 2021, etc.

Ce document propose de revenir succinctement sur la démarche de travail, les arbitrages et les questionnements, ainsi que sur le contenu du webinaire et ses apports dans la réflexion.

### Une commande de la Chaire

La Chaire Aménager le Grand Paris, commanditaire du webinaire, a pour objectif principal d'effectuer des travaux de documentation sur les pratiques de l'aménagement - et leurs transformations - et de les mettre en perspective, par un effort de réflexivité, avec le milieu académique mais aussi les élus, les citoyens. La Chaire, co-fondée par l'École d'Urbanisme de Paris et un réseau de 13 opérateurs publics et privés, participe également à la formation des étudiants de l'École, notamment par leur acculturation aux milieux professionnels de l'aménagement, comme l'illustre l'organisation du webinaire.

Au cours de l'atelier de travail, il a été nécessaire de recueillir des témoignages de professionnels afin de les interroger sur les effets de la crise sanitaire dans leur quotidien. Il s'agissait ensuite de confronter ce matériau à une analyse universitaire afin de construire un séminaire faisant le pont entre les milieux professionnels et académiques. Cette démarche d'échange entre professionnels, chercheurs, étudiants constituait un objectif pédagogique de la commande et illustre le caractère partenarial de la Chaire.

Elle a permis aux étudiants d'apprendre à repérer plus aisément les positions des praticiens de l'aménagement et de les former à l'organisation d'événements nécessitant l'identification d'experts et de professionnels pertinents.

### Présentation de l'équipe

École d'Urbanisme de Paris  
Master Urbanisme des Projets (URBA  
XP)  
Promotion 2020-2021

#### Étudiant.e.s :

Marie Boucly, Anthéria Brouillard,  
Baptiste Chevreau, Marie Coatantiec,  
Margot Deliège, Felix Fauville, Hugo  
Gérard, Julie Jamet, Louis Jolival,  
Hanna Uma Laufer, Alexandre Leger,  
Eléonore Mousset, Victoria-Anne Mi-  
chel, Quiterie Nicolas, Thomas Petit,  
Lucile Prunus.

#### Encadrement de l'atelier :

- Guillaume Lacroix (animateur scientifique de la Chaire)
- Sonia Guelton (Professeur, École d'Urbanisme de Paris)

Synthèse rédigée par les étudiant.e.s,  
complétée et mise en page par  
Guillaume Lacroix en avril 2021.

### Revoir le webinaire

L'enregistrement du webinaire (avec sous-titres) est accessible avec le lien suivant :

<https://podcast.u-pem.fr/videos/?video=MEDIA210423161412209>

## Méthode et programme

### Processus de projet - Démarche

Le fonctionnement du Master 2 Urba XP - Urbanisme des projets est singulier ; il repose sur une “pédagogie inversée” et un apprentissage par l’expérience. Encadrés par leurs enseignants, les étudiants répondent à des commandes. Si la fabrique urbaine au sein du Grand Paris a été transformée du fait de la pandémie et de l’enchaînement des confinements, il en va de même pour l’organisation des étudiants qui ont dû, pendant l’atelier en lien avec cette commande, alterner entre travail en présentiel et travail en distanciel. Comme pour la fabrique urbaine, ces changements de contexte ont nécessité un ensemble d’adaptations.

Le travail des étudiants s’est construit autour de trois dynamiques complémentaires aux temporalités différentes. Non pas comme des étapes chronologiques, mais comme des allers-retours entre la réflexion générale, le vécu des professionnels et le regard des chercheurs, donnant forme au propos afin de dégager les thèmes du webinaire. Dans un premier temps, chaque étudiant a effectué des lectures au sujet de la Covid 19 et de l’aménagement afin de procéder à un brainstorming. Ceci a permis de cibler des thèmes pour construire une grille de lecture et une grille d’entretiens en vue des échanges prévus avec des professionnels.

En parallèle, les professionnels susceptibles de répondre aux questions et de partager leurs expériences ont été identifiés. Huit entretiens ont été menés par les étudiants avec des praticiens situés à des niveaux différents dans la fabrique urbaine : aménageurs, promoteurs, bailleurs, membres de bureaux d’étude. Les entretiens conduits ont été analysés afin de dégager des thèmes transversaux venant préciser la réflexion.

Enfin, ce double matériau - la réflexion des étudiants et les entretiens menés - a été confronté à l’analyse de chercheurs identifiés pour la proximité de leur objet de recherche avec les thèmes identifiés. Ainsi, les discussions avec une géographe, une sociologue-urbaniste, un politiste et une urbaniste ont permis d’affiner l’analyse. *In fine*, l’objectif du webinaire était de croiser les avis et non de préciser les notions d’un point de vue scientifique.

### Programme et intervenants

- **Première séquence : comment gérer l’incertitude des projets urbains à distance ?**
- **Deuxième séquence : la crise de la Covid et les pratiques innovantes : quelles opportunités ?**
- **Troisième séquence : La crise de la Covid et la pensée urbaine : repenser la ville, avec qui ?**

**Cynthia  
Ghorra-Gobin**



Géographe,  
Directrice de  
recherche CNRS au  
Creda

**Christine  
Lelévrier**



Sociologue-urbaniste,  
professeure, Ecole  
d’Urbanisme  
de Paris

**Gilles  
Pinson**



Politiste,  
professeur  
à SciencesPo  
Bordeaux

**Geneviève  
Zembri-Mary**



Urbaniste,  
professeure,  
Cergy Paris  
Université

## Synthèse des échanges

### Séquence 1 : comment gérer l'incertitude des projets urbains à distance ?

La crise sanitaire a modifié les façons de travailler et surtout la nature de l'incertitude, induisant une réorganisation des projets urbains. « *L'incertitude est non mesurable : elle renvoie à l'inconnu. Il s'agit d'un futur dont il est impossible de connaître la distribution d'états. Le mot désigne toute nouvelle situation non quantifiable dont les conséquences pourraient être bénéfiques ou négatives.* » N. Nasse Alaoui (« Risques, incertitudes et complexité de la pandémie Covid19 », International Journal of Management Sciences, 2020).

Dans les entretiens, la question de l'incertitude n'est pas abordée de manière frontale par les professionnels. Deux manières de gérer cette incertitude se distinguent : soit par apprivoisement, soit par évacuation totale sans être intériorisée. **Qu'est-ce que cette incertitude remet en cause ?**

Selon Cynthia Ghorra-Gobin, géographe spécialiste de l'incertitude, « *celle-ci n'a pas toujours été intégrée au domaine de l'aménagement mais plutôt dans le champ de la gestion et l'organisation* ». L'incertitude participerait de la remise en cause de méthodes de travail traditionnelles : ainsi, réduire l'incertitude se traduirait par une réflexion entre les phases de conception et de mise en œuvre du projet urbain.

Les professionnels de l'aménagement sont familiers avec la gestion des risques. **Quelle pourrait être la principale différence entre la gestion d'un risque et la gestion d'une incertitude comme celle liée à la crise sanitaire ?**

A ce propos, l'urbaniste Geneviève Zembri-Mary évoque les différences dans la gestion de ces phénomènes au sein des différentes organisations : « *Quand on a plus l'habitude de gérer les risques internes, on a plus de mal à s'intéresser aux risques externes et mettre en place des processus de collaboration* ». Ces incertitudes peuvent créer des phénomènes "en chaîne" peu connus des acteurs, mais pouvant engendrer des opportunités qui permettent de transformer les événements négatifs en positifs. Les professionnels peuvent alors rééquilibrer ensemble le projet ou la stratégie.

Le politiste Gilles Pinson, dans « Projets de ville et gouvernance urbaine » publié en 2006 dans la revue Française de Science Politique, évoque une distinction entre **trois types d'incertitudes dans les projets urbains** : l'incertitude liée au contexte ; l'incertitude liée aux ressources et celle relative à la finalité du projet. Les entretiens avec les professionnels pointent une incertitude moins liée au projet qu'au contexte. **Quelles conséquences entraîne cette incertitude sur la gouvernance des projets urbains ?**

Selon le politiste, « *la tendance des acteurs, des administrations, est de nier, vouloir réduire l'incertitude ; beaucoup d'acteurs considèrent que l'incertitude peut être réduite par des méthodes managériales, c'est un piège à éviter* ». La crise sanitaire serait selon lui, dans le domaine de l'aménagement, une occasion d'apprentissage dont il est difficile pour les praticiens de se saisir.

## Synthèse des échanges

### Séquence 2 : la crise du Covid et les pratiques innovantes : quelles opportunités ?

Début 2020, les professionnels de l'urbanisme ont dû réagir et s'adapter rapidement en mettant en place des mesures d'urgence, mêlant travail en distanciel, report d'activités et présentiel sécurisé. Le deuxième confinement (automne 2020) a permis de passer d'une phase de réactivité à **une phase d'adaptation et de transformation de plus long terme** en testant et en validant ou non certaines nouvelles pratiques. Si le distanciel et les nouvelles conditions sanitaires posent encore des problèmes, notamment en termes de communication et de conception, ces situations offrent aussi - ou imposent - les conditions pour se réinventer. **Faut-il imaginer de nouvelles façons de collaborer entre les différents acteurs de l'aménagement ?**

Selon Cynthia Ghorra-Gobin, « *compenser par une plus grande complicité, c'est favoriser l'émergence d'une intelligence collective : c'est une question de méthode.* » Une méthode qui nécessite un échange quant aux objectifs des projets en amont, afin de pouvoir par la suite mettre en place les conditions de cette collaboration.

Geneviève Zembri-Mary rappelle que chacun des acteurs du projet ne dispose pas d'« *un même niveau de culture du risque* », un élément à prendre compte pour favoriser les collaborations évoquées par Cynthia Ghorra-Gobin.

Des opportunités de réinvention existent dans d'autres pratiques de l'aménagement, notamment dans les processus de participation citoyenne. **Peut-on alors parler d'opportunité ?** Le recours à des outils numériques pour la participation et la concertation autour des projets a accru la publicisation de ces derniers et a permis une meilleure information des publics (plus nombreux, plus divers).

Une opportunité à nuancer cependant. La sociologue-urbaniste Christine Lelévrier rappelle que « *les incertitudes touchent aussi et surtout la gestion urbaine et ses métiers. (...) Il y a notamment des innovations plutôt contraintes par l'urgence, des situations de grandes précarités auxquelles ont été confrontés certains acteurs* ». Des situations très disparates selon les territoires et qui ne permettent pas l'émergence d'un seul modèle d'apprentissage et de résolution.

### Séquence 3 : La crise de la Covid et la pensée urbaine : repenser la ville, avec qui ?

Nos échanges avec les professionnels révèlent des difficultés à formaliser les effets de la crise sanitaire sur la fabrique urbaine. Les incertitudes les contraignent à réinventer leurs façons de travailler et de penser la ville. Ils formalisent alors un besoin de nouvelles clés de lecture de la part du monde de la recherche pour renouveler leurs pratiques. **Les chercheurs ont-ils conscience de cette demande et pensent-ils pouvoir y répondre ? Existe-t-il un décalage entre la demande immédiate des praticiens et un besoin de temps dans le domaine de la recherche pour analyser la situation ?**

Pour Geneviève Zembri-Mary, « *les risques et les opportunités n'ont pas les mêmes temporalités* » ce qui peut participer du décalage entre les demandes des praticiens et les réponses des chercheurs. Le retour d'expérience fait apparaître une opportunité dans l'enrichissement des outils et des méthodes d'échange et d'apprentissage. Christine Lelévrier ren-

chérit et entrevoit des implications scientifiques potentielles. Il s'agit « *d'éclairer ces analyses à la fois à travers la situation de crise et à l'aune de processus plus longs et je pense que cela réactive la prospective et l'observatoire* ».

Gilles Pinson souligne la possibilité d'un enrichissement mutuel prenant appui sur l'intégration des praticiens dans le processus de réflexion. Un dialogue entre praticiens et chercheurs est également préconisé par Cynthia Ghorra-Gobin, pour faire surgir l'intelligence collective par l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail. Christine Lelévrier conclut que cette intelligence collective, dans un contexte de gouvernance urbaine questionnée par des ressources limitées, se construit par l'interaction des professionnels, des chercheurs et du milieu associatif.