



**GENESE ET PROCESSUS DE
STRUCTURATION D'UNE MAITRISE
D'USAGES INTEGREE AU PROJET
IMMOBILIER I LINK**

**Etude conduite par le Groupe d'Etude
et de Recherche Sociale - 2015**

ETUDE CO-FINANCEE PAR :

Ilink association – PUCA

Gers

9 rue des Olivettes 44300 Nantes

02 40 20 24 98 / contact@gers-sociologie.fr

Sommaire

I. CONTEXTE DE LA COMMANDE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	6
1.1 Contexte de la commande et objectifs de l'étude	6
1.2 Méthodologie de l'étude.....	7
Le système d'acteurs.....	7
Ilink association et Une île écosystème d'entreprises	8
La démarche d'enquête	8
II. CONTEXTE ET ACTEURS, ENTRE OPPORTUNITES ET CONTRAINTES.....	10
2.1 Contexte local d'émergence du programme immobilier ilink	10
L'île de Nantes un projet de reconversion central	10
Le programme immobilier ilink : l'exemplarité écologique et la mixité fonctionnelle et pour ambition.....	14
2.2 Construction du réseau d'acteurs et structuration du potentiel coopératif.....	17
La production d'un projet d'aménagement ambitieux par la SAMOA (2010-2012)	17
La création d'un consortium de constructeurs aux compétences complémentaires (2011)	17
L'émergence des acteurs porteurs de la maîtrise d'usages (2012-2013)	19
Le travail de veille des élus (2011-2013)	21
La désignation des maîtres d'œuvre architecturaux (2013).....	21
2.3 L'évolution de l'importance relative accordée à la prise en compte des usages et ses effets sur la conduite du projet immobilier	24
La place des usages réaffirmée à l'issu du concours : une option politique	24
Une convergence d'intérêts spécifiques.....	26
Un projet peu formalisé aux lectures multiples et sans organisation adaptée	30
2.4. Une conduite de projet à inventer.....	33
Incitation à la collaboration par la concurrence : le jeu par la bande.....	33
Le financement de la maîtrise d'usage comme catalyseur de la problématique organisationnelle	34
Enjeux de la définition collective des conditions de la coopération.....	36
III. CONDITIONS DE DEVELOPPEMENT ET MISE EN ŒUVRE DE LA « MAITRISE D'USAGE »	
3.1 Du storytelling au storymaking : la démarche apprenante	40
Le projet pour compétence	40
Mobilisation et articulation des compétences clés	42
La complexification progressive des scénarii et ses supports	45
3.2 Applications concrètes dans l'aménagement du projet immobilier et d'animation des espaces partagés	51
Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015	

La stratégie de l'outsider	51
La révision des plans masse.....	52
Tiers-lieux et espaces partagés.....	53
3.3 <i>Une prise en compte des usages multiforme et itérative</i>	55
Projeter des usages à intégrer au projet.....	55
De la communauté habitante aux adhérents des associations une île écosystème d'entreprise et ilink association.....	56
Accompagner l'appropriation du projet d'usages par les différentes catégories d'usagers du site.....	57
3.4 Modalités de gouvernance et conduite de la prise en compte des usages	60
Un modèle d'organisation évolutif mais non partagé	60
La professionnalisation de la démarche de la prise en compte des usages entre nécessité et perspectives de long cours	63
IV. UNE MAITRISE D'USAGES INTEGREE... SOUS QUELLES CONDITIONS ?	65
4.1 Des usages et des usagers à circonscrire.....	66
4.2 Porter les usages : de la pratique bénévole à la pratique professionnelle.....	67
Un demi-siècle de tentative d'intégration des usages dans l'urbain et l'architecture	68
Porte-voix des usages : un rôle à prendre ou à apprendre	69
4.3 La maîtrise : un processus global ou morcelé	70
Projeter les usages.....	70
Expérimenter des usages	70
Accompagner les usagers.....	70
4.4 Intégrer les usages : Intégrer un coût supplémentaire ?.....	71
Un coût porté par la maîtrise d'ouvrage immobilière privée	71
Un coût porté par la maîtrise d'ouvrage publique, dans son rôle d'aménageur.....	72
Un maîtrise d'usage autonome, subventionnée ou bénévole	72
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	73

La présente recherche a été conduite par Virginie Grandhomme, Karine Meslin, et Loïc Rousselot sociologues membres du G.E.R.S (Groupe d'Etude et de Recherche Sociale) basé à Nantes.

Cette étude analyse la genèse et les processus de structuration du projet immobilier Ilink, situé dans un quartier nantais à fort enjeu politique, emblématique de la manière dont la Ville intègre la culture au renouvellement urbain. L'intérêt porté à ce projet tient à la singularité de son élaboration et, plus précisément, au rôle majeur et croissant occupé par les usages en son sein.

Les promoteurs/constructeurs lauréats du concours lancé par l'aménageur du site ont intégré à leur équipe des entreprises intéressées pour acheter des locaux professionnels. Leur présence était initialement envisagée comme un gage de dynamisation économique du site et de développement d'un projet de quartier, une fois les immeubles sortis de terre.

Les évolutions produites par l'arrivée de ces nouveaux acteurs dans le champ de la programmation immobilière sont remarquables à plus d'un titre. D'un point de vue proprement programmatique d'abord, ces futurs usagers ont réussi, à force de travail et d'argumentation, à faire modifier le plan masse des architectes. Cette transformation est d'autant plus considérable que la place accordée aux usages est généralement subsidiaire. Les contraintes techniques et économiques, les délais de réalisation ou le manque d'habitude suffisent bien souvent à les évincer ou, pour le moins, à retarder leur prise en compte jusqu'à l'étape des derniers aménagements intérieurs¹. Cette intégration précoce et importante des usages, a un autre corolaire plus discret, mais non moins intéressant. Le travail de promotion et de conviction réalisé par les usagers mobilisés, pour valoriser leur contribution, lui permettre de durer dans le temps long de la programmation et de la faire rémunérer, a participé à banaliser et légitimer la question des usages. Localement, celle-ci est passée du statut de problématique confidentielle à celui de problématique publique. Ainsi, l'aménageur du site étudié a, depuis lors, systématisé la prise en compte des usages dans ses marchés publics, tandis que certains élus locaux soutiennent cette initiative privée au nom de l'intérêt général.

Ces deux effets interrogent, à eux seuls, les conditions historiques, sociales, économiques et politiques, qui ont permis aux usagers et, de fait, aux usages, de prendre une telle envergure. C'est l'objet de cette étude.

¹ Ainsi, il n'est pas rare que des équipements soient construits en amont de la réalisation de leur projet d'usages.

I. Contexte de la commande, objectifs et méthodologie de l'étude

1.1 Contexte de la commande et objectifs de l'étude

Dans le cadre de la phase 2 de la rénovation urbaine de l'île de Nantes, qui vise la construction d'un écoquartier² sur l'ancien site des chantiers boulevard de la Prairie au Duc, le projet immobilier ilink se positionne comme l'îlot démonstrateur prévu dans la réponse à l'appel à projet écoquartier lancé par le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer.

Le projet immobilier ilink se distingue par sa réalisation qui repose sur un travail de coopération entre l'aménageur (maîtrise d'ouvrage et d'œuvre urbaine), les maîtres d'ouvrage³, les maîtres d'œuvre⁴ d'une part ; et une partie des futurs occupants rassemblés au sein de deux associations⁵ développant une compétence de « maîtrise d'usage » d'autre part.

Le croisement de ces différents niveaux d'expertise, architectural, technique et social a permis l'élaboration d'un projet immobilier croisant :

- la vision politique d'aménagement et de valorisation de l'île de Nantes portée par la SAMOA⁶,
- l'ambition économique portée par le consortium de promoteurs immobiliers Bremond, Vinci, Adim (BVA) associé au bailleur social Harmonie Habitat (HH).
- la conception architecturale développée par les deux cabinets en charge de la maîtrise d'œuvre architecturale,
- la volonté de coproduire l'objet architectural portée par les membres des deux associations d'usagers.

Alors que la phase de co-conception des plans du projet immobilier ilink a

² L'usage du terme « écoquartier » fait ici référence à la certification qu'a reçue le projet d'aménagement de la partie Ouest de l'île de Nantes du fait d'un projet d'aménagement urbain conduit dans le respect des principes du développement durable entendus dans le référentiel défini par Ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité.

<http://www.territoires.gouv.fr/les-ecoquartiers>

³ Brémond / Vinci / Adim / Harmonie Habitat.

⁴ Block Architectes, Explorations Architecture.

⁵ Une Ile écosystème d'entreprises et ilink association.

⁶ La SAMOA ou Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique est une Société Publique Locale d'Aménagement (SPLA), c'est-à-dire l'équivalent d'une société anonyme réservée aux acteurs publics. elle a pour missions le pilotage du projet urbain de l'île de Nantes, le développement de la métropole Nantes Saint-Nazaire et l'animation du *cluster* Quartier de la Création.

<http://www.samoa-nantes.fr/fr/>

abouti, que la commercialisation des cellules d'habitation, de bureaux et de commerces est engagée et que le début des travaux de construction se profile, les concepteurs (Agence de communication Scopic) et les développeurs de la démarche de maîtrise d'usage (îlink association, Une île écosystème d'entreprise) ont souhaité réaliser une étude sociologique afin d'étudier les conditions de possibilité de conduite d'un projet de « maîtrise d'usage » (moyens, outils, réseaux d'acteurs) et le processus qui en a permis l'émergence (contexte). L'initiative de ces acteurs se comprend à la croisée d'une démarche de connaissance, de valorisation du travail réalisé et de recherche de profit symbolique et, enfin, dans une logique de développement de l'activité d'Assistant à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO).

A cette volonté initiale s'est ajoutée celle du PUCA qui a co-financé l'étude au titre de la recherche et développement dans le cadre de son programme « hors-champ de la production architecturale et urbaine⁷ ». Ce programme valorise les démarches réflexives sur les différentes modalités d'appropriation des aménagements urbains par leurs futurs usagers dans l'optique de rassembler des savoirs d'expérience problématisés et transférables à d'autres opérations.

A la demande des concepteurs et porteurs de la maîtrise d'usage d'une part, et du PUCA d'autre part, cette étude s'est donnée pour objet de retracer la genèse d'un projet d'aménagement immobilier intégrant la présence de futurs usagers dès la phase du concours en :

- identifiant et caractérisant les différents protagonistes,
- décrivant les différentes étapes qui scandent ce processus,
- répertoriant les conditions de possibilité qui ont permis à ce processus de programmation expérimental d'aboutir à la co-conception des plans de l'îlot îlink.
- repérant les ressources stratégiques, les modalités de coopération et les risques inhérent à cette méthode de programmation,
- identifiant et analysant les enjeux de portée générale que soulève l'expérience « îlink ».

1.2 Méthodologie de l'étude

La définition des objectifs de l'étude a permis d'identifier deux niveaux d'analyse distincts et complémentaires dans la conduite du travail de recherche.

Le système d'acteurs

Le premier niveau concerne l'étude détaillée de la composition du système d'acteurs, de leurs compétences respectives et des modalités objectives de leur coopération dans le temps. Il s'agit de penser les relations multilatérales

⁷ Pour plus de détails sur ce programme de recherche : <http://rp.urbanisme.equipement.gouv.fr/puca/activites/actions-hors-champs.htm>
Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

à partir desquelles s'est développé et continue de se développer le programme immobilier îlink et, plus précisément, celles qui se sont déployées entre :

- l'aménageur (société publique locale réunissant maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre urbaine) et le consortium de constructeurs BVA-HH,
- les membres du consortium de constructeurs entre eux (groupe Brémond, Vinci Construction et Adim) d'une part ; puis entre eux et le bailleur social Harmonie Habitat d'autre part,
- le consortium de constructeurs et les cabinets d'architecture en charge de la maîtrise d'œuvre de l'îlot (Cabinets Block et Explorations architecture),
- le consortium de constructeurs et les porteurs de la « maîtrise d'usage » réunis dans les deux associations Une île écosystème d'entreprises et îlink association,
- et enfin les liens plus ou moins étroits et importants que chacun de ces protagonistes entretient avec les représentants des pouvoirs publics (techniciens et élus,) de la Ville de Nantes, de Nantes Métropole et de la Région des Pays de la Loire.

Ilink association et Une île écosystème d'entreprises

Le second niveau d'étude concerne les deux associations Une île écosystème d'entreprise et îlink association dans leur composition et objets de travail respectif d'une part, et le tandem qu'elle forme d'autre part. Il s'agit d'identifier les conditions d'apparition d'organisations d'usagers capables de se constituer en force de propositions durable et de faire reconnaître leur légitimité auprès des acteurs traditionnels de la programmation immobilière. Dans ce cadre, l'étude porte plus particulièrement sur l'histoire de ces deux structures, leur composition, le développement de leur projet respectif, leur dynamique et politique interne et les ressources – préexistantes ou acquises – mobilisées au cours du processus de programmation.

La démarche d'enquête

Pour ce faire, le travail d'enquête a reposé sur le déploiement d'une démarche d'analyse documentaire, d'une campagne d'entretiens réalisée auprès des différents protagonistes du projet immobilier et de séquences d'observation au cours des manifestations publiques organisées par îlink association. Le travail documentaire a consisté à analyser de façon dynamique les différents documents fournis par îlink association, le consortium de constructeurs et l'aménageur. Ces documents comprennent notamment la consultation de constructeurs, les réponses du consortium BVA-HH, les comptes rendus d'ateliers, de groupes de travail et de réunions publiques, les dossiers de demande de subventions et les conventions résultantes, les projets et bilans des deux associations d'usagers, ainsi que les documents comptables de l'association îlink. La campagne d'entretiens⁸ a permis d'interroger chaque

⁸ Treize entretiens ont été réalisés respectivement auprès : des présidents des deux associations d'usagers, de deux membres ordinaires de ces associations, des directeurs projet et opérationnel du groupe Brémond, de la Directrice adjointe du groupe Harmonie Habitat, d'un directeur du Cabinet Block Architecture, de la Chef de Projet responsable du programme îlink à la SAMOA, des chargés de mission « enseignement supérieur » et « entreprises et filières » de Nantes Métropole, de la chargée de mission « Economie Sociale et Solidaire » de la Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

acteur du projet au regard de son cœur de métier, de son vécu du processus de programmation et de la perception de son fonctionnement quotidien. L'ensemble de ces démarches a permis d'étudier finement le contexte de développement du programme ilink ; les prérogatives, les ambitions et les valeurs défendues par chaque acteur d'une part ; les modalités et résultats de leur mise en collaboration d'autre part.

II. Contexte et acteurs, entre opportunités et contraintes

2.1 Contexte local d'émergence du programme immobilier îlink

L'île de Nantes un projet de reconversion central

La Ville de Nantes et son agglomération sont des territoires attractifs et bénéficient d'un solde de population positif qui les place dans le cortège des agglomérations les plus dynamiques à l'échelle nationale. Sa situation géographique, et plus particulièrement sa vitalité économique, en font un territoire d'élection pour les jeunes actifs diplômés et les familles avec enfants. Par ailleurs, les options politiques engagées au début des années 80 du point de vue de l'aménagement urbain et du choix de faire de la culture un fer de lance du développement de la ville lui a permis d'acquérir l'image d'une «ville où il fait bon vivre ».



Situation de l'île de Nantes dans l'agglomération nantaise.

La reconversion de l'ancienne zone industrielle de l'île de Nantes est à ce titre exemplaire des ambitions et des investissements consacrés à l'aménagement urbain. L'île de Nantes couvre une surface de 3,37 km² pour une longueur de 4,9 km de long sur une largeur maximale de 1 km de large. L'île accueille environ 18 000 habitants en 2012, soit 6% de la population nantaise. Historiquement, la vie sur l'île de Nantes s'organisait autour trois pôles. Le premier à l'ouest accueillait l'activité industrielle avec les chantiers navals Dubigeon et les locaux du groupe Alstom pour ne citer que les entreprises les plus importantes. Du fait de l'activité bruyante et salissante qui y était développée cette partie de l'île est longtemps restée peu investie par les Nantais qui n'y travaillaient pas. La partie centrale de l'île accueillait aussi des entreprises industrielles, mais moins nombreuses et de plus petite taille dont les Fonderies de l'Atlantique. Ce secteur de l'île – plus connu sous le nom du quartier République – est aussi le plus anciennement urbanisé et rassemble encore aujourd'hui la plus grande partie des habitants de ce territoire. Enfin, à l'Est s'étend un quartier qui a connu des phases de développement récentes essentiellement basées sur la création de logements d'habitation, l'installation de commerces et de services ainsi que l'implantation des locaux du Conseil Régional des Pays de la Loire.

A partir de 1989, les pouvoirs publics ont pour ambition de mettre en œuvre un vaste plan de reconversion de l'île de Nantes et d'en faire une extension du centre-ville historique. A cette fin, l'ensemble du projet de rénovation urbaine

de l'île est confié à la Société publique d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique (SAMOA) créée pour l'occasion. Cette société publique, organe de pilotage du programme de réaménagement de l'île de Nantes, compte sept actionnaires publics dont Nantes Métropole (58 %), la Ville de Nantes (17 %), le Conseil Général de la Loire-Atlantique (5 %), la Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (5 %), le Conseil Régional des Pays de la Loire (5 %), la Ville de Rezé (5%) et le Syndicat mixte du Schéma de Cohérence Territorial (5 %). Cette société publique d'aménagement assume la charge de maître d'ouvrage urbain sur l'île de Nantes. Afin de travailler à cet aménagement dans le temps, la SAMOA s'est adjoint les compétences d'une équipe de maîtrise d'œuvre urbaine actuellement pilotée par Marcel Smets et Anne-Mie Depuydt.

La concession d'aménagement de l'île de Nantes prévoit la réalisation en 20 ans de 7000 logements, de 300 000 m² d'activités économiques et 150 000 m² d'équipements collectifs. Ce projet libère un volume très important de surfaces idéalement situées dans l'agglomération et donc à haute valeur ajoutée. Cependant, l'ancien passé industriel de l'île en fait aussi un site très pollué et relativement isolé du reste de l'agglomération malgré l'aménagement progressif des différentes infrastructures de desserte (ponts, passerelles, lignes de transports en commun). Du fait de sa superficie, de sa situation centrale et de l'ampleur du projet de reconversion l'aménagement de l'île de Nantes est un enjeu important pour la ville et son agglomération. Il constitue une vitrine et focalise les attentions politiques⁹.

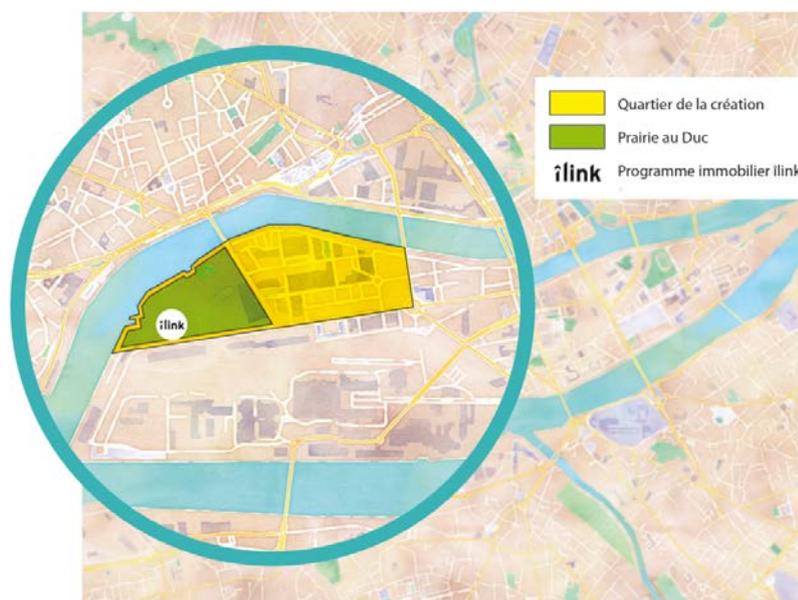


Situation de du Quartier de la Prairie au Duc nord et sud sur l'île de Nantes.

Le programme d'aménagement de la partie ouest de l'île de Nantes se

⁹ Pour plus d'informations sur le projet de reconversion du territoire de l'île de Nantes, voir ici : <http://www.iledenantes.com/fr/>
Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

démarque des démarches entamées jusque-là à l'Est et au centre de l'île. Dans ces deux parties l'aménagement a consisté à rénover et créer de nouveaux volumes dans un tissu urbain déjà constitué et habité. A l'Ouest, ces travaux prennent la dimension d'une reconversion de site et donc d'une récréation d'un lieu de vie de A à Z dont l'ambition est de faire sortir de terre un quartier dynamique économiquement et socialement. L'opportunité d'un réaménagement de fond en comble a encouragé les pouvoirs publics à destiner la partie ouest de l'île à l'aménagement d'un écoquartier. Outre que cette démarche s'inscrit dans une dynamique nationale globale, le choix d'implanter un écoquartier se veut aussi être un exemple de requalification d'ancien site industriel et un signe politique fort du point de vue de la prise en compte de la problématique écologique. A terme, il représentera une surface de 120 000 m² Hon¹⁰ incluant tous les ingrédients d'un quartier de centre-ville : commerces, équipements publics, espaces verts, locaux tertiaires et habitations. Par ailleurs, le quartier de la Prairie au Duc bénéficie d'un environnement relativement exceptionnel puisqu'il se situe en face du centre-ville, est bordé par la Loire et proche d'équipements culturels, d'enseignement, de recherche et d'aménagements paysagers récents¹¹. L'aménagement de l'écoquartier de la Prairie au Duc et de son îlot démonstrateur « ilink » qui nous intéresse dans cette étude est partie prenante de ce vaste et ambitieux projet.



Situation de l'îlot ilink sur l'île de Nantes, du Quartier de la Création et de l'écoquartier de la Prairie au Duc¹²

¹⁰ L'acronyme HON associé à une indication de surface exprimée en mètres carrés précise que la mesure est donnée « hors œuvre nette », c'est-à-dire que le chiffre annoncé comprend la surface habitable et l'emprise de l'épaisseur des murs.

¹¹ Parmi ces différentes infrastructures, se trouvent le centre culturel, La Fabrique, l'Ecole Nationale de Sécurité et d'Administration et de la Mer, l'Ecole Supérieur des Métiers Artistiques et les berges de Loire.

¹² Ce plan de situation a été produit par l'Agence Scopic.

Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

Le programme immobilier ilink : l'exemplarité écologique et la mixité fonctionnelle et pour ambition

La SAMOA a défini plusieurs objectifs prioritaires qui doivent caractériser l'opération ilink. Globalement, l'ensemble de ces priorités vise à satisfaire aux critères du développement durable et plus particulièrement encore à la satisfaction d'un haut niveau d'exigence en termes de qualité environnementale. Cette ambition se traduit par la volonté d'acquérir une certification BEPOS pouvant aller jusqu'à la construction de bâtiments à énergie positive. Le projet de la SAMOA se porte sur les ambitions environnementales, dont un volet usages qui concerne la mise à disposition d'aménagements et dispositifs collectifs à même de contribuer à atteindre les objectifs affichés par la labellisation écoquartier. Lors de la consultation de constructeurs, la SAMOA développe six critères d'excellence à partir desquels seront notamment évaluées les propositions des différents maîtres d'ouvrage candidats.

- Mutualisation énergétiques et objectif d'un îlot à énergie positive
- Mutualisation du stationnement (foisonnement)
- Evolutivité programmatique au regard de tout ou partie des cellules (tertiaires et commerciales)
- Innovation en termes de services partagés (conciergerie, location de vélo)
- Equipement numérique des bâtiments (haut débit résidentiel).

Que ce soit à l'échelle de l'îlot ou de chacune des deux constructions le projet immobilier¹³ prévoit la mixité fonctionnelle : c'est-à-dire des cellules d'habitations, des espaces de bureaux et des locaux commerciaux. Du point de vue des surfaces consacrées à l'aménagement de logement, il est par ailleurs prévu de favoriser les mixités sociales et générationnelles et de favoriser le retour des familles dans le centre-ville. Ainsi sur les 13 904 m² Hon prévus pour l'habitat, 50% sont réservés au logement privé, 10% au logement locatif social (PLUS/PLAI¹⁴), 10% au logement locatif social intermédiaire (PSL) et 30% au logement en accession abordable. Par ailleurs, la consultation de constructeur prévoit que les logements de type 1 et 2 ne représentent pas plus de 30% de l'offre d'habitation, tandis qu'un minimum de 25% du même parc devra être constitué de logements de type 4 ou 5 pouvant prendre la forme de maisons de ville. Ces recommandations sont assorties de mentions concernant les surfaces minimales de chaque typologie de logement, soit 47 m² pour le type 2, 61 m² pour le type 3, 80 m² pour le type 4 et 95 m² pour le type 5.

La politique d'aménagement consiste aussi à penser une destination

¹³ Ce programme immobilier représente 21 765 m² HON soit 9 242 mètres carrés Hon pour le bâtiment B3-B4 et 12 523 m² pour le bâtiment C1-C2. Au total, le programme immobilier prévoit l'aménagement de 13 904 m² de logements, de 6 423 m² d'espaces de bureaux et de 1 438 m² de locaux commerciaux.

¹⁴ PLUS ou Prêt Locatif à Usage Social, PLAI ou Prêt Locatif Aidé d'Intégration, PSL ou Prêt Locatif Social.

économique pour cet espace. Ainsi toute l'île est destinée à accueillir les industries et les services publics liés à la création au sein d'un pôle de compétences de niveau international à la croisée de la culture, de la recherche, de la formation et de l'économie appelé « Quartier de la Création ». L'objectif, à terme, est de développer de nouvelles formes d'activités et de contribuer à l'émergence d'un mode de croissance économique issu des Industries Culturelles et Créatives (ICC).

Les programmes immobiliers développés sur l'île font tous écho à cette ambition et l'îlot ilink n'est pas en reste. Considérant cette opération comme un des prolongements du Quartier de la Création, la consultation d'opérateurs prévoit des conditions de construction et d'attribution spécifiques concernant les surfaces tertiaires et commerciales. L'îlot ilink est envisagé comme pouvant héberger les actifs qui travaillent au sein des différentes structures de recherche et de création, mais aussi comme lieu d'implantation d'entreprises qui assurent les activités secondaires relatives à ce secteur d'activité.

L'aménagement de l'écoquartier de la Prairie au Duc (PAD) se veut ainsi le pendant complémentaire du développement de l'espace EuroNantes à l'Est de l'île. Alors que cette plateforme accueillera des sièges sociaux et des locaux professionnels d'institutions et d'entreprises de grands comptes, il est prévu que les surfaces tertiaires et commerciales du secteur PAD, dont les îlots ilink, soient cédées à des entreprises ou structures publiques et parapubliques de plus petite taille.

L'aménageur anticipe le fait que les activités de commerce mettront du temps à s'installer et à se pérenniser sur site jusqu'à ce que l'ensemble des projets de construction du quartier PAD ait abouti et qu'une masse critique d'habitants et d'utilisateurs soit atteinte. Afin de favoriser l'implantation des premières entreprises, il prend donc des dispositions concernant la conception des surfaces commerciales dans l'appel à constructeurs. Ces dernières devront comprendre l'aménagement de systèmes techniques spécifiques (hauteur libre sous plafond, système d'évacuation) et prévoir l'évolutivité des usages des surfaces d'une part, et être accessibles pour les investisseurs intéressés à un prix n'excédant 1 000 euros/m² d'autre part.

Du fait de sa dimension, de sa situation dans Nantes et de l'enjeu politique qu'il représente en termes d'aménagement urbain, le programme immobilier ilink profite d'un contexte très porteur mais aussi d'effets de contrainte importants notamment en ce qui concerne le niveau d'ambitions porté par l'aménageur. Les grandes lignes du projet, les contraintes en termes de qualité environnementale, de mixité fonctionnelle et sociale, associées à tous les impératifs techniques et réglementaires ainsi qu'aux desseins de la maîtrise d'œuvre urbaine en font un projet ambitieux et exigeant.

2.2 Construction du réseau d'acteurs et structuration du potentiel

coopératif

Le développement du programme immobilier ilink a nécessité la mise en coopération de plusieurs acteurs. Identifier les caractéristiques de chacun des acteurs et comprendre comment et quand chacun d'eux intervient dans ce processus en fonction de son domaine de compétence spécifique permet d'éclairer les formes de coopération et les freins rencontrés dans le développement du programme. Présenter chacun des acteurs et spécifier le moment où les uns et les autres intègrent le projet immobilier permet d'éclairer et de détailler les conditions et modalités de leur coopération.

La production d'un projet d'aménagement ambitieux par la SAMOA (2010-2012)

Pour la SAMOA, le début du travail commence en 2010. Elle établit alors les conditions de cession du foncier à un constructeur en cohérence avec le projet de développement de l'île de Nantes¹⁶ confié depuis juillet 2010 à l'équipe d'urbanistes rassemblé autour de Marcel Smets. Ce travail de construction de projet aboutit le 15 octobre 2011 à la publication de la consultation d'opérateurs en vue de l'attribution du foncier et de l'aménagement de deux îlots intégrés au futur quartier de la Prairie au Duc. En tant que SPLA¹⁷, la SAMOA n'est pas soumise aux règles de publication ouverte des marchés publics. Elle envoie l'appel à consultation à un vaste réseau de professionnels dont elle connaît les travaux et les capacités à faire. Le 25 décembre 2011, la première phase du concours est close. Les équipes de la SAMOA travaillent jusqu'en fin février 2012 pour retenir quatre candidatures parmi les projets reçus et recevoir ensuite les maîtres d'œuvre à une seconde audition afin de leur faire préciser leur proposition. Les deux auditions interviennent entre février et mai 2012 et sont l'occasion pour de nouveaux interlocuteurs de faire leur entrée dans le système d'acteurs.

La création d'un consortium de constructeurs aux compétences complémentaires (2011)

Pour les groupes Brémond, Vinci Construction et Adim, le projet immobilier ilink ne devient concret que fin 2011, lorsque les équipes des constructeurs étudient l'appel à projet et réfléchissent en interne aux modalités de leur collaboration au sein d'un consortium. L'association entre constructeurs

¹⁶ Pour plus de détails concernant le projet d'aménagement de l'île de Nantes : <http://www.iledenantes.com/fr/projets>

¹⁷ Son statut de Société Publique Locale d'Aménagement permet à la SAMOA, conformément à la loi du 13 juillet 2006 relative au code de l'urbanisme, de gérer l'attribution de contrat sans mise en concurrence ni publication de marchés publics systématiques.

Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

privés est placée sous le pilotage du groupe Brémond. Le choix des opérateurs immobiliers de se présenter en groupement se justifie par la taille du projet d'aménagement (22 000 m²). S'associer dans un groupement permet aux constructeurs de consolider leur candidature au concours puisqu'elle témoigne d'une disponibilité et d'une capacité d'investissement financier qu'un seul d'entre eux ne pourrait afficher. En plus de satisfaire aux conditions de solidité financière, chaque membre du consortium présente des qualités/capacités spécifiques : le groupe Brémond est un acteur de la construction très fortement implanté localement et reconnu, en la personne de son Directeur général, pour sa capacité à mener des projets novateurs ; le groupe VINCI et sa filiale construction apportent des garanties sur les compétences techniques et les capacités à faire en terme de mobilisation des équipes de second œuvre ; tandis le groupe ADIM, lui aussi une filiale du groupe Vinci, vient renforcer le pôle des capacités d'aménagement avec ses compétences générales de programmation immobilière. Les membres du consortium n'ont pas communiqué sur leurs modalités d'association. Au-delà des questions juridiques et financières, il semble que la philosophie du projet d'aménagement présenté au nom du consortium n'ait pas été discutée entre les constructeurs mais bien laissée à l'appréciation des équipes du groupe Brémond alors chargées d'assurer le travail inhérent au concours.

Par la suite, sur l'initiative du groupe Brémond, les compétences en matière de financement, d'aménagement et d'exécution des travaux de BTP du groupement de constructeurs privés sont complétées par l'invitation formulée au bailleur social Harmonie Habitat à rejoindre le consortium. Les groupes Harmonie Habitat et Brémond se connaissent en tant qu'aménageurs. Ce sont donc des réseaux professionnels constitués en amont, y compris localement, qui permettent leur prise de contact et leur association dans le projet. L'arrivée d'Harmonie Habitat dans le consortium offre au groupement de constructeurs une nouvelle corde à son arc, puisque le groupe Harmonie Habitat détient des compétences spécifiques en matière de conception et de gestion des logements sociaux et auprès de la population des personnes âgées. La problématique du vieillissement de la population étant plus que jamais d'actualité, cette compétence est efficacement mise en avant dans la réponse au concours de la SAMOA. Par ailleurs, la directrice adjointe du groupe Harmonie Habitat est une ancienne collaboratrice de la SAMOA. Cette expérience permet au groupement de constructeurs d'identifier de façon très précise les attentes exprimées par la SAMOA dans sa consultation et, plus globalement, de créer les conditions d'un dialogue informé entre consortium et aménageur public.

Le degré de coopération entre les quatre constructeurs n'est pas équivalent. Si les groupes Brémond, Vinci Construction et Adim forment de fait un ensemble indistinct, Harmonie Habitat conserve son autonomie et ne s'engage auprès des trois premiers que sur la base de l'achat d'un droit à construire. La négociation et la contractualisation entre ces opérateurs ont donc porté sur les prix de cession au mètre carré et sur le choix du maître d'œuvre commun mais pas sur le pilotage global du projet. Tout en partageant ses compétences de bailleur social et en garantissant l'exploitation des surfaces à vocation sociale, Harmonie Habitat conserve ainsi son droit à faire travailler les architectes de façon spécifique sur la partie du bâti consacrée à Genève et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

l'aménagement de logements adaptés pour les personnes âgées non dépendantes. A ce stade et à ce niveau de coopération, les quatre constructeurs ne définissent pas d'ambition globale commune pour le projet immobilier. Par la suite, Harmonie Habitat restera concentré sur les aspects techniques et la dimension logement social du programme et ne s'impliquera qu'indirectement dans le travail de prise en compte des usages.

L'équipe de constructeurs se présente à la SAMOA lors de la réponse à l'appel à consultation et de la première audition comme une combinaison de compétences mais sans objectifs communs pour le développement du programme immobilier.

L'émergence des acteurs porteurs de la maîtrise d'usages (2012-2013)

Les entreprises Meca et Scopic intègrent le projet début 2012. En 2011 et en amont de ce processus, ces deux entreprises ont développé un projet d'autopromotion en lien avec l'Agence Tétrarc (architecture). Ces deux structures entreprennent de présenter leur projet à la SAMOA afin d'obtenir la possibilité d'acheter du foncier sur l'île de Nantes. Leur demande est repoussée au motif que le dessin d'architecture de Tétrarc est jugé trop marqué par la maîtrise d'œuvre urbaine. Les raisons précises qui ont conduit à la rencontre de ces deux entreprises et du groupement BVA-HH n'ont pas été précisées par les différents acteurs interrogés¹⁸.

Entre janvier et avril 2012, après le dépôt du premier dossier de candidature, François-Xavier Trivière responsable « recherche et développement » auprès du groupe Brémond rencontre à plusieurs reprises Gildas Maquaire représentant du groupe d'entreprises rassemblées autour de l'Agence Scopic afin de discuter de leur intégration à la réponse de BVA-HH au moment de la seconde audition. Le groupe rassemblé autour de Scopic se présente alors comme un collectif informel d'entreprises qui se projettent en tant qu'investisseurs ou locataires de surfaces commerciales et de bureaux sur l'île de Nantes. Ces discussions aboutissent à un accord de principe. Dans le cadre du projet de construction porté par BVA-HH, ce collectif propose de s'engager – toujours de façon informelle – à investir près de 70% des espaces tertiaires et commerciaux prévus dans le projet Ilink à condition de pouvoir obtenir des prix d'achat au mètre carré intéressants, des conditions d'aménagement intérieur favorables au développement économique de leurs entreprises et, enfin, l'accès à un cadre de vie dynamique et animé correspondant à leur ethos et à leur image « d'entreprises atypiques ».

Pour les constructeurs, l'arrivée du groupe d'entreprises potentielles acquéreuses présente la garantie de vendre ou de louer les surfaces constituant l'un des segments les plus difficiles et les plus longs à rentabiliser dans un programme classique. Elle permet aussi d'avancer des arguments en

¹⁸ Les différents acteurs interrogés n'ont pas exprimé une réponse unanime sur la question. Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

termes de dynamisme des rez-de-chaussée du bâtiment qui préoccupe l'aménageur. Outre les aspects fonciers et économiques, ce groupe d'entreprises a l'ambition de participer à créer une dynamique de vie collective au-delà des limites du groupe initial et « une vie de quartier » *in extenso*, là où tous les protagonistes savent qu'elle risque de faire défaut dans un premier temps. Le groupe d'entreprises se présente donc sous les traits de petits investisseurs et d'usagers volontaires pour s'associer aux constructeurs dans l'optique du développement du programme immobilier. Le groupe d'entreprises se positionne comme l'un des animateurs potentiels de la vie du quartier à naître sous la double casquette d'entreprises en activité et d'entreprises créatives à même de fédérer et de piloter des projets collectifs au-delà de leur périmètre commercial. Sans que les intentions du groupement de constructeurs et du groupement informel d'entreprises aient été exprimées, chacun saisit très rapidement l'opportunité que constitue une collaboration pour faire aboutir son projet (obtention du marché de construction, démarche d'autopromotion). Cet intérêt, à défaut d'être précisément formulé via la contractualisation, passe par une phase de coopération efficace tendue vers l'objectif de remporter le marché du projet immobilier.

De leur côté, les entreprises tacitement associées voyaient dans la présence et les capacités à faire des constructeurs la garantie que le projet immobilier se réaliserait sans plus avoir à porter les coûts d'une démarche d'autopromotion. Cette division du travail de construction leur promettait par ailleurs de pouvoir concentrer toute leur attention au développement de leur vision de la vie du quartier et aux efforts d'aménagement que cela exigerait du constructeur. Si l'intérêt à collaborer est bien perçu par les deux protagonistes en présence, le contenu et la forme que doit prendre ce travail commun ne sont évidents pour personne. Afin de mettre en forme la prise en compte des usages de la communauté habitante, le cabinet BOC (Bureau Olivier Caro) est missionné par BVA pour faire une synthèse de leurs réflexions, apports concrets et lignes directrices en ce qui concerne l'aménagement de l'îlot d'une part (circulation, espaces partagés), et de l'intérieur des locaux d'autre part (aménagement de lieux communs, etc.). Olivier Caro (Cabinet BOC) est un professionnel proche de Scopic, il est choisi par BVA-HH pour assurer ce travail d'étude sur la recommandation de l'agence et parce qu'il connaît déjà le projet des entreprises associées. La synthèse produite par BOC aboutit à un accord de principe entre ces deux acteurs. Cet engagement moral, dont les termes sont restés imprécis, leur permet néanmoins de se rendre ensemble à la deuxième audition organisée par la SAMOA en mai 2013.

Lors de la seconde audition devant le jury de la SAMOA, les constructeurs privés, le spécialiste du logement social et les représentants des futures entreprises acquéreurs et de la « communauté habitante¹⁹ » se présentent en faisant front commun. L'ambition d'apporter une plus-value au développement du projet immobilier des « entreprises habitantes » s'appuie

¹⁹ Les entreprises futurs acquéreurs se présentent au concours sous les deux casquettes de petits investisseurs et d'usagers occupants (salariés des différentes entreprises) sous le nom de « communauté habitante ».

sur deux points. Le premier consiste à rassembler un ensemble d'entreprises tertiaires et de commerces qui vont se positionner sur les espaces en rez-de-chaussée et dans les bureaux dès la sortie de terre du quartier. Leur présence garantit l'existence d'une activité professionnelle et commerçante contribuant à sa dynamique globale. Le second est que ces entreprises se présentent et sont perçues comme étant à même d'animer et de mobiliser des habitants autour d'un projet collectif à construire. Dans le document fourni à la SAMOA lors de la seconde audition, l'agence Scopic met en scène les initiatives qu'elle a développé sur le quartier des Olivettes (marché de Noël, marché bio, poules, parking day) en tant qu'illustration de sa volonté et de ses capacités à faire de l'animation collective. La SAMOA saisit l'opportunité que lui offre l'entrée officielle de ce nouvel acteur dans la dynamique de concours pour faire de l'attention portée au cadre et surtout à la vie de quartier un nouvel enjeu de l'attribution du marché. En juillet 2012, la cohérence du projet technique présenté par BVA, notamment du point de vue du parking à foisonnement, des ambitions en terme de qualité environnementale et de la mixité fonctionnelle (arguments non distinctifs) et, surtout, les propositions d'occupation des surfaces tertiaires et d'animation de la vie de quartier portées par « la communauté habitante » convainquent le jury de désigner le groupement BVA-HH et Scopic pour mener à bien le projet immobilier ilink.

Le travail de veille des élus (2011-2013)

L'enjeu du réaménagement de l'île de Nantes en tant que « nouveau quartier central » intéresse l'ensemble des pouvoirs publics locaux, politiques et administratifs, à différents niveaux. C'est notamment le cas des élus des quartiers directement concernés par les futurs aménagements, et aussi plus largement, des équipes techniques municipales et métropolitaines. Ces acteurs, sans participer directement de la décision du choix de l'opérateur, se sont prononcés en faveur de la candidature portée par BVA-HH et Scopic auprès des décisionnaires réunis dans le jury de la SAMOA en tant que représentants élus et/ou spécialistes des questions d'aménagement urbain, de la vie sociale et du développement de l'activité économique. Le contexte de valorisation de la participation citoyenne dans des politiques publiques locales, la perspective de Nantes 2030 et le souhait de faire de l'île de Nantes une vitrine de la Ville et un espace d'expérimentation social et politique contribuent à expliquer cette préférence.

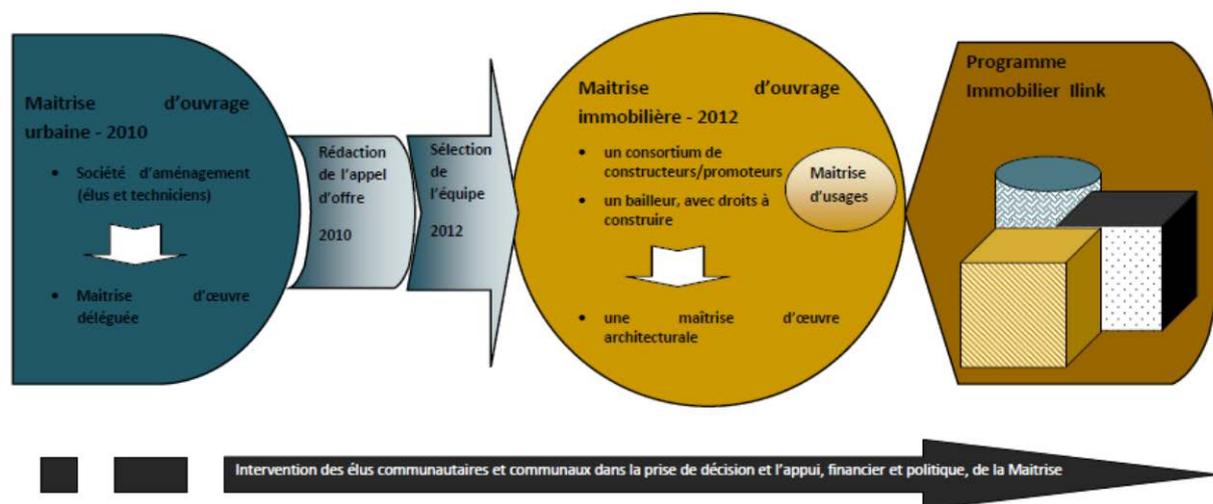
La désignation des maîtres d'œuvre architecturaux (2013)

L'obtention du marché a d'ores et déjà mobilisé et associé nombre d'acteurs que ce soit dans un cadre contractuel (B, V et A ; BVA et HH ; BVA et BOC), informel (BVA-HH et Scopic ; BOC et Scopic) ou tacite (SAMOA et élus/techniciens municipaux et métropolitains). Au terme de la désignation du lauréat s'organise une seconde phase de travail inhérente à l'octroi du marché d'aménagement : le choix des maîtres d'œuvre. Le dispositif de sélection des architectes dans le cadre du projet est spécifique aux opérations Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

menées par la SAMOA. En effet, cette dernière contraint les constructeurs à respecter un protocole de désignation qui lui permet d'avoir un avis consultatif et même d'être force de propositions dans le choix de la maîtrise d'œuvre architecturale. D'autre part, en tant que bailleur social, Harmonie Habitat est soumis aux règles d'attribution des marchés publics. Dans cette configuration, la loi prévoit que le cadre le plus contraignant s'impose à l'ensemble des promoteurs. Cette disposition a entraîné l'obligation pour l'ensemble des protagonistes d'organiser un concours public et ouvert pour désigner la maîtrise d'œuvre. Organisé entre juillet et septembre 2012, le concours a attiré de nombreuses candidatures du fait de la publication d'un marché public et de la vitrine que constitue la possibilité de travailler sur l'île de Nantes (présence d'équipes internationales). Par ailleurs, l'îlot Ilink comprenant l'aménagement de deux bâtiments, la SAMOA impose que leur dessin soit confié à deux cabinets d'architecte différents. Les constructeurs sont libres et décisionnaires en dernière instance en ce qui concerne la sélection des équipes de maîtrise d'œuvre architecturale. Cependant, en amont, les équipes de la SAMOA ont identifié des architectes dont le travail et le dessin leur semblaient pertinents sur l'île de Nantes. Une liste de huit cabinets d'architectes comprenant trois des agences proposées par la SAMOA a été établie par BVA-HH à l'issue de l'appel à projet. Au terme de cette nouvelle procédure les deux cabinets Exploration Architecture (pour l'îlot B3-B4) et Block (pour l'îlot C1-C2) sont désignés et signent un contrat avec BVA-HH. Les cabinets d'architecture ne saisissent pas l'opportunité de travailler ensemble ou du moins de se tenir informés mutuellement de leurs ambitions pour le projet. Cette absence de dialogue s'explique en partie par le fait que le consortium de constructeurs a pensé la construction de chaque bâtiment de façon autonome. La culture professionnelle des architectes, notamment dans sa dimension démiurgique, contribue par ailleurs à construire un rapport très aut centré au travail de création.

La mise au travail des architectes est aussi l'occasion de révéler le rôle et le pouvoir contraignant d'un acteur déjà présent via la SAMOA mais dont l'influence devient pleinement efficiente à ce moment-là : le maître d'œuvre urbain. Depuis le 12 juillet 2010, l'équipe pluridisciplinaire conduite par Marcel Smets en association avec les cabinets uapS, PROAP, SCE et Transsolar pilote le réaménagement de l'île de Nantes. L'influence de leurs préconisations en termes de conception immobilière était déjà présente en filigrane dans le texte de l'appel à constructeurs, mais devient encore plus prégnante au moment du dessin d'architecture des deux bâtiments à naître et de la conception de leur équipement technique (ferme solaire, panneaux solaires, etc.).

1) PROCESSUS DE CONSTITUTION DE LA MAITRISE D'OUVRAGE IMMOBILIERE



Dans leur travail de dessin, les architectes ont, en permanence, été soumis aux avis contraignants de cet acteur. Ses exigences les ont obligés à remettre à plusieurs reprises l'ouvrage sur le métier et ont conduit à rallonger d'autant les délais de livraison des premiers plans masse et dessins d'architecture. L'avis de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine est aussi venu contraindre le dessin d'architecture jusque dans des détails qui échappent normalement à son périmètre d'action puisque plusieurs propositions de dessin des façades et d'aménagements techniques ont été repoussées. Cette influence, à la fois très pressante et très lointaine, a contribué à installer un climat de relative insécurité pour les architectes. Cette situation a, selon eux, entravé l'installation d'un climat de confiance entre les différents protagonistes du projet. Cette instabilité a ensuite été renforcée, malgré eux, par les ambitions des porteurs de la maîtrise d'usages qui espéraient eux-aussi pouvoir influencer le dessin d'architecture. Dans la mesure où les architectes étaient déjà largement pressurisés dans leur travail par leurs interlocuteurs obligés, BVA a finalement choisi de les isoler en se positionnant comme un intermédiaire obligé entre eux et les autres protagonistes du projet, notamment les porteurs de la maîtrise d'usages.

La désignation des cabinets d'architectes en charge du dessin des deux bâtiments clôt la période de désignation des protagonistes jouant un rôle de premier plan dans le projet immobilier Ilink. Les principaux acteurs à savoir l'aménageur public, ses donneurs d'ordre publics (Ville de Nantes, Nantes Métropole, etc.), la maîtrise d'œuvre urbaine, les maîtres d'ouvrage, le bailleur social, les maîtres d'œuvre en architecture et les entreprises futures usagères sont engagés dans des relations de travail plus ou moins formalisées et systématiquement bilatérales.

2.3 L'évolution de l'importance relative accordée à la prise en compte des usages et ses effets sur la conduite du projet immobilier

La place des usages réaffirmée à l'issu du concours : une option politique

Le projet du groupement de constructeurs BVA-HH associé à la « communauté habitante » est retenu pour sa qualité technique et pour l'ambition dont il témoigne en termes de prise en compte des usages. C'est notamment grâce à ce dernier élément que la proposition portée par BVA-HH s'est distinguée sur plusieurs points envisagés comme stratégiques par le jury réunis sous l'égide de la SAMOA. La présence d'un groupe de futurs usagers est apparue à la fois comme une opportunité et une originalité supplémentaire pour le programme. Par ailleurs, le fait que les usagers en question soient des entreprises du secteur des industries culturelles et créatives en activité et qu'ils se positionnent en tant qu'occupants des surfaces de bureaux et des locaux commerciaux apparait alors comme un gage de faisabilité de l'opération. Leur présence garantit en effet que ces surfaces, habituellement difficiles à vendre, soient effectivement investies et que leur activité professionnelle quotidienne participe directement de l'animation de la vie d'un cœur d'îlot, par définition très longue à se développer dans les opérations neuves.

D'autres facteurs ont influencé cette désignation et ont aussi eu pour conséquence de donner plus d'importance à la prise en compte des usages qu'initialement prévu dans l'opération. La SAMOA avait défini plusieurs ambitions pour l'îlot ilink, et notamment le traitement de la question environnementale sous les deux aspects des dispositifs techniques (système de chauffage, de gestion de l'eau, etc.) et de la mutualisation d'un certain nombre d'usages (parking à foisonnement, conciergerie, etc.). Or, le temps faisant, l'apparition de nouveaux projets immobiliers sur l'île de Nantes a eu pour effet de banaliser ou de rendre obsolètes certains des objectifs initiaux censés caractériser le programme ilink. C'est le cas de l'objectif de mixité fonctionnelle qui est progressivement apparu moins distinctif puisque d'autres projets d'aménagement présentent les mêmes ambitions. C'est aussi le cas pour les objectifs de qualité environnementale des bâtiments et, plus particulièrement encore, le fait de construire des bâtiments à énergie positive.

Ce projet initialement très porteur a été remis en cause du fait de l'évolution du projet d'implantation du nouveau CHU au cœur de l'île d'une part ; et des ambitions de la maîtrise d'œuvre urbaine en termes de dessin architectural des immeubles à construire (refus du photovoltaïque) d'autre part. L'implantation du CHU sur l'île a conduit les pouvoirs publics et l'aménageur à s'interroger sur le système de chauffage de cette infrastructure et l'option d'un réseau de chaleur a été retenue. Or le déploiement de cette technologie trouve une partie de son efficacité à s'organiser à grande échelle, en l'occurrence, au-delà du seul CHU. De plus, la mise en place des différents dispositifs à même de faire atteindre le niveau d'exigence requis pour que l'îlot îlink puisse être reconnu à énergie positive apparaît de plus en plus coûteuse au regard de la construction du bâti. L'objectif d'un îlot à énergie positive est finalement abandonné puisque le réseau de chaleur peut profiter à l'ensemble îlink à moindre coût et que le niveau de performance énergétique atteint dans ce cadre est à peine moins intéressant que dans le scénario précédant. Quand bien même cet objectif aurait été conservé, son déploiement se serait heurté aux impératifs fixés par la maîtrise d'œuvre urbaine concernant les profils visibles des deux bâtiments. Ces dispositions excluaient notamment la possibilité d'installer des panneaux solaires pourtant indispensables pour atteindre les niveaux de production d'énergie suffisants pour équilibrer l'équation « positive ». Ce nouveau contexte a poussé l'aménageur, toujours désireux de qualifier et de distinguer chacune de ses opérations, à revoir ses objectifs pour finalement désigner la prise en compte des usages comme élément central du projet immobilier îlink. La question des usages était déjà présente dans l'appel à consultation mais surtout du point de vue des ambitions environnementales. Avec ce changement de perspective, la question de la prise en compte des usages, comprise comme l'animation de la vie collective de l'îlot sinon du quartier de la Prairie au Duc dans son entier, prend une importance nouvelle.

La désignation de l'équipe de maîtrise d'ouvrage BVA-HH associée à un groupement de futurs usagers apparaît est aussi un pari politique. Si le jury de la SAMOA est formellement indépendant quant à sa décision finale, les soutiens politiques indirects dont bénéficient les porteurs de la maîtrise d'usage sont décisifs. Les élus et techniciens sont en bonne place pour mesurer l'enjeu que représente le réaménagement de l'île de Nantes, l'atonie du marché de la construction et, surtout, les difficultés à créer les conditions de sortie de terre d'un ensemble d'habitations dynamique qui fait place à la mixité générationnelle et sociale. Du point de vue politique, c'est-à-dire dans la perspective de la gestion à long terme de la vie de la cité, la présence d'un groupe de futurs usagers entrepreneurs à qui sont reconnues des capacités à innover a permis au projet îlink d'être investi comme un laboratoire.

Le développement du projet porté par BVA-HH présente donc plusieurs intérêts du point de vue prospectif. En premier lieu, il s'agit de tester une nouvelle méthode de programmation immobilière plus participative qui va dans le sens du développement toujours plus poussé des dispositifs de démocratie participative. La deuxième optique consiste à promouvoir des méthodes de construction plus à l'écoute des aspirations des futurs habitants et pouvant compenser le processus de densification de l'habitat urbain. Enfin, et cette opportunité apparaît en cours de processus, il s'agit aussi, pour les Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

pouvoirs publics, d'anticiper la diminution de leurs moyens et de tester l'émergence de niveaux d'organisation de la vie collective adossés à l'initiative privée. Dans ce cadre, l'émergence de dispositifs qui assurent l'accès à des services de proximité mutualisés et ne dépendent pas directement de financements publics constitue une opportunité politique.

Ainsi, alors que la prise en compte des usages était l'aspect du projet le moins documenté, le moins formalisé et le moins discuté initialement entre les différents protagonistes, cette dimension du travail de programmation devient progressivement centrale et stratégique aux yeux de l'aménageur et des pouvoirs publics. Cette montée en puissance a notamment eu des effets déstabilisants sur les conditions et les modalités du dialogue entre le consortium de constructeurs et les porteurs de la maîtrise d'usages.

Une convergence d'intérêts spécifiques

Pour des raisons différentes, tous les acteurs engagés dans le programme ilink se sont accordés sur l'idée de la nécessité d'inventer une « nouvelle manière de faire la ville ». Sans que le contenu de cette aspiration soit clairement explicité, chacun d'entre eux a pu identifier dans cette proposition de portée générale, une opportunité de développement – élargissement ou dynamisation – de ses savoir-faire ou de son marché. Cette convergence d'intérêts spécifiques a permis à chaque acteur de se reconnaître et de se projeter activement dans une démarche de programmation expérimentale dont l'intérêt repose sur le potentiel d'innovation. Ces perspectives, malgré les coûts et risques inhérents, ont incité les différents acteurs à produire les efforts d'adaptation nécessaires dans l'espoir de retirer des enseignements réutilisables de cette expérience de programmation alternative.

Le pari d'un renouvellement de la méthode de programmation immobilière

Pour les constructeurs, cette volonté de participation est la conséquence de l'atonie économique du secteur immobilier. Malgré un besoin toujours renouvelé de construction ou de rénovation immobilière, le ralentissement économique général qui sévit depuis plusieurs années influence négativement la dynamique de ce secteur en faisant décroître la demande d'une part, et en allongeant les délais de vente et donc de rentabilisation des opérations d'autre part. De plus, les méthodes classiques de programmation ne semblent plus toujours rencontrer leur audience et fragilisent d'autant la rentabilité des investissements engagés. L'atonie du marché associée à l'élévation continue des prix d'achat a pour conséquence, en particulier dans les grandes agglomérations, de freiner les investisseurs potentiels tout en élevant leur niveau d'exigences en termes d'aménagement des logements, du bâti et de l'environnement immédiat des lieux de vie. Pour trouver des marges de manœuvre, certains constructeurs cherchent à renouveler leurs méthodes de travail. Dans le cadre du projet ilink et du consortium BVA, le groupe Brémond et plus précisément son PDG Bernard Brémond, portent la volonté

de s'engager dans le processus d'expérimentation. Loin de faire l'unanimité au sein du consortium, l'engagement dans le processus d'expérimentations ilink est envisagé comme un investissement à long terme. Il constitue un laboratoire d'où pourront émerger des savoirs d'expérience immédiatement mobilisables et, plus globalement, des perspectives d'avenir pour le secteur de la programmation immobilière.

Une opportunité de mise en adéquation du bâti avec une clientèle spécifique

Pour le groupe Harmonie Habitat, c'est moins l'expérimentation d'une démarche de programmation alternative qui est intéressante que le projet de développement d'une offre de services intégrés et de l'animation de vie collective du quartier. Le groupe appartient à une mutuelle de santé dont la majorité des clients sont des personnes âgées. Les problématiques d'adaptation des logements aux besoins des personnes âgées vieillissantes, dépendantes ou non, s'avèrent donc primordiales compte-tenu des caractéristiques de sa clientèle. Il en va de même en ce qui concerne la question de l'isolement social et de l'accès à des services de proximité (commerces, services de santé, mobilité, services de dépannage, etc.). Dans ce contexte, l'ambition de développement de services partagés au sein d'une conciergerie et la volonté de dynamiser la vie collective portées par les acteurs de la maîtrise d'usages sont apparues autant comme des opportunités concrètes que comme un laboratoire d'expérimentations. Pour Harmonie Habitat, la participation au programme a consisté à travailler avec les constructeurs et les architectes à concevoir une offre de logements adaptés aux besoins de personnes âgées d'une part ; et à encourager le développement d'une offre de service et de dynamisation du lien social à même d'intégrer et de profiter à ce public spécifique d'autre part (portage des repas, services de dépannage, etc.).

Une logique entrepreneuriale aux prémices de la structuration de la « maîtrise d'usage »

Pour les entreprises futures acquéreuses, l'engagement dans le projet immobilier ilink se veut un investissement pour l'avenir. Envisager un projet d'acquisition ou de déménagement dans des nouveaux locaux, à fortiori en tant que propriétaires, s'inscrit dans un projet d'entreprise plus large qui repose sur une anticipation des besoins, des ressources et surtout des opportunités de marché envisagés à moyen et long termes. Les structures ont dû se projeter dans les quinze années à venir du point de vue du développement de leur activité, des évolutions du marché et des ajustements en matière de compétences et de gestion des ressources humaines attenantes. Les entreprises réunies autour de l'agence Scopic ont intérêt à s'associer afin de peser collectivement dans la négociation des prix de vente au mètre carré auprès des constructeurs ou de location des espaces auprès des investisseurs propriétaires. Plus largement, l'association de leurs intérêts les autorise aussi à s'intéresser de plus près à l'aménagement intérieur des locaux de manière à réduire les coûts d'occupation et de réaliser des économies d'échelle via la mutualisation d'espaces secondaires (cuisine, espace de repos, sanitaires, locaux techniques). Le positionnement de ces entreprises sur le segment du marché de second œuvre du secteur de la création réclame, pour leur

fonctionnement interne et pour leur rayonnement extérieur, que leur environnement soit à la fois une ressource (partage de marchés, captation d'informations stratégiques, cooptation) et une vitrine (stratégie de présentation, espace valorisé et valorisable, etc.). Dans cette optique, le travail de dynamisation et de développement du potentiel d'attractivité du quartier est aussi perçu comme un investissement pour les entreprises associées permettant, notamment, qu'elles soient identifiées comme le prolongement technique des activités développées au sein du Quartier de la Création. La dynamique associative, le projet d'installation et de développement de la maîtrise d'usages participent donc de la création d'un environnement de travail propice au développement économique des entreprises mobilisées dans ce sens.

Au-delà de la mise œuvre de la prise en compte des usages au sein de l'association Une île écosystème d'entreprises au titre du collectif, l'Agence Scopic s'investit dans le travail de co-conception jusqu'à la définition de la compétence de « maîtrise d'usages » dans la perspective de l'ouverture du marché de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. En effet, les entreprises futures usagères précisent et élargissent progressivement le périmètre de leur intervention dans le processus de programmation en passant de l'idée de l'animation d'une « communauté habitante », à celle de la conduite de la « maîtrise d'usages », jusqu'à la volonté d'animer durablement la vie du quartier PAD et d'accéder au statut d'AMO²⁰.

Même si elle est anticipée dès le début du projet, cette perspective de professionnalisation reste un pari sur l'avenir. En effet, l'exploration régulière de pistes d'investissement et de développement de son activité est un axe de travail constant pour une entreprise qu'il s'agisse de maintenir un degré de compétences élevé dans un secteur précis, d'internaliser des savoir-faire jusqu'ici non détenus pour maîtriser une plus grande part du processus de travail ou du marché, ou encore de se positionner sur un nouveau secteur d'activité. En ce sens, la mobilisation de l'agence Scopic pour développer « la maîtrise d'usages » en mettant à disposition des salariés, dans un premier temps sur fonds propres, est aussi un pari sur l'avenir. La participation au développement du projet immobilier ilink, tant dans sa dimension de programmation immobilière que d'animation d'un projet de vie en cœur d'îlot, est l'occasion pour cet acteur d'acquérir des compétences spécifiques et de bénéficier de la notoriété des projets développés sur l'île de Nantes.

Dans cette perspective, la recherche d'intérêts privés à long terme apparaît non seulement comme une motivation à l'action des acteurs économiques, mais aussi comme le facteur d'impulsion de l'ambition de prise en compte des usages dans le programme immobilier. En effet, dans le cas ilink, la présence d'entreprises futures usagères motivées par des intérêts spécifiques participe de l'émergence d'une ambition de développement du programme immobilier qui dépasse aujourd'hui leurs seuls intérêts tout en continuant de les recouper.

²⁰ Assistant à maîtrise d'ouvrage.

Un laboratoire politique pour les élus en recherche de dispositifs de « participation citoyenne »

Dans une perspective politique de gestion de la vie de la cité et d'organisation des conditions du vivre ensemble, la méthode de travail initiée entre les différents porteurs du programme immobilier Ilink intéresse aussi les pouvoirs publics. La dimension concertée du travail de programmation constitue un laboratoire d'expérimentation du pilotage des dynamiques collaboratives et, plus globalement, de toutes les démarches dites de « démocratie participative » dont le périmètre ne cesse de s'élargir dans la mise en œuvre des politiques publiques. La partie du travail de prise en compte des usages relative à l'animation de la vie collective à l'échelle de l'îlot est envisagée comme un laboratoire qui permet de réfléchir aujourd'hui pour pallier des difficultés envisagées comme étant celles de demain. La manière dont est traitée la question du vieillissement de la population est particulièrement représentative de ce type d'attente. Les pouvoirs publics cherchent à comprendre et à influencer l'émergence de ce qui leur apparaît être une nouvelle manière d'être attaché au territoire et de vivre ensemble. Cette ambition politique repose sur la volonté de faire émerger de nouvelles échelles d'organisation du vivre ensemble en privilégiant l'option de « l'hyper-proximité ». Le pari consiste à penser qu'aux structures « en dur » qui assurent et incarnent le service public de proximité sur le territoire (école, mairie, maison de quartier, etc.) doit être articulée une autre échelle du vivre ensemble au niveau de « l'hyper-proximité » ; c'est-à-dire dans l'espace immédiat de vie et de résidence des populations. Cette notion « d'hyper-proximité » se traduit dans l'imaginaire politique et associatif par des projets d'espaces partagés, de services mutualisés et de systèmes de dynamisation des relations de voisinage. Il s'agit de créer une nouvelle échelle d'organisation des rapports sociaux et, plus encore, un système de solidarité mis en œuvre directement entre usagers qui fonctionnerait sur financements propres et en complément des services publics. Le projet d'animation inclus dans la démarche de maîtrise d'usages entre pleinement dans ce travail de prospective puisqu'il articule la volonté de construire une vie de quartier à partir des ressources des habitants et celle d'assurer la prise en charge de problématiques collectives à cette même échelle (garde des enfants, services postaux, gestion des espaces partagés et animation socio-culturelle) via le projet de conciergerie.

Malgré cette volonté et ces intérêts communs à collaborer dans l'exercice de programmation, le travail de co-conception n'a jamais été une évidence pour les différents protagonistes. En effet, si la volonté de faire et la perspective de rentabilité à long terme sont bien partagées, la méthode et le périmètre de la collaboration sont longtemps restés flous ou indéfinis. La chronologie du développement du projet immobilier et de la maîtrise d'usages laisse ainsi apparaître une périodisation dans le processus de collaboration. Des périodes plus moins longues s'organisent autour de moments de coordination productive et de situations de crise qui fragilisent les conditions du dialogue entre les différents acteurs. Selon les séquences envisagées, les parties prenantes étaient tantôt en situation de collaborer efficacement, tantôt conduites à se replier sur leur vision du projet et leur processus habituel de travail.

Un projet peu formalisé aux lectures multiples et sans organisation adaptée

Les ambitions architecturales et techniques du programme immobilier sont clairement annoncées dès le moment de la sélection de l'équipe BVA-HH et de Scopic. En revanche « le projet de vie » qui l'accompagne n'est que peu, sinon pas du tout, discuté entre les différents protagonistes du projet. Le développement de la « maîtrise d'usage » n'est pas intégré en tant qu'objet de discussion et de contractualisation entre les différents acteurs. Le périmètre et la méthode de prise en compte des usages ne sont fixés ni formellement ni collectivement et son développement ultérieur va s'en ressentir positivement et négativement.

Les semaines qui suivent la désignation de l'équipe lauréate du concours sont l'occasion pour les différents protagonistes d'acter leur collaboration via la signature de conventions cadre. En ce qui concerne les acteurs traditionnels de la programmation immobilière, cette phase de mise en relation et, le cas échéant, de contractualisation est relativement bien balisée. La logique de sélection sur projet et concours oblige et autorise dans le même mouvement tous les acteurs à identifier clairement leurs objectifs, à définir des demandes explicites et formuler des propositions précises qui permettent aux uns et aux autres de se positionner efficacement dans la relation de travail. C'est le cas pour la SAMOA sur la base de l'appel à consultation, pour le groupement de constructeurs dans sa proposition de projet, pour Harmonie Habitat qui s'engage pour l'achat d'un droit à construire et enfin pour les architectes mandatés par BVA et Harmonie Habitat. De la sorte, et même si les différents textes réglementaires, contrats, conventions et notes d'intention ne recouvrent pas tout le sens du projet immobilier (financier, juridique, technique, architecturale, relationnel, etc.) tous les acteurs, en plus de leur expérience, peuvent compter sur des documents cadre qui précisent a minima le périmètre et la nature de leurs relations de travail. Ce qui est vrai pour les acteurs traditionnels de la construction immobilière, l'est en revanche beaucoup moins en ce qui concerne la prise en compte des usages et la place laissée aux « futurs usagers ». Si l'intérêt de la présence de ces derniers fait l'unanimité au moment du concours, l'ambition, l'objet et la méthode de réflexion sur les usages restent indéfinis. Cette situation conduit chacun des acteurs à investir ce flou d'une représentation particulière et évolutive de ce qu'implique la prise en compte des usages d'une part, et du rôle et de la place que doivent prendre les entreprises futures usagères dans le travail de programmation d'autre part.

Le défaut de mise au point entre les différents protagonistes crée des difficultés de dialogue dans la suite du projet. L'absence de contractualisation d'ensemble pour intégrer et donc définir dès l'amont la prise en compte des usages rend plus difficile son intégration effective dans le processus global au moment même où la SAMOA et les pouvoirs publics en font une ambition clé. De plus, les démarches de contractualisation ne se construisent que dans des Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

logiques bilatérales et selon des modalités d'association classique entre acteurs traditionnels de la programmation. Cette situation contribue à segmenter le travail de programmation et à isoler les différents binômes de travail au cours du développement du projet. A ce titre, la situation des architectes apparaît exemplaire ; ils sont à la fois contractuellement liés au consortium de constructeurs, soumis aux cadres définis par la maîtrise d'œuvre urbaine et à l'influence de la SAMOA et enfin interpellés par les porteurs de la maîtrise d'usages. Or, tandis que l'aménageur insiste sur la prise en compte des usages, le consortium BVA demande aux architectes de ne pas nouer de relation de travail directe avec les porteurs de la maîtrise d'usage.

Le « projet de vie » présenté par BVA-HH et Scopic lors du concours n'énonce pas d'ambitions précises pour la prise en compte des usages et ne définit ni les conditions concrètes de sa mise en œuvre, ni son périmètre et encore moins le rôle de chacun des acteurs. Cette indétermination, compte tenu de la complexité de l'exercice de programmation, va progressivement contribuer à créer des incompréhensions entre les différents protagonistes. En effet, chacun projette dans ce « projet de vie » une vision de la prise en compte des usages qu'il construit à partir de sa culture professionnelle spécifique et de ses intérêts propres d'une part ; et de la connaissance, souvent partielle, qu'il a des autres acteurs d'autre part. L'inexpérience de tous ces acteurs dans la conduite d'une programmation immobilière partagée ne leur permet pas de réfléchir et de mettre en place un mécanisme de pilotage conjoint du projet. Ils se retrouvent donc, chacun de leur côté, à prendre pour point de repère de leur action leur représentation de ce qu'est la prise en compte des usages sans pouvoir toujours mesurer ce qui la sépare de celles des autres protagonistes. Le défaut de mise au point initiale sur cet aspect du programme a eu pour effet de soumettre leurs capacités de travail commun aux aléas de l'apparition et de la disparition de conditions favorables au dialogue et à la compréhension mutuelle de leurs objectifs respectifs.

Ainsi l'organisation des échanges entre maîtres d'ouvrage et porteurs de la maîtrise d'usage s'est avérée suffisamment complexe pour mettre la volonté de coopérer en doute. A partir de janvier 2013, les porteurs de la maîtrise d'usages déploient leur activité alors entièrement consacrée au développement du projet ilink. Le travail mis en œuvre à cette période est l'occasion de produire de nombreuses notes d'intentions systématiquement transmises aux constructeurs. En parallèle, le groupe de constructeurs continue d'administrer le dossier ilink mais sans le distinguer des autres opérations dont il a la charge. Cette situation conduit les porteurs de la maîtrise d'usages à ressentir le silence de la maîtrise d'ouvrage comme une négligence sinon une dépréciation de leur travail, tandis que la récurrence des sollicitations de la maîtrise d'usages apparaît totalement déplacée aux constructeurs.

A l'instabilité des relations entre maître d'ouvrage et porteurs de la maîtrise d'usages créée par des définitions concurrentes de ce que sont les usages et de la place à accorder à leur prise en compte, s'ajoute l'évolution des attentes développées par la SAMOA et les pouvoirs publics sur le même point. Alors que le maître d'ouvrage et les représentants de la communauté habitante ne
Genève et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

définissent pas les termes et les modalités de leur coopération, le changement de perspective de la SAMOA ajoute dans un premier temps à l'effet d'instabilité de l'ensemble.

La question de la prise en compte des usages dans le processus de programmation est aussi venue interroger les liens qui unissent les constructeurs Brémond, Vinci Construction et Adim. Si les accords bilatéraux signés définissent clairement les conditions juridiques et financières de leur collaboration, ainsi que la division du travail entre eux au cours du travail de programmation, les discussions ne portent jamais sur la méthode de prise en compte des usages. Ces acteurs s'associent sur la base de leur cœur de métier et cette unité de point de vue ne les incite pas à discuter plus avant leurs différentes conceptions de la programmation immobilière. Pourtant, tout en partageant une compétence commune, ces acteurs n'ont pas les mêmes cultures d'entreprise et n'accordent pas le même intérêt au développement de démarches de programmation non-conventionnelles. Ces différences de point de vue n'entament pas la poursuite des intérêts communs du consortium lors de la phase de concours ; en revanche, elles se font sentir à d'autres moments du processus de programmation et, notamment, au sujet de la prise en compte des usages. Ici, le manque de vision commune à tous les acteurs du système entraîne des difficultés de coordination au sein même de la maîtrise d'ouvrage.

Ces écarts de point de vue se sont particulièrement affirmés lors de la gestion des crises qui ont émaillées les relations entre les maîtres d'ouvrage et les porteurs de la maîtrise d'usages. Au cours de ces épisodes, les trois constructeurs ne s'entendaient pas systématiquement sur les mesures à adopter pour résorber les situations de crise. Tandis que l'un d'entre eux, fidèle à sa culture d'entreprise, adoptait une ligne dure prônant le maintien de la prise en compte des usages à la marge du développement de l'opération, un second, qui se caractérise par son ambition prospective, prônait l'engagement des investissements symboliques et financiers nécessaires au maintien des relations de travail.

Ainsi les évaluations concurrentes de l'investissement à concéder au travail sur les usages créent des tensions autour de la place et du rôle de chacun des acteurs dans le processus de programmation. Chaque protagoniste, en dépit des moyens mis en place, sent ponctuellement son périmètre d'action menacé par les autres et juge ses partenaires trop peu informés ou insuffisamment compréhensifs vis-à-vis des impératifs de son métier. Ces tensions récurrentes, mais néanmoins constructives, opposent la vision du consortium de constructeurs qui envisage la prise en compte des usages comme un travail ponctuel et limité dans le temps ; celle de la SAMOA et des pouvoirs publics qui se projettent au-delà du dessin des plans de l'îlot dans l'animation de la vie collective dans les bâtiments ; celle développée par les porteurs de la maîtrise d'usage qui, sans toujours en percevoir tous les enjeux, ambitionnent de participer à la conception du projet à chacune de ses étapes.

2.4. Une conduite de projet à inventer

Incitation à la collaboration par la concurrence : le jeu par la bande

L'étude du cas ilink permet de révéler les difficultés qui se sont imposées aux acteurs dans le cadre de leur co-conception des plans de l'îlot du fait d'un déficit d'organisation collective. En dépit de ce manque, portés par leur volonté et l'injonction des pouvoirs publics à mener à bien le programme immobilier, les différents acteurs parviennent à maintenir les conditions de leur coopération « en jouant par la bande ». Certains supports de collaboration et d'équilibrage des rapports force faisant défaut au groupe des protagonistes, chaque acteur se mobilise pour préserver et/ou augmenter ses chances de faire valoir son point de vue en mobilisant des réseaux personnels et professionnels extérieurs au projet. La stratégie consistant à mobiliser des ressources extérieures est mise en œuvre par l'ensemble des protagonistes, mais de façon particulièrement importante par les acteurs non spécialistes de la programmation immobilière.

A la phase de synchronisation des actes et des intentions de chacun qui précède et permet la désignation de BVA-HH comme lauréat du concours, succède une phase de désynchronisation de l'effort collectif et de fragilisation des acteurs en général et des non-professionnels en particulier, à savoir le groupe d'entreprises « futurs usagers ». Suite à la mobilisation intense de chaque acteur en vue de remporter le concours, une phase de vide relatif s'installe. Elle permet aux professionnels engagés dans le projet de consacrer du temps à leurs autres obligations, tandis que les porteurs de « la maîtrise d'usages » sont encore en train d'émerger en tant que groupe organisé. Le reflux du travail collectif dû au passage dans une nouvelle phase du projet isole les porteurs de la réflexion sur les usages et ce, alors que le processus qui leur permet de se constituer en tant qu'acteur pérenne est à peine entamé.

La baisse puis le tassement complet de l'activité des autres acteurs le laisse dans l'incapacité de s'appuyer sur la dynamique des échanges pour construire sa propre démarche. En effet, la participation à la conception d'un projet immobilier n'est pas le cœur de métier de cet acteur et, même s'il dispose d'autres ressources et compétences à mobiliser dans ce cadre, cette inexpérience relative joue dans un premier en sa défaveur. Conscientes de ce creux d'activité et de ses effets négatifs sur le développement de leur activité et donc de leur capacité à influencer la conception du programme immobilier, les entreprises futures usagères font le pari d'une montée en puissance alors qu'aucun engagement formel ne les lie au projet. Dans la mesure où elles savent ne pas détenir de compétences à faire valoir immédiatement dans l'activité de programmation, elles décident de sortir du périmètre habituel de ce type de projet pour tenter de faire valoir les ressources hors-cadre dont elles disposent effectivement.

Cette stratégie vise à acquérir du pouvoir d'influence au sein du système

d'acteurs réunis autour du programme ilink. Pour y parvenir, le groupement d'entreprises profite de la reconversion d'un savoir-faire propre à l'Agence de communication et d'événementiel Scopic et publicise littéralement le projet naissant via la mise en place d'une vaste campagne de communication dès novembre 2012. Le parti-pris de diffusion consiste à présenter une définition la plus ambitieuse possible de la maîtrise d'usages à des acteurs locaux envisagés comme intéressés et stratégiques et, ce faisant, d'augmenter le niveau général des attentes formulées à l'égard des acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre architecturale. Cette activité de lobbying se traduit notamment par l'organisation d'environ cinquante rendez-vous qualifiés assurés par le représentant des entreprises futures acquéreurs entre juillet 2012 et mai 2013. Ce travail contribue à éveiller un large intérêt pour le projet immobilier en tant que tel et pour le travail sur les usages en particulier. En élargissant l'audience du projet immobilier et en construisant la légitimité et la spécificité de sa démarche de prise en compte des usages, le groupement d'entreprises fait d'une pierre trois coups en :

- valorisant et publicisant le projet immobilier,
- comblant le creux d'activité auquel fait face le groupement,
- renforçant sa position dans le système d'acteurs par la diffusion d'une représentation ambitieuse de la maîtrise d'usages et en se désignant comme le porteur naturel et compétent de cet aspect du projet.

Cette stratégie permet à la « communauté professionnelle habitante » de conforter son projet encore en cours de définition en obtenant le soutien, politique et financier, des pouvoirs publics via des représentants élus de la Région Pays de la Loire, de la Ville de Nantes et de Nantes Métropole.

Le financement de la maîtrise d'usage comme catalyseur de la problématique organisationnelle

Au début de la démarche, l'alliance avec Scopic et le « projet de vie porté par la communauté habitante » apparaissent pour les constructeurs comme une idée au service du concours pouvant, en plus, devenir une garantie de vente des locaux tertiaires et commerciaux du site. De son côté, le groupe d'entreprises réuni autour de Scopic prend position avec l'idée d'influencer profondément le projet immobilier, de la conception du bâti, en passant par le dessin d'architecture, jusqu'à l'animation et la gestion d'une dynamique sociale à faire naître entre les différentes catégories d'utilisateurs bientôt présents sur le site. Le fait que ces deux acteurs s'essaient pour la première fois à un travail commun associé à l'absence d'un outil de pilotage et de régulation de cette relation de travail, ne facilite pas toujours leur coopération dans le projet. Cet état de fait se cristallise tout particulièrement sur la question du financement de l'activité de prise en compte des usages.

Le volet financier du développement de la maîtrise d'usages est l'un des objets qui crée le plus d'incompréhensions et de tensions dans le système d'acteurs. Chacun des protagonistes a délibérément entretenu un flou sur la question du financement de cet élément de programmation. Dans un premier temps, cette stratégie sert l'intégration de la prise en compte des usages dans

l'opération en évitant aux différents interlocuteurs d'avoir à trancher des questions épineuses. A terme, elle contribue à tendre les rapports entre tous les acteurs et à ajouter la méfiance à la méconnaissance, voire une forme d'insécurité²¹ pour les porteurs de la maîtrise d'usages.

Cette situation incite notamment les porteurs de la maîtrise d'usages à développer une activité d'ampleur sans commande ni négociation préalable avec les autres interlocuteurs. Ils optent alors pour une stratégie de préemption de l'activité de prise en compte des usages avec l'intention d'exiger la valorisation économique des résultats après-coup par les autres acteurs. Dans le contexte de l'opération Ilink, cette stratégie est en partie un passage obligé puisque qu'aucun des protagonistes du projet ne souhaite arbitrer cette question en début de processus. Dans cette situation, attendre l'aval de tous les autres acteurs n'aurait pas permis aux porteurs de la maîtrise d'usages de se structurer et de la développer dans les proportions qu'elle a prises. La première année de travail consacrée à la prise en compte des usages est dans un premier temps financée sur fonds propres par l'Agence Scopic qui assume d'octobre 2012 à octobre 2013 le financement d'un poste de chargé de projet. En septembre 2013, l'Agence Scopic fait valoir le travail accompli durant l'année écoulée auprès du consortium de constructeurs et réclame la rémunération de cette activité à hauteur de 150 000 euros. Le groupement de constructeurs présente aujourd'hui ce financement comme le fruit d'une négociation « ardue ». Dans les faits, il semble avoir été mis devant le fait accompli et dans une position inconfortable aux yeux de la SAMOA et des représentants des pouvoirs publics ce qui lui a interdit toute possibilité de négociation ou de refus de paiement. Dans cette situation chacun des deux acteurs s'est senti lésé, sinon délibérément exploité. Tandis que les premiers porteurs de la maîtrise d'usages, notamment Scopic, s'indignent du fait que les fruits de leur activité puissent être utilisés au bénéfice du projet sans contrepartie financière, les constructeurs se sentent pris au piège et considèrent cette demande illégitime puisqu'ils n'ont pas officiellement confié de mission à l'agence Scopic pour le développement de la maîtrise d'usages à ce stade du projet. Dans cette situation, la stratégie de préemption de l'activité sur les usages mise en œuvre depuis l'Agence Scopic répond à celle du groupement de constructeurs qui consiste à associer « la communauté habitante » à son projet et accepter de consulter les résultats de son activité sans s'interroger sur le besoin de financement de ces travaux.

Plus que la seule recherche de ressources symboliques, la mobilisation d'un réseau extérieur au projet immobilier, notamment politique, visait aussi le financement de l'activité de prise en compte des usages. C'est dans cette perspective notamment que le directeur de l'Agence Scopic mobilise son réseau professionnel, mais aussi personnel, au bénéfice du projet de prise en compte des usages. L'étendue de ce réseau et la forte implantation locale de

²¹ L'inconfort dans lequel ont pu évoluer les porteurs de la maîtrise d'usage s'entend au sens de l'incertitude qui a pesé sur leur activité de développement de la prise en compte des usages pendant toute l'opération. Même si la question du financement est symptomatique de cette situation, il s'agit plutôt ici d'une précarité induite par l'absence de définition d'une mission claire et reconnue par tous les protagonistes.

cet acteur lui ouvrent des portes ou du moins lui permettent d'obtenir l'attention d'interlocuteurs administratifs et politiques particulièrement influents à Nantes. Le soutien symbolique accordé jusqu'ici par les pouvoirs publics se double ainsi, pendant l'été 2013, de l'assurance d'un financement durable de la démarche de prise en compte des usages. Un plan de financement public renégocié chaque année et dont le montant permet de financer le fonctionnement de l'association (coût de fonctionnement et coût de financement de deux emplois qualifiés à temps plein) est établi. Cette garantie encourage le directeur de l'Agence Scopic à transformer le contrat de travail du chargé de projet d'un CDD rattaché à l'agence Scopic à un CDI rattaché à l'association ilink en qualité de coordinateur de cette structure.

Traiter la question des conditions de financement de la prise en compte des usages permet de mieux identifier les effets négatifs de l'absence de contractualisation entre tous les acteurs. Les porteurs de la maîtrise d'usage doivent faire doublement contrepoids. Ils doivent non seulement compenser leur manque de compétences préalables par le jeu de réseaux, mais aussi chercher les moyens de financer le développement de leur démarche. Il est cependant remarquable que les porteurs de la maîtrise d'usages ne cherchent pas à mobiliser les dits réseaux pour obliger les autres acteurs à se mettre d'accord sur la définition d'une mission relative à la maîtrise d'usage dont la définition détaillée permettrait notamment de définir les financeurs et un budget dédié. C'est donc d'un commun accord, opportuniste et tacite, que les différents acteurs en présence se refusent alors à toute forme de conventionnement au sujet de la prise en compte des usages et de son financement. Finalement, ce qui s'avère être une économie de moyens en début de projet se transforme progressivement en coûts d'investissements supplémentaires, notamment financiers, pour chacun d'eux.

Enjeux de la définition collective des conditions de la coopération

L'expérience de co-conception du projet immobilier ilink démontre qu'une situation de coopération au travail ne se décrète pas et qu'il appartient aux différents acteurs en présence de créer les cadres à même d'organiser le dialogue et les échanges dans le temps. Cela interroge les supports bilatéraux et collectifs servant la conduite de projet.

Durant la programmation du projet ilink, aucun acteur n'exprime le souhait de construire une vision et un cadre commun pour gérer collectivement les incidences prévisibles de la prise en compte des usages sur le projet. Ces derniers n'en perçoivent pas la nécessité, ni ne souhaitent que leurs relations de travail soient structurées dans des documents de cadrage. Travaillant dans une logique de flux tendu, chacun voit alors dans ce flou une occasion de ne pas s'engager dans un processus dont il ne maîtrise pas les tenants et les aboutissants d'une part, et la possibilité de tirer le meilleur parti de cette situation en minimisant les investissements consentis d'autre part. Les différents acteurs ne se donnent donc pas l'occasion de maîtriser collectivement la prise en compte des usages en mettant sur pied un cadre opérationnel pour la conduite partagée de cet aspect de l'opération. Au Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

contraire, chacun, par habitude et par souci de gestion des risques, cherche à conserver une maîtrise totale du processus en donnant ponctuellement à ses interlocuteurs l'impression de ne pas jouer le jeu, sinon de poursuivre ses seuls intérêts au détriment des autres. Cette situation ne permet pas que s'installe un climat de confiance entre les différents protagonistes. Par ailleurs, elle entraîne des pertes de temps et des incidences financières négatives pour tous. Sans aller jusqu'à définir une liste finie d'objectifs, qui grèverait le potentiel d'innovation, un travail de mise au point entre toutes les parties prenantes pourrait limiter les situations d'incompréhension et de tensions. Elaborer une définition minimale et partagée de ce que recouvre le périmètre des usages et de leur prise en compte donnerait ainsi l'occasion à chaque acteur de tenir sa position spécifique au sein de la maîtrise d'ouvrage tout en offrant une véritable place à cet aspect du programme. De la même manière ces discussions permettraient de définir le périmètre de la négociation, d'organiser les échanges d'information et de déterminer un procès de discussion et de délibération reconnu par tous à chacune des étapes du projet.

La volonté de « faire la ville autrement » implique de facto le fait de « travailler et de s'organiser autrement ». Cette évolution interroge la possibilité pour différents protagonistes de désigner un référent ou un pilote de leur activité conjointe. Dans le cas ilink, sur le tard et en l'absence de mandat clair, les instances politiques, via la SAMOA et les deux financeurs publics de l'association ilink, assument cette tâche et contraignent les différents acteurs à « l'obligation de réussite ». Ces acteurs assurent la veille collaborative : ils se donnent les moyens de négocier avec l'ensemble des protagonistes en conservant la propriété du foncier jusqu'à l'émission des plans définitifs d'une part (maîtrise d'ouvrage) et en conditionnant leur financement de la prise en compte des usages (maîtrise d'usages) d'autre part.

Cette alternative laisse entrevoir différentes façons d'intégrer la prise en compte des usages dans le processus de programmation immobilière. La maîtrise d'usage peut être intégrée (pilotée et financée) par un des protagonistes du programme (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre architecturale, etc.). Dans ce cas, le niveau de prise en compte des recommandations relatives aux usages est contractuellement subordonné à un donneur d'ordres en position de faire des arbitrages. Elle peut aussi être indépendante du maître d'ouvrage, soit qu'elle trouve les moyens de son autofinancement, soit qu'un financement multipartite organisé entre tout ou partie des protagonistes lui assure une totale liberté de préconisation. Dans ce cas, la désignation d'un arbitre est nécessaire pour veiller au bon déroulement des négociations et protéger les éléments les plus fragiles du système d'acteurs. En effet, tous les protagonistes ne disposent pas des mêmes ressources ni des mêmes capacités à maintenir leur activité dans le temps. Alors que le maître d'ouvrage est en capacité de gérer une conduite d'opération sur cinq à sept ans, les porteurs de la maîtrise d'usages n'ont pas les mêmes possibilités de maintien de leurs activités en continue sur cette durée. Par ailleurs, les retombées de la prise en compte des usages ne se laissent ressentir qu'à long terme. Cette dernière court donc un risque de marginalisation réel en cours de programmation au bénéfice du traitement des questions architecturales, techniques et financières. Dans le cas d'une Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

maîtrise d'usages indépendante, le pilotage du système de coopération implique une méthode de compensation de ces écarts de moyens durant toute la période de travail en commun. L'aménageur et/ou les pouvoirs publics apparaissent alors les plus à même de piloter ce type de collaboration puisqu'ils sont les seuls à exercer une autorité contraignante sur l'ensemble des autres acteurs et à pouvoir arbitrer l'articulation des intérêts particuliers des uns et des autres, du fait de l'autorité et de la légitimité que leur confère leur mandat politique.

xxx

Le système d'acteurs décrit constitue un groupement réuni dans l'optique de la conception et de la construction de l'ilot démonstrateur ilink et structuré autour d'intérêts socio-économiques distincts. L'équilibre de ce groupement est donc relativement précaire. Ce qui apparaît de prime abord comme l'association de différentes compétences clés à même de consolider le projet est aussi, dans le même temps, une juxtaposition d'intérêts, d'attentes et de conceptions non discutés sur l'ambition et le rôle de chacun dans cette dynamique. Les relations de travail entre les différents acteurs sont construites selon des géométries, des périmètres et des degrés de contractualisation variables ce qui contribue à la fois à donner une certaine souplesse à l'ensemble ; mais aussi à créer les conditions de l'apparition de crises plus ou moins importantes qui vont parfois aller jusqu'à opposer frontalement les uns aux autres. Cette situation a pour conséquence d'obliger chaque acteur à développer des stratégies individuelles pour défendre ses prérogatives et son périmètre d'action au détriment de la dynamique coopérative. Dans le même temps, c'est aussi parfois ces stratégies individuelles et dynamiques concurrentielles plus que coopératives qui permettent de sortir de certaines impasses en contraignant les différents acteurs à se réengager publiquement les uns vis-à-vis des autres.

L'économie politique et financière d'une activité de programmation immobilière partagée entre un maître d'ouvrage et un groupe d'usagers réunis dans le cadre d'une « maîtrise d'usages » se construit donc à travers des rapports de force. Selon que ces différents protagonistes se dotent ou non des supports organisationnels à même d'établir des conditions de travail équilibrées, la dynamique des échanges est plus ou moins coopérative et/ou concurrentielle.

Dans le cadre d'une première expérience de programmation partagée, la moindre formalisation des conditions et de l'objet du travail commun offre des marges de manœuvre intéressantes à exploiter pourvu que les acteurs engagés disposent des moyens pour s'en saisir efficacement (ressources, réseau, compétences). Dans cette configuration, les uns et les autres sont portés par l'ambition de mener à son terme une démarche inédite dont ils pourront faire fructifier les diverses retombées. Cependant, au-delà d'une première expérimentation et en dehors de la présence d'usagers capables de mobiliser des ressources aussi importantes (volume) que spécifiques (accès Genève et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

au politique), il est plus probable que ce défaut de régulation préalable soit finalement nuisible au projet de prise en compte des usages en induisant la fragilisation et la marginalisation progressive des porteurs de la maîtrise d'usages.

III. Conditions de développement et mise en œuvre de la « maîtrise d'usage »

Le potentiel de co-conception développé et exploité par les différents acteurs en présence dans le cadre du projet immobilier *ilink* implique l'apparition d'une organisation d'usagers capable de se constituer en tant que force de proposition fiable et durable. Plus encore, il s'agit pour eux de se constituer en tant qu'acteur à part entière de l'activité de programmation en acquérant des connaissances relatives à ce secteur d'activité et en élaborant le contenu de la « maîtrise d'usages » et les compétences afférentes à ce domaine.

3.1 Du *storytelling* au *storymaking*²² : la démarche apprenante

Le projet pour compétence

La mobilisation des acteurs réunis au sein des deux associations Une île écosystème d'entreprises et *ilink* association s'enracine initialement dans développement d'un projet d'autopromotion immobilière sur l'île de Nantes associant Meca et Scopic d'une part, et le cabinet d'architecture Tetrarc d'autre part. Ce projet n'aboutissant pas, les deux entreprises prennent contact avec le consortium de constructeurs BVA-HH alors en cours de

²² Cette expression est extraite d'un des entretiens réalisés auprès des membres des deux associations porteuses de « la maîtrise d'usage ».

Le *storytelling* ou conte de faits est l'application de procédés narratifs dans la technique de communication pour renforcer l'adhésion du public à un discours donné. Cette méthode consiste à essayer de faire émerger une ou plusieurs histoires à fort pouvoir de séduction et/ou de conviction. Ces histoires servent ensuite de vecteurs pour faire passer des messages plus complexes, dès lors transmis avec plus d'efficacité, selon le principe qu'il faut passer par l'émotion pour atteindre la raison. Selon le théoricien Steve Denning, les discours de conviction se fondaient traditionnellement sur la trilogie « reconnaissance d'un problème / analyse / préconisation d'une solution ». Cette méthode aurait atteint ses limites auprès du public moderne souvent inondé par ce type de messages. Le *storytelling* lui substitue la trilogie : « capter l'attention / stimuler le désir de changement / et, ensuite seulement, emporter la conviction par l'utilisation d'arguments raisonnés ». L'utilisation d'histoires et de formules symboliques à chacune des trois étapes permettrait de suspendre provisoirement le regard critique du public et de laisser une chance aux messages transmis le temps de développer et de faire entendre les arguments de fond.

Le « *storymaking* » est une extension récente de cette méthode de communication. Elle repose principalement sur le développement des démarches participatives et des dispositifs collaboratifs. L'emploi d'une stratégie de *storytelling* cherche à embarquer le public dans un univers qui capte son attention et suscite diverses émotions. Il arrive que l'utilisation de cette méthode conduise le public à adopter une posture créative et à désirer se mobiliser pour concrétiser ces idées. Le *storymaking* consiste donc pour l'émetteur du message initial à rassembler et organiser ces potentiels (innovation et mise en œuvre) pour les développer afin de les mettre au service du projet de départ.

réponse à l'appel à constructeurs émis par la SAMOA. Rappeler ce précédent permet d'envisager la façon dont les porteurs initiaux de la prise en compte des usages se positionnent dans le projet ilink. MECA et Scopic se sont déjà accordés sur leurs ambitions communes, sur les prix d'achat et l'environnement dans lequel ils souhaitent implanter leurs entreprises, ainsi que sur leur vision de la prise en compte des usages et de la place à accorder à leur parole dans la conception du bâti. Sans que cette donnée ne soit alors pas formalisée, l'Agence Scopic est désignée référente de ce projet d'autopromotion commun. Elle a alors pour ambition d'échanger les investissements consentis sur fonds propres contre l'opportunité de réduire les coûts d'achat au mètre carré de ses futurs locaux et une occasion de monter en compétence dans un nouveau secteur de marché.

Ce précédent contribue donc à façonner l'ambition et le type d'organisation des porteurs de la maîtrise d'usages en amont de leur intégration au projet ilink. Lorsqu'ils rejoignent le consortium de constructeurs, ils ont déjà une conception très ambitieuse pour le programme immobilier et la façon dont ils vont y contribuer en tant que clients et futurs usagers. Par ailleurs, et même s'il ne s'agit que d'un potentiel, ils ont aussi construit un imaginaire commun de ce que pourrait être l'idéal de travail au quotidien des entreprises et de leurs salariés. Ainsi, la vision d'un espace collaboratif à même de créer des opportunités économiques (via le partage de données et le développement des collaborations) et d'installer les conditions d'un climat de travail convivial est d'ores et déjà prégnante. Si les porteurs initiaux de la maîtrise d'usages apprennent en marchant sans détenir de compétences relatives à l'activité de promotion à faire valoir de prime abord, ils ne sont pas sans capacités de projection, ni sans ressources.

En intégrant le projet ilink, ils savent que l'ambition de co-construction est un objectif et non un acquis, malgré la volonté déclarée de tous les protagonistes de travailler en ce sens. La prise en compte de leur parole exige qu'ils trouvent une place à part entière dans le processus de conception ; c'est-à-dire qu'ils s'imposent en tant qu'interlocuteur légitime auprès des acteurs traditionnels du secteur en même temps qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour y parvenir. C'est notamment la maîtrise du travail par projet qui va leur permettre d'y parvenir en leur permettant de composer efficacement à la fois avec les opportunités et l'inconfort que procure cette méthode. Cette compétence, que les acteurs concernés nomment eux-mêmes « raconter et se raconter une histoire » est détenue par les salariés de l'Agence de communication et d'événements Scopic. Cette équipe est habituée à se projeter dans une réalité scénarisée, à construire tout en composant avec l'instabilité d'une démarche apprenante et l'évolution progressive du projet entre possibles et contraintes. Elle est donc en capacité de projeter une ambition puis de se penser et d'agir en tant que développeur légitime de cette dernière. Ses membres sont ainsi parfaitement conscients que certaines des ressources stratégiques leur font défaut. Mais, considérant la mécanique de projet comme un processus cumulatif, ils envisagent le fait d'être confrontés aux nécessités de son développement comme une occasion de se doter des ressources nécessaires pour assurer la mission qu'ils se sont eux-mêmes donnée. La compétence projet est donc à la fois une capacité d'anticipation, de projection et d'adaptation et un savoir-faire de conviction

Genève et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

pour soi et en direction des autres.

Mobilisation et articulation des compétences clés

La gestion de l'activité par projet, en particulier lorsqu'il s'agit d'investir un nouveau secteur d'activité, repose aussi sur la capacité à mobiliser des ressources spécifiques sinon dédiées à l'objet. Il peut alors s'agir de développer ou de convertir des ressources préexistantes par la formation, ou encore de repérer et de mobiliser des individus à même de venir compléter les capacités d'action initiales. Tout au long du développement du programme *ilink*, les structures porteuses de la maîtrise d'usages – l'Agence Scopic puis les deux associations – réussissent à acquérir et/ou mobiliser des compétences nécessaires à leur participation à la conception des plans de l'îlot *ilink*.

L'intégration de « la communauté habitante » dans la démarche de programmation immobilière repose principalement sur la mobilisation des compétences détenues dans les entreprises initiatrices de la prise en compte des usages. La progression du travail de programmation les oblige ensuite à se doter de compétences nouvelles pour répondre aux modalités de prise en compte des usages et à l'activité de programmation immobilière. Du point de vue de la prise en compte des usages, la montée en compétences mobilise des professionnels – bénévoles ou salariés – dans des secteurs d'activité allant de l'architecture, au *design* de projet, en passant par l'animation de réseau, la communication et la création d'événements, jusqu'au *design* économique et au conseil juridique. La réunion de ces profils autour du projet naissant de maîtrise d'usages permet qu'il se structure sous l'influence croisée de ces différents champs de compétences.

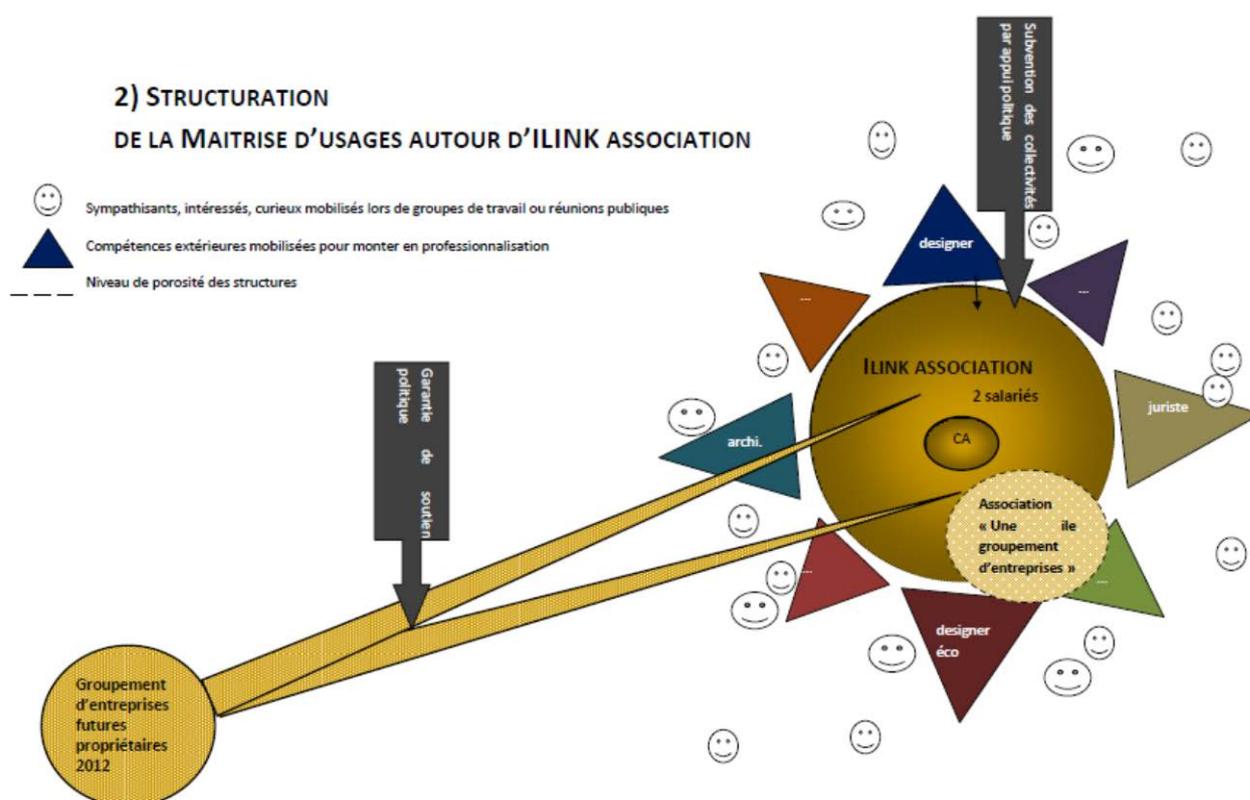
Les cabinets de conseil

La première vague de professionnels est mobilisée auprès des entreprises qui forment initialement la « communauté habitante » et composent aujourd'hui l'association Une île écosystème d'entreprises. Entre avril et octobre 2012, un cabinet de conseil en gestion d'entreprise, une avocate fiscaliste et un bureau d'étude urbain et d'ingénierie de projet contribuent bénévolement à formaliser le projet d'acquisition de locaux des entreprises en veillant aux conditions de viabilité juridique et économique. Le consortium de constructeurs mobilise de nouveau l'un d'eux après l'obtention du marché de construction afin de le missionner auprès de la communauté habitante pour l'aider à approfondir le projet d'investissement des entreprises d'une part, et le contenu de la prise en compte des usages d'autre part.

La création de deux postes dédiés

Dans un deuxième temps, un poste de coordinateur de projet est créé pour assurer le développement de la prise en compte des usages (février 2012). Le titulaire du poste est recruté pour ses connaissances et compétences relatives au secteur immobilier. Une fois mises au service des associations, ces Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier *ilink*, GERS, 2015

connaissances spécifiques permettent que les porteurs de la maîtrise d'usages acquièrent progressivement une vue d'ensemble de l'activité de programmation et, ce faisant, démontrent le sérieux de leur démarche. La détention de ce bagage confère de la légitimité au coordinateur de la maîtrise d'usages, et permet que sa parole soit écoutée durant les temps de travail partagés avec les professionnels du secteur. Le coordinateur détient également des compétences en matière de coordination et d'animation, mises au service du développement et de la conduite de la « maîtrise d'usages ». Puis, l'accroissement de l'activité de travail à partir de mai 2013 est l'occasion de créer un poste de chargé de projet qui vient compléter les compétences et capacités de travail du coordinateur.



De jeunes spécialistes en quête d'expérience

La troisième vague d'investissement consiste à mobiliser de jeunes professionnels en recherche d'expérience et/ou d'emploi dans les secteurs de l'architecture, du design de projet, de l'animation et de la communication. Dans un premier temps, ces jeunes professionnels contribuent bénévolement au développement de la maîtrise d'usages et viennent grossir les rangs de la « communauté habitante » puis d'link association. Différentes raisons peuvent éclairer leur mobilisation : leurs intérêts pour le projet de co-construction, la possibilité d'en retirer des savoirs d'expérience transférables dans leurs pratiques professionnelles ou de grossir leur réseau professionnel, ou encore les perspectives d'emploi pouvant découler de cette expérience.

Leur « envie d'en être » permet à la fois d'élargir le panel d'utilisateurs de départ et de border le développement de la démarche de maîtrise d'usages grâce à leurs compétences particulières. La plupart d'entre eux ont participé aux différents *workshop* mis en œuvre par Ilink association en tant qu'utilisateur ou animateur de ces temps de travail collectif quand l'objet de la réunion faisait écho à leur spécialité. Une partie d'entre eux, souvent ceux qui se sont investis durablement, ont perçu une rémunération pour leur travail et/ou intégré le bureau de l'association Ilink.

Un archipel d'entreprises

En parallèle, les premières entreprises mobilisées cherchent à recruter dans leurs réseaux professionnels d'autres structures susceptibles d'être intéressées par l'achat ou la location de locaux tertiaires et commerciaux dans l'îlot Ilink. Ce recrutement s'organise à partir du réseau de partenaires professionnels de l'Agence Scopic avant de s'élargir à un réseau d'interconnaissances professionnelles plus large dans le cadre de l'association Une île écosystème d'entreprises jusqu'en avril 2013. La logique de recrutement s'opère aussi à partir du type d'entreprises visées, de leur activité, de leur taille et de leur adhésion au principe d'économie collaborative. Deux volontés orientent ce « recrutement » : la volonté de la SAMOA de ne pas intégrer d'entreprises de grands comptes ; celle de Ilink association de ne pas peupler les bureaux de l'îlot de « costumes gris²³ » et de privilégier des structures de petite, voire très petite taille dont les activités couvrent des secteurs de la création (culture, TIC, etc.). En plus des entreprises Méca et Scopic, une entreprise de restauration, une école de batterie et des paysagistes projettent à un moment où à un autre de s'installer dans les bâtiments Ilink. La petite taille des entreprises et la variété de leur secteur d'activité sont envisagées comme des garanties de participation à la dynamique collective et d'adhésion aux principes collaboratifs. Cette variété, notamment du point de vue des entreprises de commerce, est aussi envisagée comme un facteur facilitant la dynamisation de l'îlot par la diversité des publics drainés.

La période prise en compte par la présente étude s'arrête à la validation du premier permis de construire (janvier 2012 - décembre 2013). Le premier volet du travail d'Ilink association consistant à mobiliser des utilisateurs dans l'optique de concevoir le bâti s'achève au moment du dépôt du permis de construire BVA-HH. Depuis, et bien que ce travail n'intéresse pas directement la présente étude, Ilink association continue de rassembler de nouveaux acteurs afin de poursuivre son activité non plus sur le dessin du bâti mais sur la définition des usages des différents espaces partagés implantés dans l'îlot.

²³ Sous cette dénomination sont regroupés les cabinets de comptables, de notaires et autres fonctions réglementées Genève et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

La complexification progressive des scénarii et ses supports

La méthodologie de la « démarche apprenante » mise en œuvre par les porteurs de la maîtrise d'usage s'appuie sur les compétences du travail par projet, sur la mobilisation de professionnels aux compétences variées et sur la conception de supports de travail servant de base à la réflexion collective. Pour générer des projections réalistes et productives du point de vue de la prise en compte des usages, les membres des deux associations se sont appropriés ou ont conçu différents supports techniques destinés à traiter d'une question spécifique ou à mobiliser une partie des usagers en particulier.

La traduction des plans d'urbanisme et d'architecture



Figuration en 3D des plans masse de l'îlot ilink produite par l'agence Scopic en mars 2013

Les premiers supports mobilisés auprès du groupe d'usagers sont les plans d'architecture et d'urbanisme²⁴ mis à disposition par la SAMOA et les architectes via le consortium de constructeurs à partir de décembre 2012. Ces documents ont une destination technique précise et sont souvent peu lisibles par des non spécialistes. Les porteurs de la maîtrise étudient alors ces supports, en synthétisent et simplifient le contenu afin de les rendre exploitables dans le cadre de la prise en compte des usages. Les documents obtenus par ce travail offrent une mise à plat du programme immobilier. Ils permettent d'apprécier de la situation de l'îlot ilink sur l'île de Nantes, dans la ville et son agglomération et de se faire une représentation de la surface de l'îlot et de la disposition de ses différents segments. Associé à des visites du site, le travail sur plan permet à chacun des usagers mobilisés par l'association de prendre la mesure du projet et de l'imaginer en lien avec son environnement extérieur immédiat.

²⁴ Ce cliché est à porter au crédit d'ilink association.

L'élaboration de supports de communication

Les supports de communication qui synthétisent les caractéristiques du programme immobilier et les ambitions de prise en compte des usages servent aussi le développement la « maîtrise d'usage » en devenir. En effet, l'élaboration de ces supports de communication et leur présentation contribuent, aussi bien pour leurs concepteurs que pour leurs destinataires, à interroger puis à formaliser de plus en plus précisément ce qui est entendu par la prise en compte des usages et la manière dont cela peut se traduire dans le programme ilink.

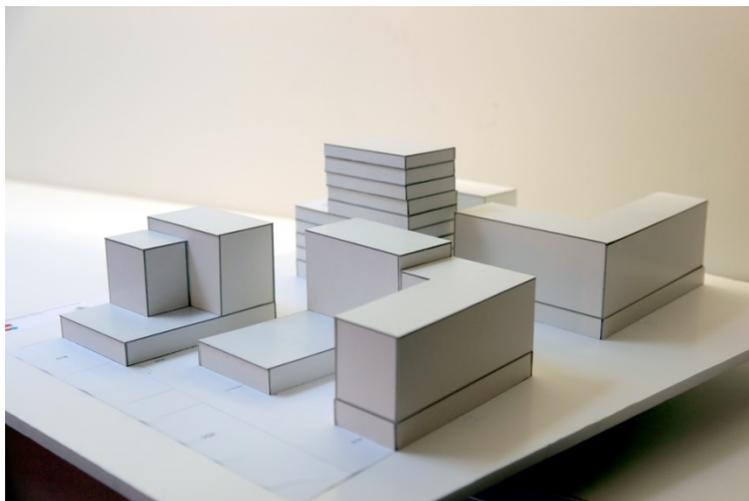


Plaquette de présentation de d'ïlink

En janvier 2013, l'un des premiers supports de communication conçu pour alimenter la prise en compte des usages sert à mobiliser les usagers sur le registre didactique, et à publiciser cette démarche auprès d'acteurs locaux²⁵. La fonction des supports de communication est à la fois d'informer et de susciter l'adhésion pour le projet de développement de la maîtrise d'usages. C'est aussi sur la base de ces premiers documents de synthèse et de promotion que les porteurs de la maîtrise d'usage, notamment ses porte-paroles, rencontrent nombres d'élus et de techniciens de la Ville, de Nantes Métropole et de la Région des Pays de la Loire. L'étude de contenu des différents documents produit témoigne de l'approfondissement et de la précision progressive de la méthode de travail sur les usages. La rédaction des supports de communication exige de l'équipe d'ïlink association un effort de clarification et de synthèse de leur objectifs ainsi que des méthodes et des moyens qu'ils escomptent mobiliser à chaque étape du projet immobilier. La production de ces documents participe donc de l'élaboration de la méthode de prise en compte des usages en servant de jalons aux usagers mobilisés d'une part, et de support de communication et valorisation à l'extérieur de ce groupe initial d'autre part.

²⁵ La production de cette plaquette de communication est à porter au crédit de l'Agence Scopic, l'artwork qui figure en page de couverture à Pierre Doucin. Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

La construction des maquettes



Maquette amovible des volumes qui composent les bâtiments de l'îlot Ilink²⁶.

Dès janvier 2013, les porteurs de la maîtrise d'usages conçoivent une première maquette du projet immobilier afin d'ajouter une dimension supplémentaire au travail de projection. Cette maquette, ainsi que toutes celles suivront, assemble des volumes mobiles construits à l'échelle pour représenter les différents segments qui composent le bâti. Ce type de maquette permet d'apprécier la masse globale du projet et de s'essayer aux déplacements des volumes intermédiaires (étages, jardins, voies de circulation, etc.). Le travail de projection à l'échelle permet aux usagers de se projeter dans un univers en trois dimensions et d'apprécier la situation des segments de l'îlot les uns par rapport aux autres, de se figurer la concentration des aménagements, les dimensions des espaces laissés libres ou promis à la circulation intérieure et des usages probables qui en seront fait.

Les protocoles benchmark, business model et workshop

Le croisement des méthodes de projection et de l'usage des différents supports ont, entre autres choses, abouti à la conception d'espaces partagés. Les fonctions et la répartition de ces espaces sont alors pensées de façon à optimiser leur usage et le rayonnement de leur activité à l'échelle de l'îlot puis du quartier PAD. Les usagers participent aussi à définir l'offre de services proposée et les modalités économiques de leur fonctionnement. A cette occasion, les porteurs de la maîtrise d'usages font appel aux compétences d'un cabinet spécialisé dans la construction de modèles économiques. Chacun des projets d'espaces partagés est revisité par les usagers à l'aide d'une méthodologie participative par ateliers ayant pour objectif

²⁶ La réalisation de la maquette est à porter au crédit de l'Agence Scopic. Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

de *business*
équilibrés et
garantissent
des espaces

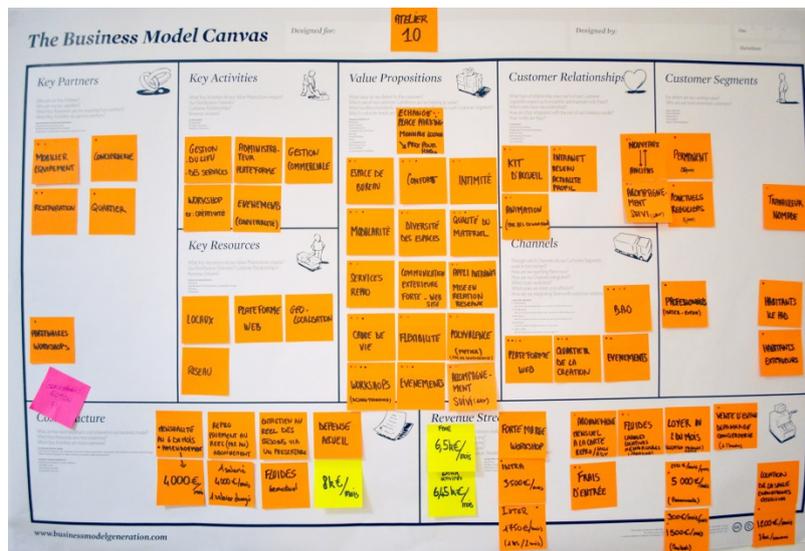


l'établissement
*model*²⁷
stables qui
la pérennité
mutualisés.

**Workshop consacré à la production des business model
des espaces partagés.**

Les différents supports évoqués sont exposés au fur et à mesure de leur élaboration dans les locaux d'Ilink association afin de permettre un usage quotidien aux salariés et ponctuel aux membres des deux associations. Ils sont aussi utilisés dans le cadre de *workshop*, c'est-à-dire de temps de travail collectif d'un à trois jours qui réunissent les usagers autour d'une problématique spécifique, de supports dédiés et d'une méthode de travail commune. A titre d'exemple, le workshop consacré à la circulation à l'échelle de l'îlot fait apparaître, à partir d'un travail sur maquette et de la projection des flux de circulation piétonnière au quotidien, la nécessité de créer des couloirs de circulation qui n'ont pas été initialement prévus par les architectes.

²⁷ Le business model s'entend ici comme un plan de financement. Sans aller jusqu'à la précision d'un bilan comptable prévisionnel, l'établissement d'un business model permet de répertorier les sources de dépenses et de bénéfices d'une structure et de rechercher une organisation qui permette soit leur équilibre, soit la création d'une plus-value retirée sous la forme de bénéfices.



Exemple de réflexion sur le modèle économique de l'espace de co-working l'Atelier 10²⁸.

L'élaboration collective de scénarios d'usages des bâtiments et des aménagements extérieurs de l'îlot ilink repose sur la mobilisation d'un public d'utilisateurs intéressés (membres des deux associations) et de travail à partir des supports techniques particuliers. La démarche apprenante mise en œuvre par les porteurs de la maîtrise d'usages consiste tout au long de la première phase du projet à faire une lecture synthétique des données existantes, d'en proposer un condensé aux usagers et de les mettre en situation de se projeter dans un cadre de vie incluant les contraintes techniques et architecturales de départ à partir desquelles différents scénarios d'usages peuvent être élaborés. Chacune de ces histoires permet d'élaborer une nouvelle recommandation, de préciser le fonctionnement d'un espace partagé ou d'écartier une hypothèse de travail qui s'avère *a priori* intenable « à l'usage ». La rédaction parallèle de notes de synthèse à chaque étape de l'élaboration d'un scénario et au moment du passage d'un scénario à un autre permet quant à elle d'intégrer les propositions successives dans un ensemble, de maintenir la cohérence du projet et de préciser la méthode de prise en compte des usages.

²⁸ Ce cliché est à porter au crédit d'ilink association.
Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015



Workshop développement des espaces partagés²⁹.

3.2 Applications concrètes dans l'aménagement du projet immobilier et d'animation des espaces partagés

Après avoir évoqué le public, la méthode et les outils à partir desquels s'est organisée la prise en compte des usages dans l'optique de la co-conception des plans de l'îlot ilink nous allons détailler les propositions qui ont été intégrés dans les plans du programme immobilier.

La stratégie de l'outsider

La première nouveauté permise par la mobilisation des porteurs de la maîtrise d'usages n'est pas directement visible dans les dessins des bâtiments qui composent l'îlot ilink ; elle consiste en l'intégration d'acteurs non spécialistes de la programmation immobilière dans le travail de conception. L'existence d'un groupe d'utilisateurs volontaires et décidés à prendre toute leur part dans le travail de conception des plans du bâti provoque une obligation de décalage chez tous les autres acteurs du projet.

²⁹ Les clichés n°5 et 7 et sont à porter au crédit d'Adeline Moreau.
Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

Les porteurs de la maîtrise d'usages ont initialement peu de compétences à faire valoir du strict point de vue de l'activité de programmation immobilière ; leur apport se traduit alors surtout par la création de marges de manœuvre et par la reconnaissance de l'intérêt de leur démarche auprès d'un large auditoire (aménageur, constructeurs, bailleur social, pouvoirs publics, élus). Pour y parvenir, ces acteurs mettent en œuvre une stratégie performative qui, dans un premier temps, repose largement sur l'audace et la promotion tous azimuts de leur démarche. C'est en pleine conscience des limites de leurs compétences, mais aussi de leur potentiel (méthode de travail par projet), que les porteurs de la maîtrise d'usages se présentent successivement à tous les autres acteurs concernés. Ils portent la conviction d'avoir les moyens de participer à la conception et que leur extériorité première au monde de la programmation immobilière garantit la pertinence de leurs apports. En se présentant comme éléments perturbateurs des habitudes et des mécanismes routiniers de la programmation immobilière, les porteurs de la maîtrise d'usages déroutent autant qu'ils séduisent les autres protagonistes du projet. Pour différentes raisons, ces derniers voient en eux l'opportunité de faire autrement et, au moins au départ, de participer à renouveler les méthodes d'aménagement immobilier et urbain dans le sens d'une ouverture à un public non-technicien.

Une fois intégrés dans le cercle des acteurs en charge de la conception des plans de l'îlot, les porteurs de la maîtrise d'usage n'ont de cesse de jouer la carte de l'extériorité. Ce faisant, ils continuent à se créer de nouvelles marges de manœuvre et incitent les autres acteurs à faire un pas de côté pour les détourner sensiblement de leurs manières de faire habituelles. C'est donc la conviction, l'audace et la stratégie de publicisation de leur projet qui permettent à ces acteurs d'intégrer le cercle des protagonistes de la programmation et, ce faisant, obligent les autres acteurs à ce décentrer *a minima* de leur procédés de travail habituels afin d'intégrer la prise en compte des usages. En amont, la capacité à se faire entendre, puis reconnaître comme un acteur légitime en dépit d'un statut d'*outsider* permet que les propositions d'aménagement élaborées au sein des deux associations soient entendues par le constructeur et, selon les cas, intégrées au dessin des plans de l'îlot.

La révision des plans masse

Les effets les plus visibles de l'implication des porteurs de la maîtrise d'usage dans le travail de programmation immobilière se traduisent dans les plans de l'îlot, c'est-à-dire dans les options d'aménagement et d'architecture qui ont été retenues par le constructeur et transcrites par les architectes. Seuls éléments qui sont finalement intégrés par les constructeurs sont ici retenus : d'autres d'aménagement sont abandonnées en cours de projet (serre urbaine, énergie photovoltaïque, passerelles entre les deux bâtiments, etc.). L'apport des usagers permet notamment d'interroger l'organisation spatiale de l'îlot et de suggérer des modifications du plan masse. Le plan masse initial de l'îlot prévoyait un système de circulation qui permettait de le traverser dans un axe nord-sud afin de l'ouvrir sur les deux boulevards qui le bordent. Dans la

mesure où l'îlot Ilink se compose de deux bâtiments et que des commerces sont installés en rez-de-chaussée, les porteurs de la maîtrise d'usage proposent de percer un des immeubles afin de créer un couloir de circulation Est-Ouest. Celui-ci permet aux usagers et habitants d'accéder à tous les espaces publics et/ou partagés du quartier sans avoir à contourner systématiquement les bâtiments. Cette proposition est formalisée après que les porteurs de la maîtrise d'usage se soient projetés dans leurs parcours quotidiens de circulation et aient perçu l'impossibilité de traverser dans le sens de la largeur comme un facteur de désertion du cœur d'îlot et une séparation formelle des usagers des deux bâtiments.

Dans le projet initial, un des deux bâtiments se composait de deux tours de différentes hauteurs et distantes de quelques mètres. Le travail de projection initié par les membres de l'association Une île Ecosystème d'entreprises pour choisir où situer leurs locaux professionnels dans le bâti les persuade qu'une partie de la tour la plus basse est peu attractive du fait de son vis-à-vis avec la tour adjacente. Celle-ci la prive de la lumière naturelle alors que le reste de l'opération profite d'une vue sur la Loire. Les porteurs de la maîtrise d'usages signifient alors leur désir de ne pas s'installer dans cette partie du bâtiment et font valoir qu'elle sera difficilement commercialisable. Cette remarque conduit les constructeurs et architectes à supprimer la seconde tour et à récupérer le volume de logements et de bureaux perdu en élevant une autre partie de l'opération de quelques étages et en revoyant son emprise au sol légèrement à la hausse à ses extrémités. Ce changement permet aussi qu'une surface de toit supplémentaire soit aménagée sous forme de jardins partagés.

Les différentes entreprises établissent également des schémas d'occupation qui participent à définir l'aménagement intérieur des locaux et plus précisément le positionnement des espaces communs et systèmes techniques. Une partie des entreprises membres de l'association Une île écosystème décide d'inscrire ses aspirations à une dynamique de vie partagée dans les murs. Cela passe par la mutualisation de certains espaces, notamment ceux dédiés aux fonctions sanitaires, de repas et de repos. Ce partage permet par ailleurs des économies, puisque les surfaces acquises ou louées par chacune des entreprises en question diminuent d'autant. Cette réflexion conduit à optimiser l'utilisation des surfaces disponibles pour aboutir à un aménagement qui privilégie les surfaces utiles. Les circulations entre les étages et le positionnement des commerces en rez-de-chaussée, notamment ceux dédiés à la restauration, sont également réfléchis à cette étape puisqu'ils sont censés faire partie des lieux où se croiseront salariés et usagers et/ou habitants dans la journée.

Tiers-lieux et espaces partagés

Enfin, tant du point de vue de l'aménagement structurel des bâtiments que de la définition de leur destination, les porteurs de la maîtrise d'usages pensent et définissent six espaces partagés à l'échelle de l'îlot et/ou du quartier de PAD entre ses différentes catégories d'occupants (travailleurs, habitants, personnes de passage). Il s'agit des jardins de toit, du gîte urbain, d'une grande salle dotée d'une terrasse, d'un espace de co-working appelé Genève et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

« Atelier 10 », du laboratoire art&D³⁰ et de la conciergerie. Dans cet ensemble, le labo art&D, l'espace de co-working et la conciergerie sont considérés comme des « Tiers-lieux³¹ ». Par tiers-lieux, les porteurs de la maîtrise d'usage entendent des espaces de co-présence, entre sphère privée et professionnelle, qui offrent aux individus la possibilité de se rencontrer et, idéalement, de conduire des projets communs. A l'origine, les Tiers-lieux sont des espaces de conception de solutions pour adapter les manières de faire à un mode de vie jugé non tenable écologiquement, notamment à travers la relocalisation des activités de travail et de services et de loisirs. La conciergerie ambitionne de devenir le cœur de la vie collective de l'îlot ilink et plus largement du quartier PAD. Elle a pour objectifs de gérer l'utilisation des différents espaces partagés, d'être un point d'accueil et d'information des différentes catégories d'usagers du quartier et de proposer des services spécialisés (services postaux, ménage, garde d'enfants, livraison des repas, etc.) à ses adhérents (entreprises, habitants, travailleurs, passants). En tant que centre névralgique du quartier la conciergerie a aussi vocation à déployer une offre d'animations plus large sur le quartier. L'atelier 10 quant à lui est prévu comme un espace de co-working doté de 30 postes de travail à destination des télétravailleurs ou travailleurs isolés souhaitant s'installer dans un espace de travail partagé pour bénéficier de la dynamique créée par la circulation des structures et des professionnels. Enfin, le Labo art&D est envisagé comme le second lieu de brassage des occupants de l'îlot et du quartier au quotidien. Il se compose d'un espace d'exposition, d'un coin bistrot et salon de thé, ainsi que d'un espace libre de 130 m² capable d'accueillir des réunions et des événements collectifs. Il a pour ambition d'offrir une offre culturelle et de loisirs, ainsi qu'un espace de convivialité accessible à tous les usagers du quartier. Situé en rez-de-chaussée et ouvert sur l'extérieur sous la forme d'une terrasse le Labo art&D est un des points d'entrée et de visibilité de la dynamique d'animation de la vie collective du quartier.

Les porteurs de la maîtrise d'usage travaillent aussi à définir le fonctionnement de trois autres espaces partagés que sont la salle partagée, les jardins de toits et le gîte urbain. La salle partagée a pour but de devenir un lieu de réception, une salle de réunion et un espace de détente pour les salariés et les habitants de l'îlot. Elle s'organise autour d'un espace fermé équipé d'une cuisine et d'une terrasse dotée d'un barbecue. Ce lieu a pour objectif d'accueillir des événements à vocation professionnelle et privée, sous le régime de la location ponctuelle. Les jardins partagés quant à eux sont situés sur les toits des bâtiments. Ils sont aménagés à partir de bacs à végétaliser selon la logique potagère et/ou d'agrément. Les toitures ont vocation à accueillir les salariés et habitants dans un cadre propice à la détente et au développement d'activités collectives autour du jardinage ainsi que du partage et de la consommation des denrées produites. Enfin, le gîte urbain prend la forme d'un logement de types 2 ou 3 louable par les occupants du quartier et les structures environnantes pour accueillir, qui des collaborateurs sur le registre professionnel, qui des proches sur le versant privé en échange d'un prix de location.

³⁰ Pour plus d'information sur la destination et le fonctionnement de chacun des six espaces partagés voir les différents rapports d'activités produits par ilink association.

³¹ Antoine Burret, Tiers-Lieux et plus si affinités, FYP Éditions, 2015.

Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

L'ensemble des espaces partagés et Tiers-Lieux imaginés par les porteurs de la maîtrise d'usage le sont dans la poursuite de leur réflexion sur l'économie collaborative et la moindre séparation des activités de travail, domestique et de loisirs dans l'îlot. A l'échelle du quartier, le partage et l'animation de la vie collective sont donc organisés à partir de l'existence d'espaces communs appropriables à différents niveaux par toutes les catégories d'usagers. Ces lieux, les activités et les services associés sont la base commune à partir de laquelle le développement d'une dynamique de vie collective est envisagé. Celle-ci est perçue comme facilitatrice pour créer un cadre de vie agréable pour les occupants de l'îlot et du quartier de la Prairie au Duc. Sous un autre angle, le foisonnement créé par ces opportunités d'interactions et de coopération est censé participer d'une émulation pouvant se traduire par des retombées économiques directes ou indirectes pour les entreprises installées dans l'îlot. De la même manière, les pouvoirs publics et, plus particulièrement, les élus voient dans le potentiel d'animation de la vie collective à partir des Tiers-lieux et des espaces partagés des relais de l'action publique sur le territoire à l'échelon de « l'hyper-proximité ».

3.3 Une prise en compte des usages multiforme et itérative

La prise en compte des usages change régulièrement de visage du début du projet, à la finalisation des plans d'architecture, jusqu'au dépôt du premier permis de construire (décembre 2013). L'avancée du processus de programmation immobilière exige que la prise en compte des usages soit pensée à partir d'un objet architectural en cours de conception et donc soumis à des évolutions structurelles permanentes. Elle oblige aussi les porteurs de la maîtrise d'usages à mobiliser successivement différentes catégories d'usagers en fonction de leur disponibilité, de leurs capacités et de leurs intérêts à participer aux nombreuses étapes de construction du projet d'usages.

Projeter des usages à intégrer au projet

Lors de sa première phase de développement, la démarche de maîtrise d'usages consiste à se projeter dans des scénarios d'usages du bâti (immeubles, espaces et voies de circulation, aménagements intérieurs et équipements techniques) et différents espaces partagés et tiers-lieux intégrés aux plans de l'îlot.

Un collectif d'entreprises et leurs salariés en guise de communauté habitante

Au moment où les groupes BVA-HH et les initiateurs de la prise en compte des usages répondent conjointement à l'appel à constructeur émis par la SAMOA, les usagers mobilisés se composent des entreprises, réunies autour de l'Agence Scopic et du Bureau Meca, qui ont déclaré leur volonté d'intégrer les bâtiments du programme ilink. Ce groupe d'usagers, aussi appelé « communauté habitante », désigne l'ensemble des personnels (stagiaires,

salariés, gérants, co-gérants) qui travaillent au sein de ces entreprises. Il rassemble donc une catégorie spécifique d'usagers que leurs caractéristiques amènent à se projeter dans un projet d'usages pensé à travers le prisme de leur statut d'entreprises et de travailleurs. Ces qualités rendent ces acteurs sensibles aux questions relatives à l'aménagement des espaces tertiaires, au dynamisme économique, à l'accessibilité des lieux de travail, ainsi qu'à l'implantation de services de proximité (services postaux, de livraison, de restauration, etc.). A cette étape, les usages sont envisagés comme des modes d'appropriation et d'utilisation d'un site qui se définissent par des habitudes et des souhaits de fonctionnement au travail.

De la communauté habitante aux adhérents des associations une île écosystème d'entreprise et ilink association

A partir de mars 2013, la structuration de l'activité de prise en compte des usages autour de son coordinateur (d'abord salarié au sein de l'Agence Scopic, puis d'ilink Association) donne un nouveau souffle à la démarche de prise en compte des usages. Deux objets servent de supports à ce travail : les plans masse des bâtiments qui composent l'îlot et les espaces partagés en cours de conception. Pour penser ces deux objets et les usages qui s'y rattacheront, le chargé de projet continu de solliciter la participation des acteurs qui forment la communauté habitante (entreprises et salariés) et mobilise une nouvelle catégorie d'acteurs choisis pour leurs compétences professionnelles spécifiques (architecture, design projet, animation, etc.). De ce point de vue, l'augmentation des effectifs lors des *workshop* et autres réunions au cours de cette phase agit un peu en trompe-l'œil. Durant cette période, il y a bien une augmentation du nombre de personnes mobilisées autour de la prise en compte des usages, mais pas du nombre de futurs usagers des bâtiments. Leur effectif et leur composition restent stables. De ce fait, les nouveaux acteurs mobilisés au sein d'ilink association contribuent moins à diversifier les catégories de futurs usagers mobilisés, qu'à élargir le faisceau de compétences spécifiques (architecture, design projet, etc.) à partir desquelles est conduite la réflexion sur les usages. Pour diverses raisons, ces nouveaux acteurs sont tous plus ou moins directement intéressés par les démarches qui relèvent de l'économie collaborative. Ils sont particulièrement sensibles à la démarche par projet, à la conception d'espaces partagés, ainsi qu'à la participation et la conduite de ces derniers (gestion, animation).

Du dépôt du premier permis de construire à la conception et l'expérimentation des espaces partagés et des tiers-lieux

Le laps de temps qui sépare le dépôt du premier permis de construire du second, puis du moment où un niveau de commercialisation suffisant est atteint pour enclencher le début des travaux d'aménagement est une phase importante pour la prise en compte des usages. A cette étape du projet, les plans de l'îlot ne sont plus un objet de travail, tandis que le public des futurs Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

usagers occupants des lieux n'est pas encore constitué du fait du lancement récent de la commercialisation des différentes cellules d'habitation et de commerce. Le travail de prise en compte des usages se déplace pour prendre en compte de nouveaux objets, à savoir les espaces partagés et tiers-lieux conçus pour intégrer l'opération. Leur fonctionnement est expérimenté ailleurs dans la ville. Il s'agit alors d'affiner leur mise en œuvre et de tester leur modèle économique sur la base d'usages réels pensés comme relativement proches de ceux prévus sur le site d'îlink.

Cette étape marque un changement dans le processus de prise en compte des usages. Après avoir travaillé à adapter le bâti aux usages pressentis et souhaités par les membres de la communauté habitante, l'enjeu consiste à délocaliser l'expérimentation du projet d'usages conçu pour le programme îlink dans d'autres quartiers de la ville et auprès d'usagers qui n'intégreront pas l'îlot. Pour ce faire, les porteurs de la maîtrise d'usages mobilisent un nouveau panel d'acteurs. Alors que les membres de l'association Une île écosystème d'entreprise étaient très présents lors du travail sur les plans de l'îlot, ils sont beaucoup moins sollicités lors de cette phase. Inversement, le test grandeur nature des espaces partagés et des tiers-lieux exige une plus grande mobilisation des salariés d'îlink association au titre d'administrateurs et gestionnaires de ces espaces (espace de co-working La Terrasse) ou de leur rôle dans leur installation, leur exploitation ou leur valorisation. Le développement de cette phase de test repose aussi sur la mobilisation de nouvelles catégories d'usagers directement intéressés par les activités déployées au sein des espaces partagés et tiers-lieux délocalisés. Dans ce cadre, îlink association ne mobilise pas à strictement parlé de futurs usagers de l'îlot îlink, mais bien le public varié des usagers des différents espaces partagés et tiers-lieux de la ville. A cette étape, la prise en compte des usages est orchestrée à partir d'un nombre d'usagers plus grand. Mais ceux-ci sont mobilisés sur une partie spécifique du projet d'usages. De ce point de vue, le travail de gestion et d'animation de l'espace de co-working « La Terrasse » mise en œuvre par îlink association dans le quartier Madeleine-Champs de Mars est envisagé comme une préfiguration de l'activité de « l'Atelier 10 » qui sera installé dans l'îlot îlink. Ainsi, les locataires occupants de l'espace de co-working « La Terrasse » participent indirectement de l'affinement du projet d'usages destiné à être développé sur l'îlot.

Accompagner l'appropriation du projet d'usages par les différentes catégories d'usagers du site

Au-delà de la participation au dessin des plans du bâti, à la conception des espaces partagés, les porteurs de la maîtrise d'usages poursuivent leur activité jusqu'à la transmission du projet d'usages aux différentes catégories de populations qui évoluent sur le site de l'îlot îlink. Ils déploient alors une vaste campagne d'animation (chantier, espaces partagés et tiers-lieux).

De la projection des usages à l'animation du chantier

Au-delà de l'activité de test du fonctionnement des différents espaces partagés
Genève et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

et tiers-lieux, ilink association entend aussi animer le site du chantier. Il s'agit de poursuivre la mobilisation autour du projet d'usages et d'éviter aux futurs occupants d'emménager dans un site sans antériorité. Ici, la démarche n'est ni totalement nouvelle ni totalement éprouvée. Les urbanistes s'attachent de plus en plus souvent à faire vivre les chantiers pour faciliter la vie des usagers sur site (habitants, travailleurs) et rendre supportable le temps long des travaux (habitants, riverains). Mais ces chantiers sont animés parce qu'ils étaient ou sont habités lors des travaux de reconversion ou de requalification³². La démarche de l'association est originale, sans être nouvelle, parce que le site du programme immobilier ilink est encore un terrain vague inoccupé implanté dans un quartier en cours d'aménagement. L'occupation et l'animation de la phase de travaux – prévues au moment où cette étude est rédigée – visent à maintenir une dynamique autour du programme immobilier et du projet d'usages porté par ilink association. Ce nouvel aspect de la prise en compte des usages participe aussi de la facilitation et de l'orientation de la commercialisation des locaux auprès d'un public ajusté au projet d'usages. En proposant son registre d'animation et de communication, Ilink association donne le ton et marque le territoire d'une empreinte sociale et culturelle propre à attirer les acheteurs dont la sensibilité entre en adéquation avec l'intention programmatique. Dans la mesure où la mise en œuvre de cette phase du travail de prise en compte des usages n'a pas débuté au moment de cette étude, ses implications concrètes ne peuvent être discutées. Cependant, compte tenu des résultats d'enquête accumulés jusqu'ici, il semble qu'à l'apparition d'un nouvel objet de référence pour la prise en compte des usages (le chantier) correspondra la mobilisation d'un nouveau panel d'utilisateurs parmi lesquels se trouveront les différentes catégories de travailleurs des entreprises du BTP, les futurs propriétaires occupants repérés grâce aux actes de ventes et, de façon plus marginale, les riverains et curieux attirés par les différents événements organisés sur le site en cours de travaux.

De l'animation du chantier à l'appropriation du projet d'usage

Enfin, l'association ilink prévoit, une fois le programme sorti de terre, d'animer les lieux de vie partagés et tiers-lieux, de manière à assurer leur appropriation par les différentes catégories d'utilisateurs de l'îlot (résidents, travailleurs, passants, etc.) et à dynamiser le site. Cette dernière phase de l'activité de prise en compte des usages a donc vocation à garantir l'efficacité du projet d'usages. Nombre d'expériences, en lien avec les programmes BBC ou à énergie positive notamment, montrent l'intérêt d'un tel suivi pour garantir le fonctionnement attendu. Intégrer des usages nouveaux – que ce soit par l'introduction du tri sélectif, de jardin en étages ou de mètres carrés partagés – implique en effet de s'assurer que l'innovation est comprise et appropriée par tous. Au moment de l'installation des occupants de l'îlot ilink, l'activité de l'association consistera donc à transmettre aux différentes catégories d'utilisateurs installés sur le site l'ensemble des clés de fonctionnement du projet d'usages conçu dans les phases antérieures. Comme dans les phases précédentes, le travail de prise en compte des usages

³² Pour exemple : GERS, MAP, IN SITU, Accord cadre : Maîtrise d'œuvre urbaine pour l'aménagement de la ZAC Verneau à Angers, SPL2A, 2011-2018.

se fera à partir d'un nouvel objet - l'îlot habité - et mobilisera un nouveau groupe cible, les différents usagers du site.

xxx

L'analyse des différentes manières dont les usages sont intégrés au projet ilink selon les étapes du projet dévoile le caractère générique de l'intitulé « maîtrise d'usage ». La prise en compte des usages est un travail itératif qui s'inscrit dans un continuum allant de la projection de modes d'appropriation d'un futur site (quartier, immeuble, espaces verts, voies de circulation, etc.), à l'accompagnement des usagers dans l'appropriation du projet d'usages (espaces partagés et tiers-lieux), en passant, selon le type de programmation, par l'animation du chantier. Le travail de prise en compte des usages, quand il est développé d'un bout à l'autre d'un projet immobilier, implique d'ajuster le contenu de l'activité de maîtrise d'usages à chaque phase d'avancée du programme en changeant d'objet de référence (plans masse, espaces partagés et tiers-lieux, chantier, usages de l'îlot habités) et en diversifiant et/ou élargissant les différentes catégories d'usagers à mobiliser (entreprises, communauté habitantes, professionnels spécialités de l'économie collaborative, usagers du chantier, occupants de l'îlot livré).

Le travail d'accompagnement des usagers envisagé au terme de la démarche et intégré dans de nombreux projets autres qu'ilink, rappelle que malgré le processus de prise en compte des usages, l'appropriation du site et de son projet d'usage n'est ni évidente, ni naturelle. L'adaptation des usagers effectifs du site au projet d'usages se réalise au prix d'un accompagnement qui aboutit, idéalement, non seulement à la compréhension du projet d'usages mais encore à l'adhésion des usagers. Le caractère nécessairement itératif de la prise en compte des usages dans le cadre du développement d'un programme immobilier trouve plusieurs explications. D'une part, le travail de projection des usages est rarement réalisé avec l'ensemble des futurs usagers. En cela, le projet ilink ne fait pas exception : des quelques entreprises susceptibles d'acheter des locaux professionnels en début de projet, peu seront encore présentes en tant qu'investisseurs au moment où le programme sera construit. A l'échelle d'une petite entreprise, les cinq années qui séparent le début du projet de son aboutissement sont trop longues et leur déroulement trop incertain pour un permettre un engagement ferme. D'autre part, si les usages sont associés à un site, ils sont aussi associés à des catégories d'usagers, qui varient selon le motif pour lequel ils usent du site : le l'emploi, la résidence, les loisirs, etc. C'est au moment où les locaux (logements ou bureaux) sont vendus sur plan que les futurs usagers commencent à être identifiés et peuvent être mobilisés, mais à ce stade la majeure partie des espaces partagés sont dessinés et destinés. Ici comme ailleurs, la projection des usages ne peut garantir une adéquation totale et encore moins immédiate entre un équipement, un quartier, un bâtiment et l'ensemble des usagers qui y cohabiteront quelques années plus tard.

3.4 Modalités de gouvernance et conduite de la prise en compte des usages

Compte tenu de la complexité du travail de programmation immobilière, du caractère nécessairement itératif de l'activité de prise en compte des usages et du temps nécessaire à l'aboutissement d'un projet immobilier et à la mise en place du projet d'usages qui l'accompagne, la conduite d'une démarche de maîtrise d'usages pose la question de l'organisation de l'activité au quotidien et du type de gouvernance qui régit son fonctionnement. Dans le cas qui nous intéresse, c'est au sein des deux entités Une île écosystème d'entreprises et ilink association que les problématiques organisationnelles et politiques internes se sont incarnées et cristallisées.

Un modèle d'organisation évolutif mais non partagé

La démarche de prise en compte des usages du projet ilink s'est organisée à partir de différentes configurations organisationnelles et auprès d'un nombre variable d'usagers aux qualités diverses. L'apprentissage en marchant que font les porteurs initiaux de la prise en compte des usages, en lien avec les échanges qu'ils ont avec les autres acteurs du projet ilink, les incite à structurer et clarifier leur organisation en même temps qu'ils développent leur activité. D'avril 2012 jusqu'au dépôt du premier permis de construire (décembre 2013), le groupe d'usagers mobilisé s'élargit et se diversifie sensiblement tandis que l'activité de prise en compte des usages s'organise dans trois structures distinctes : l'Agence Scopic bientôt remplacée dans sa tâche par les deux entités ilink association et Une île écosystème d'entreprises.

L'association ilink (anciennement île-PAD) est créée en avril 2013. Les porteurs initiaux de la maîtrise d'usage – mobilisés depuis avril 2012 – décident de se rassembler sous ce statut par souci d'organisation du travail, de visibilité du projet et d'accès aux subventions publiques. Le bureau de l'association, limité à trois membres, est constitué de professionnels – salariés ou collaborateurs – de l'Agence Scopic. Cette association a vocation à rassembler l'ensemble des acteurs mobilisés directement ou indirectement par l'activité de prise en compte des usages. Par ailleurs, la création de l'association permet de séparer l'activité de l'Agence Scopic de la démarche de prise en compte des usages, à un moment où les différents rôles de l'agence en tant que futur investisseur, pilote de la maîtrise d'usages et prestataire de

services en communication pour le compte du groupe BVA apparaît difficile à concilier dans le temps. A compter de cette date, l'association îlink assure la mise en œuvre de la démarche de prise en compte des usages. Pour autant, le passage de témoin entre l'Agence Scopic et îlink association ne change pas, au moins dans un premier temps, la composition du public des usagers mobilisés à ce stade de développement du projet. En effet, les entreprises futures acquéreurs, leurs salariés et les salariés d'îlink association continuent de former la majorité des adhérents.

En août 2013, les membres de l'association îlink formalisent la séparation du développement des projets d'investissement des entreprises futures acquéreurs, de l'activité de prise en compte des usages en créant l'association Une île écosystème d'entreprises. La création de cette seconde structure répond à une demande croissante de la part des autres acteurs du projet immobilier et des interlocuteurs publics de l'association. Ils veillent à dissocier clairement le projet d'investissement privé des entreprises, de celui porté par l'association d'usagers reconnue d'intérêt général et récipiendaire de subventions publiques. La création de la deuxième structure permet par ailleurs d'organiser et de simplifier les relations de travail entre les différentes catégories d'usagers et le maître d'ouvrage. Les questions concernant la négociation des conditions d'achat des surfaces commerciales et tertiaires et de la prise en compte des usages sont désormais traitées séparément.

La création de cette nouvelle structure associative permet de définir deux projet associatifs distincts, sans pour autant les autonomiser strictement l'un de l'autre. En effet, si les séparations administrative et comptable sont formalisées dans les statuts des deux associations, en pratique, celles-ci continuent de partager le même public et à former un groupe de travail sur les usages mobilisé de façon indistincte au quotidien. En pratique, l'association Une île écosystème d'entreprises est membre à part entière d'îlink association ce qui permet à cette dernière de continuer à associer les porteurs initiaux du projet (communauté habitante = salariés, stagiaires, gérants et co-gérants des entreprises) aux acteurs mobilisés ultérieurement par îlink association dans l'optique du développement de la maîtrise d'usage.

D'un côté, l'effort d'organisation et de formalisation administrative mis en œuvre dans le cadre des associations ne suffit pas à distinguer et/ou séparer les multiples intérêts que les porteurs initiaux de la prise en compte des usages ont à participer du développement de la maîtrise d'usages en tant que compétence spécifique pouvant faire l'objet d'une reconnaissance ultérieure. D'un autre côté, la force de cohésion et le pouvoir d'attraction de ce groupe d'usagers initial, le plus systématiquement et durablement investi, permettent à la démarche de maîtrise d'usages de se développer dans le temps, en parvenant à se mobiliser efficacement dans les moments d'activité très dense et à le rester dans les moments de creux ou de crise au sein de la maîtrise d'ouvrage partagée.

Un support administratif sans socialisation collective partagée

L'analyse de l'activité, du fonctionnement interne et de la composition des deux associations montre par ailleurs que c'est moins l'outil de gouvernance Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

collective que le cadre administratif qui retient l'attention des porteurs de la « maîtrise d'usages ».

Ici le cadre défini par la loi de 1901 n'est pas utilisé en tant qu'instance de collectivisation et d'élaboration d'un projet commun, mais comme un support administratif qui autorise le rassemblement et la coopération plus ou moins ponctuelle d'acteurs diversement intéressés au développement de la « maîtrise d'usages ». Ces deux conceptions de l'activité associative cohabitent depuis longtemps dans les pratiques collectives. Opter pour l'une ou l'autre de ces options ne change rien à l'obligation de conformité des pratiques avec le cadre réglementaire, mais induit un fonctionnement interne spécifique en termes de gouvernance. L'utilisation du cadre associatif en tant que support administratif tel qu'il a été mis en œuvre dans les associations Ilink et Une île n'implique pas la circulation et l'organisation systématique de débats entre les membres sur toutes les dimensions de la vie et de l'activité des structures.

Les deux associations, pilotées par un nombre restreint d'individus, sont des plates-formes de rassemblement des différentes catégories d'utilisateurs mobilisés ou à mobiliser. Leur fonctionnement est assez souple pour permettre leurs entrées et sorties en fonction de la tâche considérée à un moment donné du processus de programmation. Par voie de conséquence, cette option implique que les acteurs mobilisés, à fortiori quand ils ne font que passer, ne sont pas directement intéressés aux conditions matérielles d'existence des structures et du développement de leur projet à long terme. Si les bilans financiers et moraux sont régulièrement présentés aux différents membres des deux associations conformément à la loi, c'est plus dans une optique d'information et de transparence que de discussion sur le fond des dispositions et orientations politiques à prendre pour l'avenir. Dans les deux structures, les activités de gouvernance, c'est-à-dire d'orientation et de gestion, sont systématiquement traitées dans le seul périmètre des bureaux. Ceux-ci fonctionnent comme des cellules de pilotage restreintes et non comme des relais systématiques entre les différents membres ou participants de la vie des associations. Ce mécanisme d'association des usagers, associé au phénomène d'entrées et sorties des bénévoles intéressés, a des implications différentes dans le développement de la maîtrise d'usages. Tandis que certains deviennent officiellement adhérents des associations en réglant une cotisation annuelle et en occupant ou non des responsabilités au sein des structures (bureau), d'autres y sont associés plus ponctuellement et sans adhérer officiellement. Le caractère facultatif de la démarche d'adhésion est caractéristique de ce type de fonctionnement ; ici l'adhésion n'apparaît pas obligatoire ou même stratégique pour les différents membres puisqu'elle n'est assorti d'aucun pouvoir d'influence réel sur le pilotage des associations, ce dernier étant géré dans l'espace restreint des deux bureaux. Ce fonctionnement sur la base d'une gouvernance non partagée fait plus largement écho à toutes les initiatives collectives qui sont engagées dans la logique de projet. Le principe du travail par projet est d'agir comme un vecteur de mobilisation des acteurs dans l'optique de la réalisation d'un objectif commun qui est d'autant plus efficace qu'il apparaît horizontal. Ce mécanisme de coopération permet effectivement de créer les conditions de mobilisations collectives ponctuelles tendues vers un objectif de production et un effort de productivité partagée dans un temps restreint. L'organisation des Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

workshop est de ce point de vue tout à fait représentative, puisque chacun des participants quel que soit le niveau de connaissance qu'il a du programme immobilier était amené à se saisir d'une question spécifique à l'aide de méthodes de travail propices à générer de la coopération dans un temps relativement court. Les *workshop* fonctionnent donc comme des bulles d'activité où tous les participants travaillent à produire un objet commun dans une même séquence de temps et en partageant le même niveau d'information. Si elle est particulièrement efficace pour mobiliser ponctuellement des groupes de travail sur une question précise, cette méthode présente néanmoins l'inconvénient de laisser au second plan, sinon d'évacuer complètement, les questions relatives à la gestion et à la gouvernance de projet qui est un des éléments structurants de la démarche.

Au-delà de la démarche projet, le recours spontané à ce mode de fonctionnement au sein des deux structures associatives fait écho aux caractéristiques des porteurs initiaux de la maîtrise d'usages. Ce sont des entreprises habituées au travail par projet d'une part ainsi qu'à la séparation des tâches de gestion et de production. Les entreprises initiatrices envisageant leur mobilisation dans la maîtrise d'usages comme une occasion susceptible d'élargir leur champ de compétences, leurs dirigeants conservent un droit de regard, voire la maîtrise de la démarche. Le recours et l'usage du cadre associatif selon la logique de la plate-forme participe de la centralisation de la gouvernance et du maintien des discussions d'orientations stratégiques, notamment politiques et financières, dans un périmètre restreint. Comme le souligne l'un des acteurs mobilisés, la « maîtrise d'usages » porte bien son nom ; ses porteurs « maîtrisent » la démarche de prise en compte des usages comme les constructeurs tentent de le faire en voulant conserver la conduite exclusive de la maîtrise d'ouvrage immobilière.

La professionnalisation de la démarche de la prise en compte des usages entre nécessité et perspectives de long cours

L'initiative d'une prise en compte des usages portée par un nombre d'acteurs limité se transforme progressivement en une mission à part entière dans le processus de programmation. Elle devient une « maîtrise d'usages » assurée par des professionnels développant leur expertise au cours du même processus.

Le développement d'une démarche de maîtrise d'usages intégrée et déployée dans toutes ses dimensions, témoigne d'une très grande ambition et nécessite la mobilisation de moyens proportionnés. La conception étendue et itérative des usages à interroger et à profiler dans l'optique de la conception du bâti et d'espaces partagés réclame que les porteurs de cette initiative disposent de compétences en termes de programmation urbaine, de gestion de réseau, de communication et d'animation. La contrainte du temps long de la programmation s'ajoute à ces exigences et aux moyens nécessaires à mobiliser pour y répondre. Ces différents éléments interrogent les possibilités

de mise en œuvre d'une démarche de maîtrise d'usages par des non professionnels, surtout si leurs caractéristiques sociales les tiennent éloignées des codes et des habitudes de la production partagée. Le passage de témoin entre le groupement d'entreprises futures usagères (pourtant dotées d'un important réseau social, politique et professionnel) et l'association « ilink » dotée de deux salariés et fortement subventionnée par les collectivités locales accentue ce questionnement. Cette situation interroge la possibilité pour des usagers «lambda » d'assurer seuls la prise en compte de leurs usages, à plus forte raison quand l'envergure et le temps de réalisation des projets urbains ou immobiliers sont importants.

XXX

Le développement de la démarche et du savoir-faire relatif à la prise en compte des usages baptisée « maîtrise d'usages » se traduit par la création d'associations respectivement dédiées au portage du projet d'investissement privé des entreprises futures usagères et au développement de la maîtrise d'usage. Le fonctionnement des deux associations, liées par leur histoire, un public commun et des intérêts proches ou co-dépendants, n'est pas totalement étanche, mais la séparation administrative a des bénéfices organisationnels (gestion administrative et financière).

Cette situation d'imbrication/séparation a des effets ambivalents. Elle apparaît à plusieurs reprises comme une collusion d'intérêts et fragilise alors le groupe en interne d'une part, et vis-à-vis des autres acteurs engagés dans le travail de programmation d'autre part. Elle permet cependant aux usagers (entreprises, salariés et bénévoles) d'être rassemblés dans un groupe doté d'une force de cohésion, de rester mobilisés tout au long du processus d'élaboration des plans de l'ilot, de maintenir ses ambitions dans le temps long de la programmation.

IV. Une maîtrise d'usages intégrée... sous quelles conditions ?

Par son caractère atypique et son ampleur, par la spécificité du contexte politique dans lequel elle s'inscrit, la maîtrise d'usages portée par Ilink association conduit à interroger les conditions socio-économiques, politiques et techniques favorisant l'intégration des usages dans une programmation urbaine ou immobilière.

L'analyse des modes d'intégration et de fonctionnement de la maîtrise d'usages du projet immobilier Ilink rappelle d'abord que les intérêts des différents acteurs concernés par la prise en compte des usages sont variés.

- L'intérêt des futurs usagers est généralement double : il est économique et qualitatif. Ainsi, les projets d'auto-promotion ou d'habitat partagé sont généralement portés par des objectifs de réduction des coûts d'achats et d'optimisation de futures conditions de logement ou de travail.
- L'intérêt des promoteurs/constructeurs est économique : l'intégration des usages pouvant contribuer à remporter un concours ou à faciliter la commercialisation sur le marché de l'immobilier.
- Des intérêts politiques et économiques peuvent mobiliser la puissance publique. L'intégration des usages peut passer pour un vecteur d'appropriation des espaces privés et des espaces de proximité par les citoyens ; elle est perçue comme un facteur de cohésion sociale au service d'un projet sociétal, au sein duquel la puissance publique ne serait pas omnisciente.

Ces objectifs ne sont pas exclusifs les uns des autres, mais ils peuvent devenir concurrentiels dans la mesure où ils intègrent des objectifs de limitation des coûts d'achat comme de production. Ainsi la volonté distinctive du promoteur peut-elle entrer en tension avec le coût d'intégration des usages si celui-ci met en péril l'équilibre économique de son projet. Or, tous les protagonistes ne disposent pas des mêmes ressources ni des mêmes capacités à défendre leur point de vue ou à maintenir leur participation active dans le temps. Le maître d'ouvrage est en capacité de gérer une conduite d'opération sur cinq à sept ans tandis que le rapport au temps des futurs usagers est généralement plus contraint. L'intégration des usages, si elle n'est pas portée de bout en bout par des acteurs convaincus que ses bénéfices sociaux ou politiques sont à la hauteur des coûts qu'elle engendre, peut donc rapidement être reléguée.

L'expérience d'Ilink rappelle que, dans certains contextes, les tensions entre ces différents intérêts peuvent être contenues. Ainsi, le niveau de tension sur le marché de l'immobilier, le volontarisme de la puissance publique, l'ampleur et la nature du réseau social et professionnel des usagers mobilisés sont des éléments de contexte pouvant favoriser ou, au contraire, freiner l'intégration ou le maintien de la prise en compte des usages d'un bout à l'autre de la Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

programmation. En l'absence d'éléments conjoncturels favorables, le maintien de la prise en compte des usages suppose une formalisation de son intégration et de ce qu'elle implique pour chacun des protagonistes.

Aussi, cette conclusion éclaire-t-elle la diversité des éléments à déterminer, ou pour le moins à questionner, pour éviter les abandons ou les tensions, lorsque la perspective de prise en compte des usages est envisagée. Ils sont au nombre de quatre :

- circonscrire les usages et les usagers visés
- définir le porteur et porte-voix des usages
- décider des étapes d'intégration des usages
- décider du mode juridique d'intégration des usages

4.1 Des usages et des usagers à circonscrire

« Usages » et « usagers » sont des termes de plus en plus utilisés dans les champs de l'architecture et de l'urbanisme, mais ils sont rarement définis. En l'absence de définition, les différents acteurs regroupés autour d'un objet urbain ou architectural peuvent y associer ce que bon leur semble, selon leurs expériences préalables, leurs intérêts respectifs et leurs attentes. Si la nature et l'ampleur des informations recueillies et intégrées au projet ne sont pas débattues, les malentendus autour de la prise en compte des usages peuvent être nombreux tant les conceptions et les modalités d'intégration sont diversifiées.

Travailler sur la prise en compte des usages suppose de s'accorder sur ce qu'ils désignent. Intégrer des usages dans la construction d'un objet urbain ou architectural consiste à prendre en considération les modalités à travers lesquelles les individus vont pouvoir s'en saisir. En d'autres termes, les usages se rapportent aux différents façons dont les individus peuvent utiliser/s'approprier un objet, en fonction de la finalité qu'ils lui donnent (se promener, se loger, travailler, etc.). Cette intégration ne s'adosse pas aux usages in situ, puisqu'elle est réalisée lorsque l'objet est en cours de construction, mais à la projection d'usages observés, vécus ou regrettés par leur absence dans d'autres sites.

Les individus ayant des usages d'un objet urbain ou architectural sont généralement nommés «usagers». Ils sont distingués les uns des autres par la diversité des destinations qu'ils donnent à l'objet en cours de construction. Ainsi, des catégories d'usagers sont généralement constituées autour des fonctions de l'objet : «résidentielle », «commerciale », «professionnelle », «ludique», etc. Plus les fonctions de l'objet sont diversifiées, comme c'est le cas dans le programme Ilink, plus la prise en compte des usages suppose, pour être complète et adaptée, d'impliquer une diversité de catégories d'usagers : des habitants, des commerçants, des employés ou cadres, des riverains, etc.

Cette classification a le mérite de prendre en compte une diversité d'usages possibles pour un même objet. Elle simplifie cependant la réalité en laissant à penser que tous les individus d'une même catégorie ont des usages similaires. Cette supposée homogénéité au sein d'une même catégorie aplanit la réalité et ôte le caractère dynamique des trajectoires individuelles, socio-résidentielles, professionnelles qui ont des effets maintes fois démontrés sur les manières d'user d'un quartier, d'un logement³³, etc.

Aucune programmation urbaine ou architecturale intégrant la prise en compte des usages ne peut prétendre à l'exhaustivité. Les catégories d'utilisateurs sont subdivisibles à l'infini si elles intègrent l'ensemble des éléments (critères et dynamiques) susceptible d'influer sur les usages. Mais reconnaître l'existence de cette diversité permet d'identifier pour chaque programmation, le niveau de prise en compte des usages attendu, tant du point de vue de la diversité des catégories impliquées, que du point de vue de la finesse d'analyse souhaitée pour chacune de ces catégories d'utilisateurs ou pour l'une d'entre elles.

4.2 Porter les usages : de la pratique bénévole à la pratique professionnelle

La faiblesse de conceptualisation des usages au sein des projets urbains et architecturaux traduit mal l'ancienneté de leur intégration. Les tentatives d'appréhension des usages dans le cadre de projets immobiliers ou de projets urbains ne sont pas nouvelles. Elles se développent dès les années soixante-dix, portées tantôt par des architectes, tantôt par des militants, des experts ou encore des utilisateurs. Tour à tour ou de façon concomitante, ces différents acteurs s'essayaient à des méthodes spécifiques pour intégrer des usages dans la construction immobilière ou l'aménagement urbain. Chacun, selon son statut, ses objectifs et sa qualification, intègre les usages à sa manière et avec des objectifs différents.

³³ Chamboredon J.-C., Lemaire M., « Proximité spatiale et distance sociale. Les grands ensembles et leur peuplement », *Revue Française de Sociologie*, XI, 1970, p. 3-33.

Meslin K, Rousselot L. « Effets sociaux des politiques urbaines de démolition/reconstruction du logement social : de l'ascension résidentielle à la fragilisation socioéconomique », *Politiques sociales et familiales*, n°114, p. 13-19, 2013.

Un demi-siècle de tentative d'intégration des usages dans l'urbain et l'architecture

A partir des années soixante-dix déjà, des militants politiques tentent de mobiliser des citoyens dans le cadre d'ateliers urbains dans une démarche d'éducation populaire visant à former le peuple et à lui donner les moyens d'agir sur son environnement (social, politique et matériel). L'objectif est alors la création d'un espace de contre-pouvoir et d'expression dédié aux citoyens, permettant de penser l'urbain avec et pour eux.

Ce mouvement de prise en compte des usages se renforce, se transforme et se professionnalise au cours des années soixante-dix, avec l'introduction des sciences sociales dans les écoles d'architecture. Celle-ci contribue à renouveler la conception de l'architecture et à changer le regard des concepteurs du bâti et de la ville. Si la dimension créative et artistique de leur production continue d'être visée, elle n'est plus omnisciente : cette dernière intègre, progressivement et de façon très inégale, les modes de vie et les usages de ses destinataires.

Puis, dès la fin des années quatre-vingt, les sciences sociales passent du rang de discipline enseignée aux futurs fabricants de la ville à celui de compétence à part, intégrée dans les équipes chargée de la production urbaine et architecturale. Depuis une trentaine d'années en effet, tandis que certaines écoles d'architectures continuent d'accorder une place à l'enseignement de la prise en compte des usages, des sociologues sont parfois associés aux équipes d'urbanistes et d'architectes à l'occasion des concours architecturaux, de projets de réhabilitation ou de projets de renouvellement urbain de manière à donner une place plus importante encore aux usages. Dans ce cadre, ils intègrent les usages à partir de la connaissance qu'ils ont des modes de vie des groupes sociaux ou recueillent les usages et attentes de groupes d'utilisateurs choisis pour leur proximité (sociale, professionnelle, générationnelle, etc.) avec les futurs occupants du site. La constitution de ces équipes pluridisciplinaires s'appuie sur la reconnaissance d'une compétence professionnelle dédiée à l'analyse des modes de vie et des modes d'habiter des groupes sociaux, porteuse d'une plus-value intrinsèque.

Enfin, les projets d'auto-construction ou d'habitat participatif développés ces quinze dernières années par des groupes d'habitants, épaulés d'architectes³⁴,

³⁴ Il arrive en effet que les architectes eux-mêmes animent des séances de travail avec des usagers pour intégrer la question des usages.

E. Macaire, Collectifs d'architectes, expérimenter la coproduction de l'architecture, *Lieux communs*, n° 17, p.165-186.

Plus récemment, des géographes ont eux-aussi investi de nouveaux modes de recueil des modes d'habiter adossés à de la photographie.

B. Chaudet, C. Peribois, « Une enquête géo-photographique participative pour interroger les modes d'habiter des seniors tourangeaux : une proposition méthodologique », *Norois*, 2014/3, n°232, p.23-34.

Genèse et processus de structuration d'une maîtrise d'usages intégrée au projet immobilier Ilink, GERS, 2015

s'inscrivent eux-aussi dans une logique de prise en compte des usages. Dans ce cadre, les futurs usagers interrogent eux-mêmes leurs usages et les projettent de manière à adapter leur environnement. Ils optent parfois, à la manière d'Ilink, pour la mise en commun d'espaces dédiés (jardins, conciergeries, etc.). La démarche tend alors surtout à améliorer des conditions de vie ou de travail individuelles et à limiter les coûts de production, dans une logique réformiste et non plus de contre-pouvoir comme cela pouvait être le cas au cours des années soixante.

Porte-voix des usages : un rôle à prendre ou à apprendre

Ce bref retour en arrière rappelle que la fabrication des bâtiments et des villes intègre de plus en plus souvent les usages. Mais elle le fait de manière hétérogène, par l'intermédiaire d'entités diverses, qui toutes n'envisagent pas la prise en compte des usages de la même manière, ni avec la même finalité.

En l'absence d'études comparatives entre des programmations intégrant la prise en compte des usages et s'appuyant sur des porteurs de nature différente, établir un lien mécanique entre un type d'entité et une façon de concevoir la prise en compte des usages semble prématuré. Cependant, le caractère professionnel du porteur d'usages se solde généralement par une diversification des modes de recueils des usages d'une part, et une sensibilisation plus grande à la diversité des usages et des usagers existants d'autre part.

A l'inverse, plus le projet est porté par des néophytes – des usagers lambda ou des architectes et urbanistes non formés à l'analyse des modes d'habiter et des usages – plus les usages défendus sont la projection de leurs propres usages et attentes, ou des représentations qu'ils se font des usages d'autres catégories d'usagers : personnes âgées, entreprises, riverains... Le risque est alors de produire une forme de standardisation des usages projetés – « tout le monde veut un pavillon avec un bout de jardin³⁵ », « les seniors veulent des rez-de-chaussée » – et des productions urbaines et architecturales à partir des représentations des populations les plus mobilisées dans ces démarches participatives : des ménages avec des ressources culturelles relativement élevées.

L'intégration des usages, lorsqu'elle repose sur la seule mobilisation de néophytes, se heurte aussi à d'autres formes de difficultés. Certaines tiennent à la complexité d'opposer des compétences sociales aux compétences techniques des maîtres d'œuvre. D'autres sont liées aux différences de temporalité des usagers et des professionnels mobilisés. Tenir le rapport de force sur le temps long de la programmation face à des maîtres d'ouvrage ayant un rapport au temps bien moins contraint et dont la programmation est l'activité principale constitue un véritable défi.

³⁵ Cette assertion a été maintes fois entendue au cours d'enquêtes lors d'entretiens menés auprès des promoteurs et professionnels de l'immobilier public et privé.

4.3 La maîtrise : un processus global ou morcelé

Si les types d'usages pris en compte varient selon le porteur d'usages et ses objectifs, le travail réalisé sur les usages tout au long d'une programmation peut prendre des formes très diverses. Du fait de son ampleur et de sa visibilité, la maîtrise d'usages du programme immobilier Ilink présente l'intérêt d'être un miroir grossissant de la diversité des pratiques que peut recouvrir l'intitulé « maîtrise d'usages » .

Elle éclaire les différentes phases de travail envisageables pour une même programmation : de l'étape du dessin architectural, au moment de la construction, jusqu'à l'arrivée des usagers du site. A chacune de ces étapes, la nature du travail en lien avec l'intégration des usages varie (quels que soient la nature des usages visés ou le niveau de finesse d'analyse souhaité).

Projeter les usages

L'intégration des usages à la programmation peut débiter au moment où la maîtrise d'œuvre se met en mouvement pour dessiner le futur site ou le futur bâti. Elle s'amorce par un travail de projections d'usages réalisée avec de futurs usagers du site, ou des catégories d'usagers proches de celles ayant vocation à occuper le site en construction et, ou de professionnels experts des modes d'habiter. A cette étape, il s'agit d'essayer d'ajuster le dessin architectural et urbain aux usages projetés dans le futur site, à partir des pratiques observées ou souhaitées en comparaison à ailleurs.

Expérimenter des usages

La deuxième phase envisageable se déploie alors que le permis de construire est déposé. Elle ne vise donc plus la projection des usages, mais l'animation du site en chantier et, ou l'expérimentation, ailleurs, d'éléments de la programmation à venir. L'animation du site en chantier peut servir plusieurs objectifs : faciliter la vente en convaincant de futurs acheteurs ; créer des synergies autour du site de façon à lui façonner une amorce d'identité ; aider ceux qui vivent à proximité à mieux supporter le temps du chantier. L'expérimentation est plus étroitement liée aux futurs usages. Elle permet d'affiner les espaces programmés (jardins partagés, conciergerie, etc.), tant du point de vue de leurs modalités d'occupation que de leur économie, à partir de ce qui est observé ailleurs, auprès de catégories d'usagers proches de celles du futur site.

Accompagner les usagers

Enfin, une fois la construction réalisée, un temps d'accompagnement des occupants du site à l'appropriation du projet d'usages clôture de plus en plus souvent la démarche d'intégration des usages. Cette troisième phase rappelle

que l'intégration des usages s'adosse à une démarche itérative, nécessitant des tâtonnements. Elle ne peut être déterminée une fois pour toutes contrairement à de nombreuses autres dimensions techniques du programme.

Disséquer ce processus offre l'occasion d'identifier un nouveau segment à clarifier lorsqu'une prise en compte des usages est envisagée. Avoir une vue d'ensemble peut permettre de définir un ensemble de principes pour chaque nouvelle programmation :

- le type d'approche adoptée : l'approche globale ou parcellaire du processus
- le type de contractualisation : une contractualisation pour l'ensemble, ou par phase
- le type de compétence et de suivi du processus recherchés : un même acteur pour l'ensemble du processus, ou des acteurs différents par phase, selon les compétences spécifiques qu'elles supposent.

4.4 Intégrer les usages : Intégrer un coût supplémentaire ?

Une fois définis la nature des usages à intégrer, des usagers à mobiliser, le type de porteur et porte-voix chargé de restituer les usages, le phasage attendu de cette maîtrise d'usages, se posent les questions du pilotage et du financement de la prise en compte des usages. Plusieurs options sont envisageables.

Un coût porté par la maîtrise d'ouvrage immobilière privée

Dans le cas où la prise en compte des usages est portée par des professionnels, elle peut être contractualisée au même titre que les autres volets du projet urbain ou architectural, dans une négociation avec les membres de la maîtrise d'ouvrage urbaine ou immobilière. Cette négociation peut aboutir à une contractualisation très ferme, en début de programmation, ou à un principe plus souple et plus proche d'une logique de projet, permettant des variantes et, ou des contractualisations multiples (réflexion sur le dessin du bâti, l'aménagement des espaces extérieurs, animation de chantier, etc.). Cette souplesse préalable, si elle s'adapte mieux à une logique itérative et de projet, peut aussi nuire au maintien de la maîtrise d'usages sur le long cours. Si des coûts imprévus subviennent au cours de la programmation ou que les délais ne peuvent pas être respectés, tout ce qui n'est pas contractualisé peut être annulé sans préalable, ni recours.

Un coût porté par la maîtrise d'ouvrage publique, dans son rôle d'aménageur

Il aussi peut être imaginé que la puissance publique, si elle est attachée à ce volet de la programmation urbaine, soit mobilisée comme financeur ou co-financeur au moment de la contractualisation, ou comme garant de la prise en compte des usages, en cas de contractualisation par séquence. Cette posture permet à la maîtrise d'usage d'avoir un garde-fou, tout en conservant un mode de travail assez souple. Si la puissance publique n'est que co-financeur, cela suppose cependant qu'elle ait les moyens d'être contraignante vis-à-vis des autres financeurs – les constructeurs – en gardant la main sur le foncier jusqu'à la vente des logements par exemple.

Un maîtrise d'usage autonome, subventionnée ou bénévole

Si les usages sont portés par des usagers seuls, leur maintien sur le long cours est étroitement lié à la conviction des acteurs de la maîtrise d'œuvre urbaine ou immobilière. Cette conviction – l'exemple d'Ilink le montre – peut largement être entamée en cours de programmation, parce que son intégration est couteuse en énergie et en temps.

Ce constat pose la question de la reconnaissance ou non de cet engagement dans le temps de la programmation. Là encore, la puissance publique, si elle est convaincue du gain apporté par la prise en compte des usages, peut aider les usagers de différentes manières. Elle peut par exemple jouer sur les coûts du foncier. Si les usagers sont réunis en association, elle peut aussi leur permettre un accompagnement par des professionnels de l'analyse des modes d'habiter, en leur allouant des subventions publiques. Etc.

Enfin, si la puissance publique refuse son soutien ou que les usagers veulent conserver une pleine autonomie, ces derniers portent seuls leurs usages à la hauteur de ce qu'ils peuvent. Dans ce cas cependant, la dissymétrie des rapports de force entre acteurs en présence joue en défaveur des usagers et risque de nuire à qualité de prise en compte des usages.

xxx

Rappeler la diversité des configurations envisageables lorsqu'un objectif de prise en compte des usages est posé, permet d'affirmer qu'il n'existe pas un modèle unique, et moins encore un modèle idéal *ex nihilo*. Les contextes politique et économique, les ressources des usagers, les objectifs recherchés à travers l'intégration des usages sont autant d'éléments à analyser et/ou définir pour ajuster les modalités de mise en œuvre d'une maîtrise d'usages adaptée. En d'autres termes, ni la maîtrise d'usages du programme immobilier Ilink, ni aucune autre maîtrise d'usages n'est duplicable en l'état. En revanche, l'analyse de la maîtrise d'usage d'Ilink permet de poser les jalons d'un protocole à observer pour ajuster chaque maîtrise d'usages au contexte dans lequel elle émerge et aux objectifs qu'elle vise.

Bibliographie indicative

Authier J.Y., « Dynamiques des manières d'habiter en quartiers anciens », in *Habitat et vie urbaine*, sous la dir. de Phuong M. H. Paris, 2006, p.209-214.

Bacqué M.H., Gautier M., « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein », *Participations*, 2011/1, n°1, p.36-66.

Bacqué M.H., « Action collective, institutionnalisation et contre-pouvoir : action associative et communautaire à Paris et à Montréal », *Espaces et sociétés*, 2006/1, n° 123, p.69-84.

Bellavoine C., Rousselot L., « *La diversité sociale, défi pour l'action publique ?* », dans "Réinventer la ville La Plaine Saint Denis", Projet, revue du Ceras, n° hors-série, avril 2008.

Blanc M., « Métiers et professions de l'urbanisme : l'ingénieur, l'architecte et les autres », *Espaces et sociétés*, 2010/2, n° 142, p.131-150.

Bonetti Michel, *Habiter. Le bricolage imaginaire de l'espace*, Hommes et perspectives, Paris, 1994.

Boy Daniel, *Société civile et société politique. L'expert citoyen, le citoyen expert*, in Philippe Tronquoy (dir), « Les nouvelles dimensions de la citoyenneté », *Cahier Français*, ° 316, sept-oct 2003.

Carriou C., « Propriété privée, propriété de soi et sens du collectif. La « coopérative d'habitat Le Grand Portail » à Nanterre (France) », *Espaces et sociétés*, 2014/1, n° 156-157, p.213-227.

Chamboredon J.-C., Lemaire M., « Proximité spatiale et distance sociale. Les grands ensembles et leur peuplement », *Revue Française de Sociologie*, XI, 1970, p. 3-33.

Charles J., « Comment la cartographie méconnaît les habitants. Le formatage de la participation dans une commune belge », *Participations*, 2012/3, n°4, p. 155-178.

Chaudet B, Peribois C., « Une enquête géo-photographique participative pour interroger les modes d'habiter des seniors tourangeaux : une proposition méthodologique », *Norois*, 2014/3, n°232, p.23-34.

Devisme L., « L'histoire du projet », dossier « Ile de Nantes, une ville se construit sous nos yeux », *Place publique*, 2007, p.27-33

Genetier P., « La mixité : mot d'ordre, vœux pieux ou simple argument ? », *Espaces et sociétés*, 2010/1-2, n° 140-141.

Granger V., *La Maîtrise d'Ouvrage et l'exercice de programmation : modalités d'organisation et d'assistance*, Plan urbanisme construction architecture, Viroflay, 1998.

Hanna C., Petiteau J-Y., « Le projet n'est plus là où il était. Projets participatifs et déplacement du rôle de l'architecte », *Lieux communs, les cahiers du LAUA*, n°17, p.258-263.

Le Bras H., Carli P., *Crise des liens, crise des lieux, pour un logement social solidaire*, éditions de L'Aube, Paris, 2012, 192 p.

Meslin K, Rousselot L. « Effets sociaux des politiques urbaines de démolition/reconstruction du logement social : de l'ascension résidentielle à la fragilisation socioéconomique », *Politiques sociales et familiales*, n°114, p. 13-19, 2013.

Macaire E., « Collectifs d'architectes, expérimenter la coproduction de l'architecture », *Lieux communs*, n° 17, p.165-186.

Secci C., « Réceptions et appropriations des sciences humaines par les architectes. Le cas des ciam et du Team Ten (1928-1962) », *Espaces et sociétés*, 2010/2, n°142, p.17-31.

Vermeerch S., « Liens territoriaux, liens sociaux : le territoire, support ou prétexte ? », *Espaces et sociétés*, 2006/3, n° 126, P.53-68.

Villanova (de) R., « Loges et gardiens, entre espace privé et espace public Paris », Barcelone, Londres, Milan et Oslo », in *Habitat et vie urbaine*, sous la dir. de Phuong M. H.Paris, 2006p.133-148