



LA MAITRISE D'USAGES A L'EPREUVE DU CHANTIER : UNE PERSPECTIVE EN TROMPE L'ŒIL ?

ANALYSE DE L'ACTIVITE D'ILINK ASSOCIATION PENDANT LES TRAVAUX DE CONSTRUCTION

PUCA - GERS

2017

Groupes d'Etude et de Recherche Sociales

9 rue des Olivettes, 44 000 Nantes

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

CONTENU

INTRODUCTION.....	4
L'ENQUETE SUR LA MAITRISE D'USAGES A L'EPREUVE DU CHANTIER	6
CHANTIER INTERDIT ... AUX USAGERS ?.....	6
REVELER LA PRISE EN COMPTE DES USAGES PENDANT LA PHASE DITE « DU CHANTIER »	7
METHODOLOGIE.....	9
DES CONDITIONS D'ENQUETE REVELATRICES.....	10
DU DEPOT DE PERMIS DE CONSTRUIRE AUX AMBITIONS DE « REVELATION DU CHANTIER » ET « D'ACCOMPAGNEMENT DES USAGERS ».....	15
UN DEPOT DE PERMIS RECTIFICATIF ... REVISANT LES QUALITES DU PROGRAMME A LA BAISSSE ET RELEGUANT LE PROJET D'USAGES AU SECOND PLAN	15
UNE COMMERCIALISATION D'EXCEPTION CONCURRENÇANT LES AMBITIONS D'ILINK ASSOCIATION.....	19
UNE MAITRISE D'USAGES EN SITUATION PARADOXALE (2013-2017).....	25
UNE ACTIVITE ASSOCIATIVE QUI S'ESSOUFFLE	26
LA FIN D'UNE ILE ECOSYSTEME D'ENTREPRISES	28
LA MAITRISE D'USAGES : UNE SINGULARITE MAINTENUE COUTE QUE COUTE DANS LA PROGRAMMATION.....	30
UNE CONDUITE DE PROJET QUI ECARTE L'IDEE DE LA REPLICABILITE	36
L'ACTIVITE PLURIELLE MAIS ERRATIQUE DE L'ASSOCIATION.....	39
LA PREFIGURATION DES TIERS LIEUX	39
<i>Les espaces de co-working.....</i>	<i>40</i>
<i>De la maison Bergeron à la conciergerie.....</i>	<i>49</i>
DU PROGRAMME DE « REVELATION DE CHANTIER » A CELUI « DEDIE AUX USAGERS ET HABITANTS »	59
CONCLUSION : LA MAITRISE D'USAGES A L'EPREUVE DU CHANTIER, UNE PERSPECTIVE EN TROMPE L'ŒIL ?	63
DE LA QUESTION DES USAGERS (1960 - 1975) A CELLE DES USAGES (1995-2017)	64
LE PROJET D'USAGES D'ILINK ASSOCIATION : UNE EXPERIMENTATION LOCALISEE PROPICE A DE NOUVELLES AVANCEES.....	66
LE PROJETS D'USAGES AUX MAINS DES USAGERS ?	68
BIBLIOGRAPHIE	72

INTRODUCTION

La présente recherche a été conduite par Virginie Grandhomme, Karine Meslin et Loïc Rousselot, sociologue du GERS (Groupe d'Etude et de recherche Sociales) basé à Nantes.

Cette étude analyse l'activité de prise en compte des usages portée par un acteur associatif initialement non-spécialiste de la programmation immobilière dans le cadre du renouvellement urbain de l'île de Nantes. Elle fait suite à un premier travail de recherche consacré à l'analyse de la genèse de la structuration d'un projet immobilier intégrant, dès la phase du concours, des acteurs de la « maîtrise d'usages » aux côtés de ceux plus traditionnels de la maîtrise d'œuvre urbaine, de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre architecturale. Alors que le premier volet de l'enquête a révélé les conditions et les processus, parfois difficiles, à travers lesquels les porteurs de la « *maîtrise d'usages* » ont réussi à faire entendre leur voix et à faire intégrer leurs recommandations dans la conception et le dessin de l'opération, la présente étude s'intéresse à la poursuite du travail de prise en compte des usages durant la période des travaux de construction (janvier 2014 - juin 2017).

L'ambition portée par l'association Ilink dans cette perspective s'articule autour des activités de préfiguration de tiers-lieux imaginés comme les supports de la dynamique du lien social dans l'îlot, de révélation du chantier comme vecteur de mobilisation des futurs habitants et d'accompagnement des résidents et occupants de l'îlot après livraison des logements. Mobilisant les méthodes du « travail par projet » et de la « démarche apprenante » et forts du soutien des pouvoirs publics, les porteurs du projet d'usages engagent le travail sans négociation avec la maîtrise d'ouvrage. Persuadée de pouvoir valoriser les fruits de son travail après-coup, l'association est rapidement confrontée à une fin de non recevoir du fait de l'installation d'un contexte de crise entre les principaux acteurs du programme (aménageur, constructeurs). En dépit de ces difficultés, l'association maintient ces ambitions tout en faisant preuve d'adaptabilité et en continuant à déployer un puissant travail de conviction autour de ces activités en direction des pouvoirs publics, de la maîtrise d'ouvrage immobilière, des usagers des tiers-lieux et de l'opinion publique. Cette étude

s'intéresse aux contenus d'activité déployés par l'association et aux conditions de leur mise en œuvre en collaboration avec les autres acteurs du programme dans un contexte caractérisé par son instabilité.

Dans le prolongement du premier volet de l'étude, ce travail poursuit l'analyse des conditions historiques, sociales, économiques et politiques de développement et de consolidation de l'activité de « maîtrise d'usages ». Ce faisant, elle interroge les conditions d'évolution des pratiques et des cultures professionnelles dans le secteur de la programmation immobilière et l'impact de l'intérêt renouvelé pour les questions relatives à « la démocratie participative » dans le même cadre.

L'ENQUETE SUR LA MAITRISE D'USAGES A L'EPREUVE DU CHANTIER

En décembre 2013, le permis de construire du programme immobilier Ilink est déposé. Les différents acteurs de la maîtrise d'ouvrage immobilière sélectionnée par l'aménageur du quartier de l'Île de Nantes sont parvenus à s'accorder sur un plan de construction et à le déposer dans les délais impartis. Grâce à leur entêtement et à un appui politique local fort, les membres de l'association Ilink ont réussi leur pari : la maîtrise d'usages s'est faite entendre. Après d'âpres négociations, le permis de construire a intégré d'importantes modifications identifiées à partir des ateliers animés sur les usages¹ et les attentes de potentiels occupants mobilisés à cette occasion. Pour résumer à grands traits, un cheminement transversal a été percé tandis que la plus haute tour du programme a été supprimée au profit d'espaces de jardins et d'une nouvelle répartition des mètres carrés habitables sur l'ensemble du programme.

Tous les acteurs entendus dans le cadre de l'étude de la genèse de cette maîtrise d'usages² menée en 2015 reconnaissent alors la plus-value apportée par la prise en compte des usages, mais tous soulignent également son coût, en financement et en temps. Le démarrage des travaux de construction est envisagé pour le début de l'année 2015 avec un aboutissement prévu au dernier semestre 2018 qui verra la livraison successive des deux bâtiments constitutifs de l'îlot. C'est sur la période qui précède et recouvre les travaux que porte la présente étude (janvier 2014 > juin 2017).

CHANTIER INTERDIT... AUX USAGERS ?

Les hautes palissades généralement dressées aux abords des chantiers et les pancartes « chantier interdit au public » qui les bordent disent pour partie le défi que constitue la poursuite du travail autour des usages sur cette période. Les raisons techniques et de sécurité constituent de premiers motifs pour écarter du site toute personne ne travaillant pas sur le chantier. Par ailleurs, le temps long des travaux peut décourager, lorsqu'il y en a,

¹ Les ateliers en questions sont nommés « *work-shop* ».

² GERS, « *Genèse et mode de structuration d'une maîtrise d'usage intégrée au programme immobilier Ilink* », PUCA – 2015.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

les futurs usagers mobilisés en amont, au point de les faire abandonner leur projet d'achat ou de location. Enfin, le chantier est souvent perçu et travaillé comme un *no man's land*, où rien se serait passé ni ne se passerait en dehors des travaux. La question de la prise en compte des usages et des usagers semble alors inappropriée³.

Malgré ces freins, l'association Ilink entend poursuivre sa mission le temps des travaux de construction via « *la révélation du chantier* » et « *l'expérimentation de tiers-lieux*⁴ » voués à être intégrés dans la programmation Ilink. L'enjeu pour l'association est triple. Il s'agit de tenir ses engagements vis-à-vis de la maîtrise d'œuvre urbaine et des collectivités locales qui l'ont fortement soutenue tout au long de la phase précédant le dépôt du permis de construire. Il s'agit aussi de continuer à créer une dynamique sur site et, plus largement, sur l'île de Nantes afin d'esquisser les conditions d'accueil et de cohabitation des différentes catégories d'usagers de la programmation Ilink. Il s'agit enfin, de tester – en dehors du programme immobilier – l'offre de services proposée à partir des différents tiers-lieux ayant par la suite vocation à intégrer à l'îlot Ilink en particulier et à fonctionner à l'échelle du quartier PAD.

REVELER LA PRISE EN COMPTE DES USAGES PENDANT LA PHASE DITE « DU CHANTIER »

Notre analyse porte sur les conditions (économiques, institutionnelles, politiques et associatives) de mise en œuvre des différents segments du projet de l'association au cours des travaux de construction du programme immobilier. Nous revenons tout d'abord sur les évolutions qui s'opèrent entre le premier dépôt de permis et le démarrage des travaux, pour comprendre les formes de continuité, de rupture ou d'évolution existantes entre l'activité de l'association initialement prévue autour des usages durant la phase de travaux et celle qui va effectivement être mise en œuvre⁵. Nous

³ Lors des premiers entretiens menés en mai et juin 2016, plusieurs acteurs du projet ont été surpris que nous les interrogeons si tôt au cours du processus de construction, comme si le chantier n'était pas assez avancé pour qu'il puisse s'y dérouler quoi que ce soit.

⁴ Les tiers lieux, terme inventé par le sociologue Américain Ray Oldenburg en 1989, sont de nouveaux lieux situés entre l'espace domestique (le premier lieu) et l'espace professionnel (le deuxième lieu) ; mais aussi entre l'espace individuel privé et l'espace public ouvert. Ils visent à développer la sociabilité urbaine locale et la vie communautaire. Genoud P., Moeckli A., « Les tiers lieux, espaces d'émergence et de créativité », *Revue économique et sociale*, n°2, juin 2010.

⁵ Cette analyse passe par un retour vers une partie des enquêtés rencontrés lors de l'étude réalisée sur la genèse et les processus de structuration de la maîtrise d'usages Ilink.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

interrogeons de nouveau le fonctionnement du système d'acteurs réunis autour de la conception du programme immobilier lors de la phase précédente. Notre travail se poursuit par une analyse plus fine des actions mises en œuvre par l'association, dans les « *tiers lieux* » déployés en dehors du quartier PAD comme dans le cadre de « *la révélation de chantier* »⁶. Il permet de mettre les pratiques d'Ilink Association en perspectives avec celles d'autres acteurs locaux travaillant la question des usages et des modes d'appropriation des espaces urbains, et de caractériser en quoi et jusqu'où son action est singulière.

⁶ Cette analyse se fonde sur un ensemble de matériaux d'enquête, allant de l'étude de la communication de l'association, à la rencontre des usagers des tiers lieux, de futurs habitants du site, des membres du bureau de l'association et de ses salariés. Des observations sur site sont également réalisées.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

METHODOLOGIE

Ce travail croise des matériaux bibliographiques, des entretiens semi-directifs individuels et collectifs, ainsi que des observations in situ.

- L'analyse bibliographique porte sur trois registres de sources :
 - Des articles de la presse locale, recensés par l'association sur le programme immobilier Ilink et son travail associatif de mai 2014 à décembre 2015.
 - Des documents rédigés et communiqués par l'association elle-même : la newsletter de l'association de août 2014 à avril 2016, les articles postés sur son site et sur son compte Facebook de juillet 2014 à juin 2017, les rapports d'activité de l'association (provisoires et définitifs) 2013, 2014 et 2015.
 - Des articles scientifiques sur les sujets des nouvelles formes d'occupation de l'espace urbain, sur les tiers lieux et l'économie collaborative.
- Des entretiens semi-directifs individuels avec les acteurs mobilisés autour du projet :
 - l'aménageur de l'île de Nantes (Samoa) ; les constructeurs du programme immobilier Ilink (Quartus Résidentiel, Vinci Immobilier et ADIM Développement immobilier) ; le coordinateur d'Ilink Association ainsi que la chargée de projet et responsable des tiers lieux ; le bureau et le conseil d'administration de l'association ; les associations mobilisées bénévolement sur le projet Ilink, etc.
- Des entretiens semi-directifs collectifs et individuels avec des usagers des tiers lieux « test » et les futurs occupants et habitants du site
- Des observations dans les espaces de préfiguration (tiers-lieux), des événements (pose de la première pierre, etc.) et de temps forts organisés par l'association (déambulations urbaines, chantiers participatifs, réunions d'information, etc.)

L'articulation de ces différents matériaux permet la confrontation des différents points de vue des acteurs mobilisés, ainsi que leur objectivation, afin de rendre compte, au plus près, de la manière dont la question des usages (présents et futurs) est traitée durant l'étape dite « du chantier ».

DES CONDITIONS D'ENQUETE REVELATRICES

Mai 2016, l'analyse de la maîtrise d'usages portée par l'association Ilink dans le cadre du programme immobilier Ilink est relancée dans le cadre d'une convention de recherche du PUCA. Cette étude s'inscrit dans la continuité de la première, menée entre septembre 2013 et décembre 2014, et consacrée à la phase précédant le premier dépôt de permis de construire (octobre 2011 > décembre 2013). Cette nouvelle phase de travail (mai 2016 > mai 2017) prévoit la mise en œuvre d'entretiens auprès des acteurs de développement du programme immobilier rencontrés lors de la phase précédente pour interroger l'évolution de leurs relations de travail réciproques, des porteurs mais aussi des contributeurs, prestataires et clients de l'association Ilink pour interroger le fonctionnement de l'association et des tiers-lieux dont elle a la charge et, enfin, les futurs occupants et résidents de l'îlot Ilink sur la période (janvier 2014 > mai 2017). Le choix de ce protocole d'enquête s'appuie sur la volonté d'interroger au plus près les évolutions de la prise en compte des usages en alliant la poursuite de la réflexion sur le système d'acteurs initial dans lequel elle continue de s'inscrire, le renouvellement et l'élargissement des acteurs mobilisés au sein et en lien avec l'association et, enfin, l'arrivée et l'intégration potentielle de futurs habitants.

Développée en cohérence avec le projet associatif proposé par Ilink Association et en conformité avec les projections d'avancée du projet immobilier (réalisations des travaux, progression des ventes de logements et identification consécutive des futurs occupants et résidents, etc.), la mise en œuvre des objectifs méthodologiques croise l'avancée et le développement erratique du projet de construction et du projet d'usages. Entre temps, en effet, les rencontres informelles avec les différents acteurs du projet et, en particulier, ceux de la maîtrise d'usages, permettent d'entrevoir d'importantes variations en terme d'avancée des travaux de construction, de partage des informations entre les acteurs initiaux du projet et, pour les porteurs de la prise en compte des usages, de leur propre confiance vis-à-vis du devenir de leur association et de leur projet, malgré une assurance de façade appuyée sur la maintien d'une stratégie de communication volontariste.

La méthodologie d'enquête et le déploiement des travaux de terrain ont été adaptés pour prendre en compte les aléas et les effets d'inertie dus à :

- un nouveau rallongement des délais de commencement des travaux de juin 2014 à novembre 2015 , puis de livraison des bâtiments au 2^{ème} semestre 2018,
- l'apparition de nouvelles tensions dans le système d'acteurs initial intégrant cette fois-ci les principaux financeurs de l'association et freinant notamment le partage des informations relatives aux futurs occupants et résidents,
- la fragilité notamment économique de l'association et du projet d'usages durant la période de référence de l'étude induisant une baisse relative de l'activité durant les années 2015 et 2016.

	FONCTION DES ENQUETES ENTENDUS DANS LE CADRE DES ENTRETIENS ET PRESENTATION DES CONTEXTES D'OBSERVATION	DATE
1	Coordinateur d'Ilink Association	9 mai 2016
2	Collectif associatif composé de jeunes architectes et urbanistes mobilisés au sien de l'association la Nizanerie – Collectif Fil	19 mai 2016
3	Chargée de projet et animatrice des espaces de co-working d'Ilink Association	24 mai 2016
4	Responsable du dossier Ilink, Samoa, aménageur	13 juin 2016
5	Responsable du dossier Ilink- Harmonie habitat, bailleur social	14 juin 2016
6	Observation de l'inauguration de la Conciergerie et de la pose de la première pierre	24 juin 2016

7	Co-workers de La Terrasse (4 personnes)	27 juin 2016
8	Directeur opérationnel Quartus Résidentiel	28 juin 2016
9	Président d'Ilink Association et Directeur de l'agence Campo futur occupant de locaux professionnels dans l'opération Ilink	29 juin 2016
10	Chargée de mission innovation, Nantes Métropole	11 juillet 2016
11	Chargée de projet développement et animation de la Conciergerie	23 novembre 2016
12	Fournisseurs de services de restauration ponctuels à la Conciergerie sous contrat de mise à disposition des locaux avec Ilink Association (2 entreprises)	24 novembre 2016
13	Candidate à l'entrée dans un logement social du bailleur Harmonie Habitat dans l'îlot Ilink	16 février 2017
14	Famille de futurs habitants de l'opération Ilink (5 personnes)	30 mars 2017
15	Ancien coordinateur d'Ilink Association	16 mars 2017
16	Entretiens informels avec les membres du CA d'Ilink Association	janvier à juin 2017

TABLEAU 1: LISTE DES ENTRETIENS ET OBSERVATION REALISES DANS LE CADRE DE L'ETUDE

Au terme d'une année de travail les entretiens ont permis d'échanger avec la majorité des acteurs initiaux du projet à l'exception des architectes et d'un des financeurs de l'association (Conseil Régional des Pays de la Loire), l'ensemble des porteurs de l'association (coordinateur, chargés de projets), ainsi qu'une partie des contributeurs et usagers des tiers-lieux. En revanche, les difficultés relatives à allongement des délais de mise en œuvre des travaux et de livraison des logements, ainsi que l'apparition de nouvelles tensions au sein du système d'acteurs, ne nous a pas permis de rencontrer un nombre significatif de futurs occupants et résidents malgré des demandes répétées auprès des constructeurs, du bailleur social et des

responsables de l'association pour obtenir les noms et/ou coordonnées des acquéreurs des logements de l'opération. Ces difficultés d'entrée en contact avec les futurs occupants et résidents se sont vues renforcées par la baisse notable du volume d'activité de l'association Ilink entre 2015 et le premier semestre 2017 diminuant d'autant la possibilité pour les enquêteurs d'aller à la rencontre des futurs habitants mobilisés parmi les personnes présentes lors des événements organisés par l'association.

MEMBRES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU PROGRAMME IMMOBILIER	USAGERS DES TIERS-LIEUX, PUBLICS DES EVENEMENTS ET CONTRIBUTEURS BENEVOLES AU PROJET ASSOCIATIF (HORS HABITANT)	HABITANTS
6	8	3

TABLEAU 2: REPARTITION DES ENQUETES ENTENDUS EN ENTRETIENS SELON LEUR FONCTION/STAUT DANS LE PROGRAMME IMMOBILIER

A la croisée de ces différents éléments, le tableau de répartition des enquêtés entendus en entretien dans le cadre de l'étude est révélateur :

- de la continuité de l'importance et de l'influence des acteurs initiaux dans le développement du projet immobilier et du projet d'usages durant la phase des travaux,
- de l'activité essentiellement centrée sur le développement des tiers-lieux mise en œuvre par l'association Ilink durant la période de référence de l'étude mobilisant dans une très grande majorité des contributeurs bénévoles et des usagers sous contrat des tiers-lieux,
- des difficultés à mobiliser les futurs occupants et résidents dans le cadre d'un travail de préfiguration alors que la livraison des logements n'est pas prévue avant plusieurs années (de 1 à 4 ans suivant l'année de référence choisie).

Les facteurs qui ont influencé la structuration et la conduite des travaux d'enquête sont finalement révélateurs des évolutions, des opportunités mais aussi des difficultés, en partie nouvelles, rencontrées par les différents protagonistes engagés dans le développement du projet immobilier et du projet d'usages. Leur analyse détaillée est l'objet ce rapport.

DU DEPOT DE PERMIS DE CONSTRUIRE AUX AMBITIONS DE « REVELATION DU CHANTIER » ET « D'ACCOMPAGNEMENT DES USAGERS »

La période qui s'étend du dépôt de permis au démarrage du chantier fait intervenir de nouveaux acteurs et contribue à rejouer certaines relations entre l'aménageur et l'équipe de maîtrise d'ouvrage immobilière, et au sein même de cette équipe. Le projet de programmation passe alors au crible des services d'urbanisme avant d'être soumis à la consultation des entreprises, et de faire, si nécessaire, l'objet d'ajustements pour entrer dans le cadre réglementaire et, ou dans l'enveloppe budgétaire fixée. C'est aussi à cette phase du processus de programmation que sont déployées les démarches de communication et de commercialisation des lots. Faire la lumière sur cette phase permet donc de dépeindre le contexte et la configuration au sein desquelles se négocient, puis s'inscrivent les ambitions de « révélation de chantier » et de « préfiguration des tiers-lieux » portées par l'association Ilink⁷.

UN DEPOT DE PERMIS RECTIFICATIF... REVISANT LES QUALITES DU PROGRAMME A LA BAISSSE ET RELEGUANT LE PROJET D'USAGES AU SECOND PLAN

Le premier permis de construire du projet immobilier Ilink est déposé en décembre 2013. A ce moment, le bilan financier de l'opération affiche un surcoût d'un million d'euros résultant d'une sous-évaluation des investissements nécessaires pour atteindre les objectifs d'efficacité énergétique définis par la nouvelle réglementation en vigueur, alors même que l'obligation de raccordement au réseau de chaleur déployé à partir du CHU voisin et le refus des panneaux photovoltaïques ont déjà contraints la SAMOA à revoir ses ambitions à la baisse dans ce domaine. Régulièrement confronté à

⁷ Cette partie ne cherche pas à restituer l'ensemble des dates ou des micro-événements de la période étudiée. L'enjeu est davantage d'identifier les éléments structurants de cette période, en insistant sur certains événements, en tant qu'ils sont révélateurs de rapports de force entre les différents acteurs en présence et éclairent les évolutions de la maîtrise d'usages. La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

ce type de difficultés l'aménageur prend acte du surcoût, car il s'inscrit dans la moyenne de ceux constatés par ailleurs pour des opérations d'envergure comparable. A la suite de ce dépôt, et comme le veut la règle, le service d'urbanisme de Nantes Métropole est chargé de vérifier sa conformité avec les règles d'urbanisme en vigueur. Dans le cas du programme immobilier Ilink, cette période de purge se solde par quelques ajustements. Mais ces modifications sont perçues par les différents acteurs du projet comme étant assez marginales, dans la mesure où elles ne remettent pas en cause (ou que très partiellement) les éléments considérés comme centraux et structurants de l'identité du programme⁸.

La phase de consultation des entreprises qui fait suite à la validation du premier permis oblige les constructeurs à déposer un permis de construire rectificatif incluant des modifications autrement plus lourdes. Au terme de la consultation, les différents acteurs découvrent que le coût des travaux de construction a été sous-évalué de deux millions d'euros. Cet écart de prix est d'autant plus mal accepté par la société d'aménagement de l'île de Nantes qu'elle estime avoir déjà revu à la baisse les ambitions écologiques du programme dès 2013. D'un programme à énergie positive, le programme immobilier Ilink est alors devenu un programme performant énergétiquement se rapprochant de nombreux autres programmes neufs, perdant de ce fait une de ses facettes distinctives. Cette première perte et l'absorption des premiers surcoûts se sont révélés acceptables pour la Samoa dans la mesure où elle espérait encore qu'en contrepartie, l'écart de prix généralement constaté durant la phase de consultation des entreprises entre le coût de construction projeté et le coût réel serait nul. En d'autres termes, cet ajustement semblait précoce mais somme toute assez raisonnable.

L'annonce d'une sous-évaluation de 2 millions d'euros supplémentaires suite à la consultation des entreprises⁹ change la donne et génère d'importantes tensions dans les relations entre l'aménageur et le groupement de promoteurs. La Samoa, qui a choisi de rester propriétaire du foncier

⁸ Pour mémoire, la Samoa a une politique visant à singulariser chacune des programmations qu'elle commande. Dans le cas du programme Ilink, plusieurs axes étaient initialement déterminants : la qualité énergétique du bâti, les parkings mutualisés, ainsi que la présence d'une maîtrise d'usages dans le processus de programmation et d'espaces partagés dans la programmation.

⁹ Le consortium de constructeurs (Bremond, VINCI Construction, ADIM Ouest) a volontairement intégré une entreprise générale dans ces rangs dès la phase de réponse au concours émis par la Samoa pour éviter les risques économiques liés à la sous-estimation des coûts de réalisation des travaux. Dans le cas du programme immobilier Ilink, cette précaution n'a pas suffi pour contourner ce risque.

jusqu'au démarrage des travaux, entend faire respecter le cahier des charges pour lequel l'équipe de maîtrise d'œuvre immobilière a été sélectionnée. Elle propose donc un travail itératif entre l'équipe immobilière, ses services et les deux cabinets d'architecture en charge de la conception des bâtiments de manière à réfléchir aux économies réalisables tout en évitant une nouvelle déqualification de l'opération.

Une première réunion est organisée entre l'aménageur et l'équipe immobilière, qui ébrèche immédiatement cette conception du travail collectif. Le groupement de promoteurs s'y présente avec un nouveau projet ficelé, réalisé en aparté et qui, du point de vue de la Samoa, « *est à la limite contractuelle* » tant il déroge au cahier des charges et « *dégrade l'architecture et le fond du projet* ». Un jardin d'hiver est retiré, la qualité des façades est revue à la baisse (une partie des menuiseries sont en PVC, perte d'une partie des balcons, etc.), l'offre de logements restructurée dans le sens d'une diminution de la part de logement social et des logements familiaux de type F3 et plus au profit de l'augmentation du nombre de petites surfaces susceptibles d'attirer les investisseurs. Pour l'aménageur, le programme immobilier Ilink est menacé de devenir un projet lambda. Cette perspective est d'autant moins imaginable qu'il a fait l'objet d'un soutien politique fort et d'une importante communication, du fait de son implantation géographique et du projet de maîtrise d'usages intégrée.

Après l'échec de ce premier échange, la Samoa tente de travailler en *off* avec les architectes de l'équipe de maîtrise d'œuvre immobilière pour reprendre le projet dans l'objectif de limiter la déqualification du programme qui lui semble désormais inexorable. Mais ils sont tiraillés entre les demandes de leurs commanditaires directs et celles de l'aménageur et ne parviennent pas à faire du dessin d'architecture un outil d'intermédiation entre ceux deux acteurs.

La situation s'avérant difficile à dénouer et le temps écoulé se soldant par des pertes d'argent pour les différentes parties¹⁰, la Samoa décide d'acter la surévaluation de deux millions d'euros à l'autonome 2014. Le sujet de la négociation se déplace alors de la question des ajustements de la programmation à celle de la répartition des pertes financières pour limiter les adaptations du programme tout en travaillant à sa sortie de terre.

¹⁰ La Samoa dit avoir renoncé à des aménagements publics du fait de ces retards.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

Tandis que le groupement de constructeurs s'inquiète du manque de succès de la pré-commercialisation des logements induisant le risque de ne pas atteindre les 40% de vente qui lui permettront de lancer les travaux de construction, la Samoa anticipe et s'inquiète de l'accumulation de nouveaux retards dans le développement du projet. Alors que la cession du foncier était initialement prévue pour janvier 2014, les négociations autour du permis de construire rectificatif s'étirent dans le temps et incitent l'aménageur à menacer le groupement de constructeurs de déclarer la consultation caduque si le terrain n'est pas acheté en décembre 2014 pour l'obliger à accélérer les négociations. Les échanges sont âpres au point que le permis de construire rectificatif n'est finalement déposé qu'en avril 2015, reportant mécaniquement la vente du foncier au mois de novembre 2015 et le début effectifs des travaux de construction à l'hiver 2015-2016.

A cette étape, les efforts et concessions faites par l'aménageur et le constructeur permettent au programme immobilier de s'engager dans sa dernière phase de développement, mais l'épuisement et une certaine insatisfaction gagnent l'ensemble des protagonistes (aménageurs, constructeurs, architectes) faisant de l'année 2014 et du début de l'année 2015 « *une période très dure pour tout le monde* ». Pour l'aménageur les adaptations successives et le retard dans le développement du projet déqualifient un peu plus la programmation au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux programmes sur l'île de Nantes. De son point de vue, il subsiste désormais peu d'éléments de programme suffisamment singuliers et/ distinctifs pour être attractifs¹¹ en dehors de la maîtrise d'usages et de sa promesse de Conciergerie. Le groupement de promoteurs rejette une partie de ces arguments en rappelant le niveau des contraintes techniques (coût d'évacuation des terres polluées du sol), programmatiques (exigences des maîtres d'œuvre urbain, obligation d'intégrer le réseau de chaleur, etc.), mais aussi économiques du fait de la crise et de ses effets délétères sur la demande de logements auquel il doit faire face. Sans pouvoir être imputé au seul cas du programme îlink, le niveau de contrainte qui pèse par ailleurs sur ces deux acteurs à cette période dit autrement la complexité de la situation et explique pour partie la dureté des négociations. La Samoa dit avoir déjà renoncé à des projets d'aménagements publics, alors que de son côté, le groupe Bremond connaît de fortes difficultés économiques, qui se solderont

¹¹ Les parkings mutualisés constituent un élément très novateur du programme. Mais du point de vue des acheteurs, ils sont moins perçus comme un avantage que comme une source de questionnements. La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

par son rachat partiel par Naxicap avec la séparation progressive de Brémont et Ardissa à partir de 2014¹², suivi de leur divorce définitif en 2015 se soldant par l'apparition de deux acteurs distincts Brémont-Apertura et Quartus Immobilier en 2016. C'est donc l'urgence de vendre qui rapproche les intérêts de ces acteurs, pourtant placés dans des situations et des rapports de force difficiles.

Le projet porté par l'association Ilink souffre des tensions entre l'aménageur et les promoteurs et de l'accumulation de retard dans le développement du programme qui ont pour effet de renvoyer la question des usages à un enjeu secondaire au moment même où l'association entend négocier son accès au chantier et le financement des missions de révélation et de préfiguration qu'elle s'est attribuée.

UNE COMMERCIALISATION D'EXCEPTION CONCURRENÇANT LES AMBITIONS D'ILINK ASSOCIATION

Suite au dépôt du premier permis de construire et à l'épuisement de la période des recours, le groupement de promoteur BVA lance la pré-commercialisation du programme immobilier Ilink au printemps 2014. La campagne de communication se veut à l'image du projet. Elle repose sur la mise en œuvre de stratégies de communication et de commercialisation classiques (site Internet, cellule de vente, diffusion de prospectus, affichage), mais aussi plus innovantes. Les choix faits en matière de communication surprennent les autres acteurs du projet à différents titres. Pour leur montant d'abord, puisqu'une enveloppe totale de 400 000 euros est dédiée à ce qui est imaginé comme devant faire le *buzz* et accélérer les ventes, alors que les acteurs du projet cherchent à faire des économies sur la programmation et que la Samoa a accepté d'amortir certaines pertes financières. Au titre de leur forme ensuite, puisque les modalités de communication sont pensées en aparté par le groupement de promoteurs et, dans un premier temps, sans lien avec l'association Ilink qui espère pourtant valoriser une partie de son projet de « révélation de chantier » au titre de la communication de commercialisation.

¹² Ardissa était une des sociétés du groupe Brémont, destinée à la promotion immobilière et rapportant 90 % du CA de l'activité globale de Brémont. En 2014, M. Brémont conserve 20% des parts d'Ardissa, en 2016, lorsqu'Ardissa devient Quartus Immobilier, il n'en a plus que 2%.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

La communication du groupement de promoteurs se décline en trois temps et s’adosse à trois supports majeurs : le Map pins, la Maison Bergeron et, à terme, le programme de « révélation de chantier » proposé par Ilink Association pour lequel une enveloppe de 50 000 euros est provisionnée. La première phase de communication se déroule au cours de l’été 2014. Durant cette période, le déploiement d’outils de communication classiques se combine avec la mobilisation des nouvelles technologies.

Pour ce faire, le groupe Brémont a recours aux services de l’Agence NVOS (Nouvelle Vague Open Source) qui met sur pied une opération de « street marketing » reposant sur la conception d’outils numériques dédiés, l’installation de panneaux signalétiques -Pin Maps équipés de QR code- le long de la rive nord de la Loire faisant face au programme Ilink dès juin 2014.



FIGURE 1: PIN MAPS SITUANT ET PROMOUVANT LA PROGRAMMATION ILINK AU PRINTEMPS 2014

Le scénario proposé par l'intermédiaire des outils numériques met en scène des « *chercheurs un peu fous* » qui, parlant indirectement du site de la programmation Ilink, prétendent avoir identifié le lieu de Nantes où l'ambiance est la meilleure dans le but d'éveiller la curiosité des passants et de les inciter à se rapprocher du site du programme immobilier. En parallèle, un site internet est dédié au programme et les promoteurs proposent une application pour smartphone pour suivre l'actualité du projet¹³.

Soucieux d'accélérer la promotion et la vente des logements de l'opération et en accord avec les autres promoteurs, le groupe Bremont exprime à la Samoa et à Ilink Association sa volonté de construire la Maison Bergeron. Propriétaire d'un terrain à moins d'un kilomètre du site de la programmation Ilink, dans un lieu très passant du quartier PAD, le constructeur ambitionne d'ouvrir un lieu d'information et de valorisation du programme immobilier Ilink, susceptible d'être utilisé par la suite pour valoriser l'ensemble des programmes de l'Île de Nantes. Conçue par l'agence d'architecture Fichtre et équipée d'outils et de contenus vidéos par l'agence Transmédia.com pour un montant d'environ 200 000 euros, la Maison Bergeron se veut être à la fois une vitrine du programmes immobilier et un lieu d'accueil et de réflexion autour des nouvelles manières de produire la ville à travers l'accueil et la promotion des porteurs d'initiatives locaux dont Ilink Association.

¹³ Source : Site de S. Fouillé – directrice de projet digital et marketing.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.



FIGURE 2: INTERIEUR ET EXTERIEUR DE LA MAISON BERGERON

En dépit de l'invitation faite à Ilink Association de participer à la dynamisation du lieu, la structure est perçue comme faisant directement concurrence à son programme de « révélation de chantier ». De fait, la Maison Bergeron sort de terre à un moment critique pour le système d'acteurs. Convaincus de la pertinence de la prise en compte des usages, mais néanmoins échaudés par les conditions de sa mise en œuvre et de son financement dans la phase précédente, les promoteurs souhaitent définir un cadre de coopération plus précis et donc plus contraignant avec Ilink Association.

Inscrit dans une dynamique de projet, qui plus est dans une démarche apprenante depuis le début de son activité, l'association élabore les contenus de ces interventions au fur à mesure de l'avancée du programme immobilier. Dans la première phase de développement du programme, cette méthodologie d'intervention a conduit l'association à préempter l'activité de prise en compte des usages afin de démontrer sa pertinence aux protagonistes du projet avant de soumettre la facture correspondant au travail effectué au groupement de constructeurs et aux pouvoirs publics. Alors que les acteurs négocient durement « *l'atterrissage du projet immobilier* », les constructeurs veulent se prémunir d'un nouveau glissement

financier. La Maison Bergeron est aménagée dans l'optique de contribuer autrement à l'activité de prise en compte des usages que le consortium de constructeur estime, par ailleurs, avoir déjà rémunérée pour ces services. Ces derniers décident aussi de ne plus limiter leur initiative en la matière au financement d'Ilink Association et interpelle d'autres collectifs intéressés à la réflexion sur les usages. Quoique les premiers acteurs mobilisés au sein des associations Ilink et Une Ile écosystème d'entreprise aient beaucoup travaillé pour éclaircir la situation en ce sens (création des deux structures distinctes en 2013), un des membres du consortium s'inquiète, par ailleurs, de la présence et de l'influence de l'agence de communication à partir de laquelle a émergé le projet de développement de la maîtrise d'usages au moment où d'importants budgets alloués à la communication sont mobilisés.

La stratégie de communication commerciale mise en œuvre par le consortium de constructeurs se révélera, à termes, être une communication de crise. La Maison Bergeron est finalement identifiée par de nombreux acteurs comme le « dernier coup » du président du groupe Brémont, avant son départ forcé suite au rachat du groupe par Naxicap. La difficulté à commercialiser l'opération, la dureté des négociations avec l'aménageur et l'allongement de délais et la crise interne au groupe Brémont déstabilisent le consortium de constructeurs et, par incidence, les porteurs de la maîtrise d'usages. Une nouvelle fois, et en dépit du projet de « révélation de chantier » conçu par l'association à l'appui de différents professionnels¹⁴, la prise en compte des usages pâtit d'une certaine marginalisation dans la poursuite du développement du programme Ilink.

Ni la communication de l'association, ni celle des promoteurs ne suffisent à enrayer les effets de la crise immobilière, particulièrement sensible à cette période dans la vente de logements neufs et, plus encore, dans des zones jusqu'alors inhabitées. Malgré un emplacement stratégique, la présence d'associations et de collectifs intéressés pour profiter et dynamiser le lieu, la Maison Bergeron ne parvient à trouver ni sa raison d'être, ni son public.

¹⁴ Voir : Site d'Ilink Association, rubrique « boîte à outils » : programme de révélation de chantier, posté le 8 décembre 2014.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

Le programme peine à se vendre et le groupement de constructeurs s'inquiète de ne pas atteindre les objectifs de prévente lorsqu'il soumet le dépôt du permis rectificatif à l'aménageur et que des négociations difficiles s'installent entre ces deux acteurs pour les six prochains mois¹⁵.

Pendant ce temps, et à son échelle, Ilink Association travaille depuis plusieurs mois à élaborer un projet de « révélation de chantier » sensé, de son point de vue, être un élément de valorisation du programme et d'attraction pour les potentiels acheteurs. Mais les effets cumulés de l'atonie du marché immobilier, des tensions entre le groupement de constructeurs et l'aménageur, de la crise interne qui secoue le groupe Brémont douchent une nouvelle fois leur espoir de faire valoir leur proposition durant cette période. L'effet d'inertie dont pâtit l'association jusqu'à la fin de l'année 2014, trouvera en partie à se résorber au printemps 2015, lorsque le groupement de constructeurs désormais emmené par le groupe ARDISSA lui confit les clés de la Maison Bergeron.

¹⁵ Tant que les lots vendus n'atteignent pas 40% du chiffre d'affaire de la programmation s'élevant à 48 millions d'euros, les banques refusent de suivre le groupement de promoteurs et d'avancer l'argent nécessaire à l'achat du foncier dont la Samoa demeure alors propriétaire.

UNE MAITRISE D'USAGES EN SITUATION PARADOXALE (2013-2017)

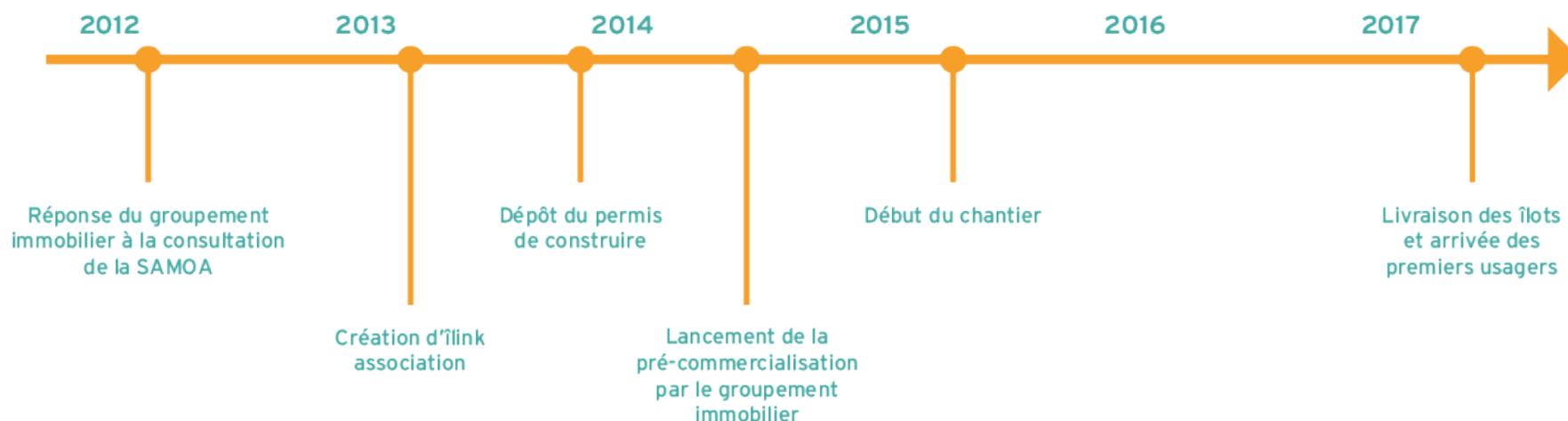


FIGURE 3 : CALENDRIER DU DEVELOPPEMENT DU PROGRAMME IMMOBILIER PREVU PAR ILINK ASSOCIATION EN 2016 - SITE D'ILINK ASSOCIATION, 2016

Malgré les tensions et les incertitudes qui caractérisent la période qui suit le premier dépôt de permis (décembre 2013 > novembre 2015), les souvenirs que le coordinateur d'Ilink Association nous en livre apparaissent euphémisés. « *Nous n'avons perdu qu'un jardin partagé* » rappelle-t-il, plus prolix lorsqu'il s'agit de parler des actualités en cours. La réaffirmation du soutien de l'activité de l'association par le directeur opérationnel d'Ardissa immobilier¹⁶ quelques semaines plus tôt et l'actualité chargée de l'association à cette période éclairent sans doute pour partie ce laconisme.

¹⁶ Ardissa est le nom de l'entreprise qui a racheté le groupe Brémont. Au moment où la présente étude démarre, l'association vient d'être sollicitée par Ardissa pour réinvestir la Maison Bergeron. Ses salariés sont donc occupés à la transformation du lieu. Par ailleurs, l'assemblée générale de l'association est proche, ce qui les mobilise également fortement.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

Celui-ci entre aussi dans une stratégie de communication fondée sur l'enthousiasme et le dynamisme. L'association qui, depuis le départ, emporte l'adhésion à la force de sa propre conviction, ne peut se permettre de s'attarder sur ses doutes et ses déconvenues.

Mais les propos elliptiques du coordinateur d'Ilink Association traduisent aussi la position de retrait de l'association, au moment où l'aménageur de l'île de Nantes et le groupement de promoteurs sont dans un véritable bras de fer. Si la question des usages demeure plus que jamais incontournable du point de vue de la Samoa pour « sauver » la programmation, elle n'est pas l'urgence à traiter. A cette étape du processus, l'association est donc plutôt en retrait des échanges tant les tensions entre l'aménageur et les promoteurs occupent l'espace.

Le bailleur semble lui aussi assez extérieur aux débats. Il n'apparaît jamais spontanément dans les récits des différents interlocuteurs rencontrés. Pour justifier cette absence, ceux qui n'en attendaient rien de spécifique, le prétendent intégré à la maîtrise d'ouvrage immobilière au point que l'évoquer en tant que tel n'aurait pas de sens, tandis que ceux qui en attendaient un soutien pour la dimension qualitative du programme, lui reprochent son manque de positionnement, voire sa trop grande allégeance aux promoteurs.

UNE ACTIVITE ASSOCIATIVE QUI S'ESSOUFFLE

Le retrait de l'association tient aussi à la nature du travail qu'elle réalise alors. Jusqu'au dépôt du permis de construire (décembre 2013), l'objectif de l'association Ilink visait à inscrire les conclusions tirées des *work-shop* organisés sur la question des usages dans le plan de la programmation. Avec le dépôt du premier permis de construire, l'association se trouve dans l'obligation de renouveler ses objectifs, mais également ses méthodes de travail. A l'adaptation des plans masse aux usages succèdent deux nouveaux objets et objectifs de travail : la préfiguration de tiers lieux, pour tester et ajuster leur mise en œuvre avant de les intégrer au programme immobilier, et la mise en œuvre du projet de révélation de chantier, pour favoriser

l'émergence d'une histoire partagée sur site, faire le lien entre les zones habitées de l'île de Nantes et celles en passe de le devenir, et poursuivre la dynamique amorcée à destination des futurs usagers¹⁷.

L'année 2014 est une année transitoire. L'association continue à réfléchir et à faire réfléchir les acteurs locaux sur la place des usagers dans l'habitat et, ou dans les interstices entre les espaces privés et l'espace public. Plusieurs *workshops* et café-débats sont organisés pour traiter de la place des personnes âgées, de la vie de quartier pendant le chantier et de l'articulation espace public/espace privé, etc.¹⁸ Chacune de ces manifestations fait l'objet d'une communication sur le site de l'association. Par ailleurs, l'association ouvre son premier lieu de travail partagé dit « *espace de co-working* » à l'automne 2013 et commence donc à l'expérimenter et à le faire vivre en 2014¹⁹. L'ouverture d'un local sans autre projet collectif que le partage du loyer marque le démarrage balbutiant de la préfiguration des tiers lieux et témoigne de la démarche apprenante de l'association²⁰ autant que de la nécessité devant laquelle elle se trouve de chercher de nouvelles formes de financement et d'autofinancement.

En 2015, la situation se tend un peu plus encore pour l'association. A mesure que les mois passent, que le dépôt du permis rectifié est retardé et alors qu'aucune négociation n'a encore eu lieu avec le consortium de constructeurs sur le projet de valorisation du chantier, ses activités s'essouffent et peinent à être valorisables du point de vue des collectivités publiques qui continuent à financer l'association. Sans démarrage des travaux, le projet de révélation de chantier ne peut être déployé et l'association éprouve des difficultés à justifier de ces actions autant qu'à s'autonomiser financièrement. Quelques temps de travail collectif sont organisés²¹, mais ils paraissent moins appliqués, plus théoriques et abstraits, que ceux de la phase précédant le dépôt du premier permis de construire. Ils peuvent aussi apparaître plus confidentiels et experts dans la mesure où ils ne réunissent plus que des professionnels choisis pour leur formation, leur compétence et, ou leurs missions. Or, les techniciens des collectivités, après avoir, amplement

¹⁷ Le fonctionnement de ces deux objets de travail est développé dans la partie 3, dédiée aux actions de l'association une fois le chantier amorcé.

¹⁸ Avec pour l'année 2014 en plus des 3 newsletters, respectivement : 29/01/2014 - Chantier et vie de quartier 1 ; 09/04/2014 - Chantier et vie de quartier 2 ; Bistro-débat 23/05/2014 - Ville et usages ; 16/09/2014 - Seniors et vie de quartier ; Table ronde 23/09/2014 - Porosité entre espace public et espace privé ; ateliers 26/11/2014 - Seniors et Liens Intergénérationnels, conférence 17/12/2014 - Un chantier nommé désir.

¹⁹ Le fonctionnement de ces espaces est développé en partie 3.

²⁰ Sur le fonctionnement et l'évolution des tiers lieux voir partie n°2

²¹ Avec, présentée au titre de l'année 2015 sur le site de l'association en plus des 6 news letter, la mention d'une réunion d'information sur le parking mutualisé co-organisé avec ARDISSA à la Maison Bergeron. La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

soutenu l'association en 2013 et 2014 sous l'impulsion politique, demandent à avoir une meilleure visibilité de ses actions et de ses dépenses. Pour sa part, l'association peine à faire la preuve de son action comme en témoigne la quasi absence de communication sur le site en 2015. L'ouverture de la Maison Bergeron, en lieu et place du lancement du programme de révélation de chantier imaginée, renforce les incertitudes et marque plus encore le recul de l'association.

L'année 2016 vient rompre avec l'atonie précédente et s'organise autour d'événements structurants pour la vie de l'association et la poursuite du projet d'usages. Le début de l'année est marqué par le développement effectif de l'ambition de préfiguration de la Conciergerie. Le groupe Ardissa propose alors à l'association d'investir la Maison Bergeron et la halle attenante à titre gratuit pour y tester le tiers-lieux central du projet d'usages. Le consortium de constructeurs attribue, par ailleurs, un budget de 30 000 euros à l'association pour aménager les lieux et ses alentours. Couronné par l'inauguration de la Conciergerie en juin, le premier semestre 2016 est synonyme de remobilisation autour du développement du tiers-lieux et de son aménagement. Le second semestre, en revanche, s'ouvre sur l'obligation d'atteindre l'autonomie financière avant d'être clôturé par le licenciement du coordinateur de l'association et du projet d'usages en novembre 2016.

LA FIN D'UNE ILE ECOSYSTEME D'ENTREPRISES

A la même époque, Une île écosystème d'entreprises, l'association composée des entreprises mobilisées autour de Scopic au moment de la consultation, s'essouffle. La presque totalité d'entre elles abandonne leur projet d'achat dans les ilots de la programmation, au premier rang desquelles Scopic, dont le directeur est identifié comme ayant la paternité du projet et comme étant à l'origine de son soutien par les pouvoirs publics. L'entreprise est alors en situation économique difficile et les banques refusent de la suivre sur un projet d'achat. L'idée de devenir locataire de bureaux est envisagée avant d'être écartée par les associés de cette SCOP, qui ne voient pas l'intérêt de déménager d'un quartier d'où ils se sentent bien sans la contrepartie de devenir propriétaire. De jeunes entreprises sollicitées en début de projet renoncent elles aussi, soit par manque de moyens, soit par difficulté à se prononcer sur un nombre de mètres carrés figés, alors même que leur activité est en plein évolution. Enfin,

l'entreprise la plus solide d'un point de vue purement financier et disposée à acheter le plus de mètres carrés abandonne elle aussi ce projet d'achat. Non seulement l'architecture des bâtiments n'a pas convaincu ses dirigeants, mais l'entreprise s'est vu déménagée de l'étage où elle souhaitait investir par la société Ardissa qui désire y installer ses propres bureaux.

Fin 2015, une seule entreprise reste en lice. Cette entreprise de paysagisme nommée CAMPO est l'une des premières à avoir été mobilisée et est demeurée l'une des plus investies tout au long des work-shop comme au sein des diners qui ponctuaient les premiers mois de réflexion de l'association Une île écosystème d'entreprises. Solide financièrement, l'entreprise déjà implantée sur l'île de Nantes, cherchait à acheter des locaux avant que le directeur de Scopic ne se tourne vers elle. Elle était par ailleurs déjà très investie dans l'entrepreneuriat collaboratif et dans la prise en compte des usages. Son associé le plus investi dans le projet llink affirme avoir toujours souhaité faire cohabiter son activité professionnelle et une activité extraprofessionnelle plus propice à la réflexion et à l'expérimentation. De son point de vue, la démobilisation des autres est d'ailleurs peu surprenante tant leur « recrutement » par le directeur de Scopic pour faire poids face aux promoteurs avait été large et davantage fondé sur la perspective d'un coup financier que sur un intérêt partagé pour la réflexion et l'entrepreneuriat collaboratif. Le renoncement de ces entreprises, et en particulier de Scopic, se traduit néanmoins par une courte période de doute pour le bureau de paysagistes. La Samoa propose alors à l'entreprise de lui vendre des mètres carrés « aidés », habituellement dédiés aux commerçants de proximité qui acceptent de s'installer dans de nouveaux quartiers où l'arrivée progressive des usagers ne garantit pas une zone de chalandise immédiatement suffisante. Pour cette entreprise, déjà implanté sur l'île de Nantes et dont les locaux deviennent trop petits, ce geste contribue à assoir la décision d'acheter dans le programme llink et, ce faisant, à proximité immédiate de la dynamique de projet portée par l'association llink.

Avec un groupe d'entrepreneurs potentiels investisseurs réduit à portion congrue, un chantier repoussé et des usagers dont l'arrivée sur site est retardée, l'association llink se vide d'une partie importante de ses membres et peine à donner le change aux techniciens des collectivités qui attendent désormais que soit faite la preuve de la légitimité du soutien accordé au projet de l'association par les élus.

LA MAITRISE D'USAGES : UNE SINGULARITE MAINTENUE COUTE QUE COUTE DANS LA PROGRAMMATION

Malgré cette période « *de creux* » et « *de doute* », durant laquelle « *les subventions se diluent* », l'association continue de faire l'objet d'un fort soutien de la part de la Samoa et des élus locaux. Pour ces acteurs, il s'agit de maintenir une qualité de prestations sur un ilot attendu, dans le quartier « *démonstrateur* » de la ville de Nantes. Non seulement « *certaines [futurs propriétaires] ont acheté leur logement parce qu'il y avait une conciergerie²²* » mais surtout, l'image du quartier est en jeu de sorte qu'il ne semble pas tenable de revenir en arrière sur cette dimension du projet. Il est donc inconcevable de laisser l'association dériver, y compris si le projet prend du retard ; y compris s'il faut continuer à parier et donc, à prendre des risques, sur un projet dont le caractère expérimental et, de fait, incertain est reconnu de tous. L'ensemble des acteurs semble pris dans une sorte d'engrenage. « *Nous, on ne peut plus le lâcher* » avoue l'un d'entre eux, parlant du coordinateur d'Ilink.

Aussi, l'association va-t-elle continuer à être soutenue par les élus locaux, dont les liens politiques, personnels et professionnels avec le directeur de l'entreprise de communication à l'origine du projet sont étroits tant à la Métropole qu'à la Région. Ces élus vont démultiplier les efforts pour tenter de maintenir l'association « *hors de l'eau* », quitte à passer outre les avis émis par les services techniques chargés du suivi des dossiers. Ainsi, même si l'association joue le jeu du droit commun en présentant des rapports d'activité et des rapports intermédiaires aux services techniques, ni les techniciens des collectivités, ni le coordinateur de l'association ne sont dupes. Tous savent que les décisions se jouent à un autre niveau et qu'une subvention d'un montant trop bas délivrée par les services techniques fera l'objet d'une réévaluation par le politique. En 2014, en cours d'année, 30 000 euros sont ajoutés à la subvention initiale de 50 000 euros, pour aider l'association à finir son exercice, ce qui constitue une exception à la règle. En 2015, dans le cadre de la convention tripartite signée avec entre l'association, la Région des Pays de la Loire qui s'aligne habituellement sur les montants délivrés par Nantes Métropole, surenchérit de 20 000 euros sur les 50 000 proposés initialement. En 2016 enfin, alors que la convention

²² Ici « la conciergerie » évoque plus globalement le projet d'animation et de dynamisation du lien social porté par Ilink Association.

est arrivée à son terme et que les services techniques des collectivités sont décidés à mettre fin à des subventions vouées à soutenir l'expérimentation, 30 000 euros supplémentaires sont de nouveau accordés sur décision de la Maire de Nantes.

Pour certains techniciens des services publics ou de structures proches, attachés aux valeurs des services publics telles que l'égalité de traitement, aider l'association à déployer ses actions est aussi une façon de s'assurer que leur appui, logistique et financier, n'aura pas servi que des intérêts privés. Pour les uns, l'objectif est donc d'essayer d'étendre les services proposés par la future conciergerie à l'échelle du quartier PAD de manière à dépasser le pré-carré de la programmation immobilière privée, tandis que d'autres espèrent que se dégagera de cette expérimentation une modélisation applicable ailleurs, à moindre cout, au bénéfice d'autres citoyens.

Ces différents soutiens permettent finalement à l'association de tenir jusqu'à ce qu'en 2016, quand le directeur de territoire du groupe Ardissa « *donne les clés du véhicule* » de la Maison Bergeron à l'association pour qu'elle en fasse la Conciergerie²³ et puisse mettre en œuvre sa « révélation de chantier ». Au moment où la première pierre du chantier est posée et où la conciergerie ouvre ses portes, le soutien du projet de l'association est réaffirmé publiquement par la Maire de Nantes, qui félicite l'association et l'entreprise de communication qui porte la paternité du projet. L'aveu public et amusé des difficultés de cette aventure collective permet de les énoncer comme des inconvénients mineurs, dont chacun gardera finalement de bons souvenirs. Le sujet est ainsi clos.

Dans ce contexte, la logique de réseau concourt à faire le jeu d'Ilink Association et celui du directeur de l'agence de communication à son origine. Puisque le projet Ilink est affiché publiquement comme « une belle aventure collective » et que les différents acteurs impliqués autour de la programmation Ilink sont dans des liens d'interdépendance professionnelle²⁴, chacun affiche sa participation ou son adhésion. Les doutes ne

²³ Voir partie n°2 « les activités de l'association ».

²⁴ Beaucoup de ces acteurs sont susceptibles de se croiser, d'avoir à collaborer ou à se vendre/s'acheter des prestations. La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

s'expriment que dans la confiance et de façon mesurée. Le fait d'être associé au projet est, pour tous, une carte de visite pour l'avenir²⁵, ce qui contribue à renforcer l'impression d'un collectif uni par une croyance dans l'objet qui les rassemble.

²⁵ Le groupement de promoteurs admet lui aussi que les marges de bénéficiaires ne seront pas à la hauteur du projet et moins encore de l'investissement en temps et en énergie qu'il a coûté. Mais que cette programmation constitue une belle référence pour l'avenir du fait de sa visibilité politique notamment.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

24 JUIN 2016 – « « PREMIERE PIERRE I LINK », EN PRESENCE DE MME JOHANNA ROLLAND »

En juin 2016, comme bien d'autres destinataires, le GERS reçoit une invitation pour participer à la pose de la première pierre du chantier du programme Ilink, à 14h30, le 24 juin. Le mail est envoyé par l'association Ilink et rien ne laisse deviner que le groupement de promoteurs est à l'origine de cet évènement. La liste des destinataires n'est pas visible. L'invitation précise seulement que la Maire de Nantes, Johanna Rolland, sera présente. Une seconde invitation est associée à la première pour l'inauguration de la conciergerie (feu la Maison Bergeron) le soir même. La communication papier et l'organisation de la journée avec une déambulation sur site, de la conciergerie vers le chantier puis du chantier vers la conciergerie, donnent à voir un projet commun et des acteurs soudés et font la part belle à la maîtrise d'usages.

Rendez-vous est pris devant la Conciergerie. Cent à cent cinquante personnes sont présentes. Les tenues vestimentaires témoignent du caractère très officiel du moment : tandis qu'aux terrasses des cafés voisins, des Nantais sirotent leur café en tenues décontractées, devant la conciergerie, costumes noirs et chemises blanches donnent le ton. Des photographes sont présents, un animateur distribue la parole entre le directeur de la Samoa, le coordinateur de l'association Ilink et le directeur de territoire du grand Ouest d'Ardissa. Dans le public, des élus locaux, des techniciens de la Samoa et de Nantes métropole, quelques acteurs associatifs impliqués aux côtés d'Ilink, les architectes du projet, le bailleur social, etc. Chacun a une carte professionnelle à jouer en termes de réseau et de vitrine, ce qui permet d'offrir l'image d'une grande communauté rassemblée autour d'un objet commun.

Tour à tour les prises de paroles se confortent et se renforcent. Il est admis que le cheminement mené jusqu'au lancement du chantier a été long. Puis, comme pour contenir les effets négatifs de cet aveu, tous rappellent que cette durée est le propre de toute expérimentation. L'ilot Ilink est

présenté comme « *un signal dans la ville* », « *une pièce d'urbanité* », « *un lieu d'échanges et de rencontres* ». Il est précisé que le site accueillera une crèche, un théâtre et d'autres équipements support de sociabilité sur place. Le directeur de territoire d'Ardissa énonce les différents points forts du programme. Le coordinateur d'Ilink Association replace la focale sur la maîtrise d'usages et explique que l'ambition est « *d'imaginer la ville de demain* » en partant « *des besoins* » des usagers.

Après cette ouverture, l'ensemble des convives est invité à rejoindre le chantier même de la programmation. Un barnum blanc est dressé à côté d'un belvédère d'où il est possible d'avoir une vue panoramique sur le quartier et d'imaginer, à partir de plots, l'implantation des différents segments du futur programme.

Très vite, se déroule la pose du premier parpaing du chantier. Dix personnes sont mobilisées pour soulever cette première pierre à l'aide de fils métalliques et la poser quelques mètres plus loin. Parmi eux, se trouvent notamment la Maire de Nantes, les représentants des promoteurs, les architectes, la Samoa, le coordinateur et le président d'Ilink Association, ainsi que le directeur de l'entreprise Scopic. La mise en scène insiste sur le caractère solennel et collectif. La pierre est finalement posée et Mme La Maire commence son discours. Elle salue le travail de l'association, vante son énergie, le caractère collectif du projet et le culot du directeur de l'entreprise Scopic, dont elle raconte qu'il était venu la voir en lui parlant d'une idée un peu folle, mais qui valait le coup. Elle ajoute enfin qu'à son actif, l'association compte aussi trois nouveaux emplois. Les autres éléments de la programmation sont alors un peu évincés.

Au fond du barnum, plusieurs serveurs débouchent les bouteilles d'eau minérale et de champagne et commencent à servir des miniatures sucrées.



Evènement : « Pose de la première pierre » - 24 juin 2016.

Photographie, Sarah Blondé, designer

UNE CONDUITE DE PROJET QUI ECARTE L'IDEE DE LA REPLICABILITE

Le contexte politique et financier spécifique créé par le projet de requalification de l'île de Nantes et l'ampleur des soutiens dont ont bénéficiés les porteurs de la maîtrise d'usages interrogent sur les conditions dans lesquelles le développement de ce projet pourrait être répliqué ailleurs, par d'autres et dans un contexte moins porteur.

Quoique régulièrement interrogé par ses différents soutiens, le projet de maîtrise d'usages a bénéficié d'un portage continu, même si irrégulier, de la part du consortium de constructeurs, des pouvoirs publics et des contributeurs, majoritairement bénévoles, de l'association.

Plusieurs centaines de milliers d'euros ont ainsi permis à l'association de créer et de maintenir deux emplois qualifiés au sein de l'association et de financer la conception et la valorisation du projet d'usages de façon continue entre 2012 et 2016. L'innovation reposant sur une « méthode projet » associée au principe de « démarche apprenante » implique le financement de temps de travail non strictement productifs du point de vue opérationnel, dont la réflexion conduisant à la réinvention du projet associatif au fur et à mesure du développement du programme immobilier. Le volume et la régularité des ressources financières ont ainsi permis de rémunérer la montée en qualification progressive des deux chargés de mission initiaux et, au fur et à mesure de l'acquisition de ces compétences, d'augmenter le rayonnement de la structure et du projet dont elle est aujourd'hui la figure de proue. Cette assurance de bénéficier des fonds nécessaires a aussi autorisé l'association à concevoir les programmes successifs d'intégration de la question des usages dans la phase de conception de l'îlot (2012-2014), d'accompagnement à l'installation des futurs occupants (2018-2019), en passant par la préfiguration des tiers-lieux et la révélation du chantier (2016-2017).

Sur un aspect plus opérationnel cette fois, la disponibilité de ces ressources et la volonté de l'ensemble des protagonistes de valoriser et de faire aboutir les efforts consentis en matière d'innovation ont permis d'entretenir la visibilité du projet immobilier et de tous ces contributeurs. Au moment

même où les retards accumulés fragilisent les différents acteurs et dévitalisent le projet d'usages, le déploiement de vastes campagnes de communication contribue à alimenter la stratégie auto-réalisatrice de l'association.

De même, l'effet de recommandation et de réputation qui précède le projet immobilier Ilink, permet à l'association d'attirer à elle de nombreux jeunes professionnels en quête d'expériences et de réseau. C'est notamment en mobilisant -souvent gratuitement- l'ensemble de leurs compétences dans les secteurs de l'architecture, du design et de l'économie créative, que l'association parvient à proposer son programme d'activité dédié aux usages et aux usagers.

Au regard de démarches similaires et ou approchantes développées dans d'autres villes et/ou programme immobilier, la mobilisation continue -tantôt compétitive, tantôt coopérative- de tous les protagonistes sur le long terme singularise l'opération Ilink et, ce faisant, le développement de la maîtrise d'usages. Si le caractère pilote de l'opération Ilink justifie la durée et l'ampleur des investissements mobilisés (financiers, techniques, humains), tous les acteurs concernés affirment aujourd'hui la nécessité de doter la maîtrise d'usages d'un protocole de suivi partagé et d'un modèle économique stable et redimensionné à la baisse pour pouvoir envisager de rééditer l'expérience. Or, les investigations conduites dans le cadre du programme Ilink démontrent que se sont justement l'absence de fléchage des lignes budgétaires, de calendrier contraignant et d'attentes préalables qui a permis et permettra à l'association et au projet d'usages qu'elle défend de perdurer jusqu'à l'arrivée des premiers habitants fin 2018.

L'ouest de l'île de Nantes, où se situe la programmation Ilink est un site à haute valeur symbolique pour la Ville de Nantes. Ce quartier démonstrateur de la programmation urbaine et du déploiement culturel « à la nantaise » est envisagé comme une vitrine pour la Ville à l'international. Ce constat constitue à lui seul un éclairage pour comprendre l'attention portée au programme immobilier Ilink et le soutien politique de l'association Ilink qui, en écho à la Ville de Nantes et à l'aménageur retenu sur l'île de Nantes, invoque une démarche « *d'innovation* », « *d'expérimentation* » et entend imaginer la « *ville de demain* ». Mais ce soutien tient aussi au croisement des trajectoires de jeunes entrepreneurs nantais avec les élus locaux, au premier chef desquels la Maire de Nantes. Il révèle leur capacité à faire *entendre* leur projet, à mobiliser des interlocuteurs puissants localement et à jouer avec les différentes structures juridiques pour trouver les moyens (économiques notamment) de le monter, et à faire feu de tout bois pour le financer.

Toutes les associations locales qui travaillent à faciliter les liens sociaux en s'attachant à un territoire donné et en expérimentant de nouveaux modes d'intervention, comme le fait Ilink association, ne bénéficient pas de l'appui dont celle-ci a bénéficié. Pour certains soutiens de l'association, la différence tiendrait au fait que le projet des entreprises associées à la maîtrise d'ouvrage immobilière ayant remporté le concours pour la programmation Ilink portait un projet dissocié de leurs compétences professionnelles ; un projet qui ne visait pas à se créer un marché. Ils les opposent ainsi à des associations d'architectes investies sur des révélations de chantier, mais dont la mobilisation est perçue comme la volonté de se créer une carte de visite ou, plus justement, un curriculum vitae. La réalité est sans doute plus ambiguë.

L'entrepreneur à qui revient la paternité du projet de « maîtrise d'usages », le directeur de l'agence Scopic, a su convaincre de l'intérêt collectif de son projet et à le dissocier de ses propres intérêts. Objectivement pourtant, il s'agissait d'investir pour des locaux professionnels privés dans de bonnes conditions financières et avec un cadre de travail adapté et, depuis cette expérience, l'entreprise se revendique d'une compétence urbaine et de participation citoyenne. En d'autres termes, dans ce projet, la frontière entre intérêts privés et intérêts public est tenue.

L'ACTIVITE PLURIELLE MAIS ERRATIQUE DE L'ASSOCIATION

Au moment où le dépôt du permis de construire du programme immobilier Ilink est déposé, en 2013, et alors que la perspective du chantier s'ouvre, l'association Ilink, dont la mission est « *d'intégrer les usages* » et de « *faciliter la vie des usagers* », entend poursuivre son travail. Deux types d'actions sont alors envisagés pour maintenir et, ou étendre la mobilisation engagée jusqu'à l'arrivée sur site des premiers habitants. Le premier concerne la mise en place d'espaces partagés préfigurant les espaces projetés dans le programme immobilier Ilink, le second axe l'animation du chantier comme support des prémices d'une histoire et d'une appropriation collective.

LA PREFIGURATION DES TIERS LIEUX

Le premier registre d'actions concerne la mise en place des tiers lieux envisagés comme des espaces partagés conçus lors de la phase précédente et préfigurant les espaces projetés dans le programme Ilink. L'objet est de tester leur fonctionnement dans d'autres quartiers de la ville afin de stabiliser leur modèle économique. Différents espaces sont programmés dans Ilink et sont donc susceptibles de faire l'objet de préfigurations : les espaces de co-working, la conciergerie, l'espace créatif et culturel, la salle commune de réunion et, ou de détente (« la terrasse »), les jardins partagés et le gîte urbain. Ces espaces auront en commun d'être mutualisés par les usagers du quartier PAD ou de l'opération immobilière Ilink, contre une rémunération permettant de financer la gestion du lieu, le service qui y est offert et le loyer.

Tous les tiers-lieux imaginés par l'association dans la première phase du travail de valorisation des usages, n'ont pas eu l'opportunité d'être testés durant la période qui sépare le dépôt du premier permis de construire et la livraison du bâti. Le travail de préfiguration du gîte urbain et des jardins partagés aurait impliqué que l'association soit en mesure d'obtenir l'accès à des espaces verts et un logement. Or, ni son budget, ni la tension sur le marché de la location immobilière à Nantes ne lui ont permis d'envisager cette hypothèse. Les modèles de la Conciergerie et les espaces de co-

working ont été expérimentés entre 2015 et 2017. C'est sur ces pièces maîtresse du projet d'usages et du fonctionnement de l'association que se concentre l'étude et que ce focalise le travail d'analyse de l'activité de l'association durant cette période.

LES ESPACES DE CO-WORKING

Trois espaces de travail partagés dits de « co-working » ouvrent leurs portes entre l'automne 2013 et le printemps 2016. « La Terrasse », qui fonctionne sur un principe de sous-location, ouvre ses portes en octobre 2013²⁶. Le «Petit salon », qui regroupe des co-workers à qui l'association facture une prestation de services intégrant le cout mensuel de leur poste de travail, la gestion du lieu et son animation (repas mensuel, petits déjeuners, etc.), ouvre les siennes en janvier 2016. Par ailleurs, au printemps de la même année, l'entreprise Scopic décide de mettre une partie de ses bureaux en sous-location, dont les occupants intègrent le projet d'animation et de gestion de la Terrasse et du Petit salon. Ce troisième site devient le « Patio ».

La Terrasse, le Petit salon et le Patio sont désormais une même entité fonctionnant sur un même modèle, mais abrités dans trois espaces différents, éloignés d'une dizaine de mètres les uns des l'autres. La très grande proximité géographique des trois espaces autorise la chargée de projet d'organiser la gestion et l'animation des trois lieux à partir de son bureau situé dans le Petit Salon.

Ces espaces situés dans le quartier dit « des Olivettes » regroupent, à eux trois, une quarantaine de postes de travail, dont les modes d'occupation sont variables (allant de l'occupation dite « nomade », à la demi-journée, à l'occupation plus stable payée au mois). Ces espaces sont rémunérateurs, ce qui explique qu'Ilink association ait choisi de développer la préfiguration du co-working avant de tester un autre type de tiers-lieu. Selon le coordinateur de l'association, la somme recueillie sous forme de prestations de services permet de couvrir les charges salariales de l'animatrice du

²⁶ Newsletter de Ilink Association, « Locaux de l'association, la terrasse prend forme », Juillet-août 2014
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

site qui gère la logistique des lieux²⁷, les rotations d'occupants, ainsi que la communication d'Ilink – en particulier sur le site internet de l'association et sur son blog.

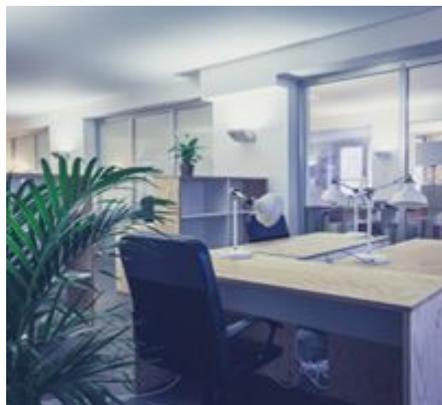


FIGURE 4 : ESPACES S DE DETENTE ET DE TRAVAIL DES ESPACES DE CO-WORKING GERES PAR ILINK ASSOCIATION

LA TERRASSE : DE LA SOUS-LOCATION CONVIVIALE AU MODELE DE *CO-WORKING* RENTABLE

L'évolution du fonctionnement de l'espace de travail nommé « La Terrasse » éclaire les transformations des modes d'intervention de l'association Ilink. Cet espace s'apparentait au départ à une simple sous-location qui permettait à l'association de financer l'accès à ces locaux et où chacun venait travailler et acceptait de partager, de temps à autre, un moment de convivialité autour d'un apéro – « *on se fai[sai]t plaisir tous ensemble* » raconte le coordinateur d'Ilink. En janvier 2016, il demeure un lieu de travail partagé, mais les initiatives autrefois spontanées et gratuites deviennent des

²⁷ Cette logistique sera l'objet d'une analyse plus approfondie au cours de l'étude.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

prestations de services payantes organisées et facturées par l'association Ilink. Ce glissement, parce qu'il s'accompagne de la résistance des colocataires les plus anciennement installés, oblige l'association Ilink à justifier et légitimer son changement de perspective.

DE LA SOUS-LOCATION SYMPA ET BON MARCHÉ...

La Terrasse ouvre à l'automne 2013. A l'époque, Ilink Association s'installe dans de nouveaux locaux et cherche quelques professionnels à qui sous-louer des bureaux. Huit postes sont disponibles en plus des deux postes occupés par les salariés de l'association. Le bouche-à-oreille fonctionne rapidement, de sorte que plusieurs professionnels proches des deux salariés d'Ilink demandent à les rejoindre. Le cadre de travail de la Terrasse et le bas coût d'un espace de travail sur un plateau²⁸ au regard du coût d'un bureau fermé attirent les travailleurs indépendants habitués à travailler seuls, à leur domicile, et souhaitant rompre leur isolement. Les colocataires de la Terrasse sont donc des autoentrepreneurs en début d'activité, des indépendants délocalisés ou des salariés à distance de leur structure mère. Ceux qui disposent des espaces de travail les plus agréables louent 220 euros, tandis que ceux dont les espaces sont plus réduits payent 180 euros par mois. Les baux courent jusqu'en 2017, année qui est imaginée comme celle de la livraison du programme Ilink²⁹. Les locataires sont des professionnels de la création, du journalisme, de l'urbanisme, de la mode et du design, dont les profils sont assez proches de ceux des entreprises mobilisées dans une Ile association d'entreprises, à l'origine de la maîtrise d'usages.

Ilink Association est alors responsable de la sous-location et une journée de travail est rémunérée pour une salariée, afin qu'elle gère l'intendance. Les premiers temps cependant, ses salariés s'apparentent aux occupants des autres postes de travail et la Terrasse n'est pas clairement identifiée comme un espace de préfiguration de la programmation Ilink. Les salariés d'Ilink Association ayant alors une vision très vague et très peu structurée de ce que ce statut engage, ils ne formalisent pas de projet précis : ils continuent, comme ils le font depuis le début, à apprendre en marchant. Progressivement, ils organisent une réunion mensuelle pour échanger sur la cohabitation et quelques apéros pour favoriser les liens entre occupants. C'est ainsi qu'au

²⁸ Le « plateau » désigne l'espace de travail non cloisonné, que se partagent plusieurs professionnels.

²⁹ Au moment où nous revenons sur ce terrain d'enquête, en 2016, l'arrivée des occupants est prévue pour le second semestre 2018. La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

fil des mois, à forces de discussions, de temps d'échanges plus ou moins formalisés et de pauses partagées, que les langues se délient et les co-workers font connaissance. Chacun découvre de cette façon le métier de ses voisins de bureau, dont le projet porté par l'association.

UNE RELATION INEGALE FREINANT UN INVESTISSEMENT PARTAGE

Les salariés d'Ilink Association, s'ils n'ont pas d'idée arrêtée sur la forme que doit prendre un espace de co-working, nourrissent en revanche des attentes vis-à-vis des occupants de l'espace qu'ils sous-louent. Ils souhaitent que ceux-ci s'investissent spontanément pour le collectif, dans des travaux d'aménagement ou dans l'organisation de temps festifs comme ils le font eux-mêmes dans la perspective du projet associatif. La réalité est plus nuancée. Malgré eux, les différents locataires, qui portent eux aussi leurs projets professionnels, sont de bons voisins de bureaux sans être disposés à s'investir plus avant dans les locaux. Les deux chantiers participatifs proposés par Ilink pour aménager les locaux restent donc lettre morte, au point d'évoquer « *d'un fiasco* »³⁰ – même si l'association communique positivement sur ces événements comme sur les autres. De plus, l'animatrice du lieu fait le constat que, sans elle, aucun moment de convivialité ne serait envisagé entre les colocataires et qu'ils ne se sentent pas non plus responsables de l'entretien ou de la fermeture des locaux le soir lorsqu'un « *apéro* » est organisé. Les salariés d'Ilink Association sont déçus par « *ces rapports utilitaristes* » à l'espace de travail et sont convaincus d'être les seuls à porter la dynamique collective.

Les plus anciens occupants des bureaux ne démentent pas mais rappellent que l'appropriation des lieux et la participation aux temps collectifs n'étaient pas au cœur de leur propre projet. En venant à la Terrasse, leur objectif était de trouver un espace de travail où croiser d'autres professionnels en journée. Si l'idée du collectif pouvait initialement les séduire et continue d'être jugée intéressante, certains ont rapidement fait le constat que, par un effet de vase communicant, les activités proposées par l'association venaient concurrencer leurs temps libres personnels et amicaux. Les plus âgés et les plus anciennement inscrits dans la ville, ceux qui avait déjà une famille et, ou des liens de sociabilités développés n'étaient donc pas disposés à s'investir sans compter dans leur espace de travail.

³⁰ Payant déjà leur loyer, les sous-locataires ne sentent peut-être pas tenus de contribuer à l'aménagement et à l'animation des lieux. La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

De plus, le contrat de sous location qui les liait à Ilink Association et l'inscription de la Terrasse dans le projet de préfiguration de cette dernière donnaient à cette demande d'investissement un caractère discutable qui a participé à freiner leur participation. De leur point de vue, leur statut même de sous-locataires rémunérant les locaux et une journée hebdomadaire de gestion du collectif à l'association Ilink limitait l'appropriation du lieu et l'investissement dans son aménagement. Certains avaient le sentiment que cette mission incombait à l'association qui portait la responsabilité du lieu et récoltait les loyers. « *C'est curieux de participer et de payer pour la même chose* » résume l'un d'entre eux. De plus, les retombées de ces temps de travail partagés semblaient inégales, puisqu'il ne s'agissait pas seulement d'améliorer le local partagé comme une fin en soi, mais de le faire au service du projet d'Ilink Association et comme motif de valorisation de son action auprès de ses financeurs.

... A LA PRESTATION DE SERVICES

L'année 2015 est une année difficile pour l'association Ilink. Les salariés ont peu de visibilité et craignent pour l'avenir de l'association : les subventions publiques sont en baisse et les recettes propres de l'association sont trop faibles pour permettre de rémunérer deux salariés à long terme. C'est à cette période qu'il est décidé de transformer le modèle économique de l'association pour qu'elle devienne autonome financièrement et ne dépende plus des subventions des collectivités publiques, plus regardantes sur les actions de l'association à mesure que le temps passe³¹. L'opportunité d'ouvrir un deuxième espace de travail à proximité de la Terrasse renforce cette dynamique. L'association élabore donc des *business models* et évalue les bénéfices qu'elles pourraient tirer des espaces de *co-working*. Elle décide de ne plus tarifer uniquement l'espace de travail sous forme de bail, mais de faire payer un forfait mensuel pour une prestation de services intégrant le cout de l'espace de travail occupé, son équipement ainsi que celui de la gestion et de l'animation du lieu par l'association. Cette animation comprend un petit déjeuner, un déjeuner collectif au cours duquel un *co-worker* présente son activité et un apéro mensuels – chaque participant payant sa nourriture ou apportant sa contribution au repas collectif. La gestion du lieu inclut l'appel des artisans en cas de panne d'un équipement et le lien aux prestataires chargés du ménage par exemple. Des prestations complémentaires aux prestations « de base » sont développées : massage assis, atelier tri sélectif, etc. Elles font l'objet de

³¹ Voir l'exemple de la Maison Bergeron.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

facturations complémentaires pour les participants. Ce nouveau modèle économique soumettant l'association à la TVA, il est également décidé d'ajouter le coût de la TVA aux factures des *co-workers*.

UNE DECISION UNILATERALE, COMME REVELATEUR DE RAPPORTS DISSYMETRIQUES

En décembre 2015, à l'occasion du repas proposé mensuellement aux *co-workers*, l'association expose cette nouvelle situation. Le coordinateur d'Ilink explique alors que pour parer la fragilité de l'association, celle-ci va changer le modèle économique de la Terrasse et l'aligner sur celui du Petit Salon qui s'apprête à ouvrir. En d'autres termes, il est prévu que : le coût du bureau augmente à 220 euros HT pour tous, auxquels s'ajoutent la TVA ; que le travail de gestion et de coordination du lieu soit rémunéré et que les baux deviennent des prestations de services.

A cette annonce, l'association fait face à une levée de boucliers. Les *co-workers* de la Terrasse refusent de voir le coût mensuel de leur espace de travail augmenter sur simple injonction de l'association et pour « *renflouer ses caisses* », alors que, dans un même temps, 7 locataires supplémentaires investissent leur espace partagé et que les *co-workers* du Petit salon peuvent venir manger dans leurs locaux – ce qui suppose qu'ils traversent leurs bureaux.

Leur résistance est assez mal comprise par les deux salariés de l'association. Ils l'attribuent essentiellement à un défaut de communication produisant de l'incompréhension et des doutes quant à la destination des recettes de ces « loyers ». « *Ils ont peut-être eu peur que je louvoie* » – raconte le coordinateur – « *que l'argent serve un transfert de fond pour la programmation Ilink* ». Les structures opposant le plus de résistance sont aussi accusées de conservatisme – « *les plus anciens locataires se sont trop appropriés la Terrasse, ils sont devenus conservateurs* ». Convaincus que l'augmentation des tarifs est complètement légitime, dans la mesure où elle sert le projet de l'association auquel ils croient, où elle valorise leur investissement et qu'elle s'accompagne d'une augmentation des services, les deux salariés ne peuvent que se surprendre de telles oppositions ou les dénigrer. Ils sont d'autant plus agacés de ces réactions qu'ils estiment que les prestations offrent un cadre de travail « *optimum pour bosser* », dégagé

de toutes autres préoccupations (réparer l'évier qui fuit, se préparer un repas pour déjeuner, etc.), et que le prix de la prestation intègre aussi le bénéfice que les co-workers ont à travailler à leurs côtés et à pouvoir profiter de la mise à disposition de leur propre réseau professionnel³².

Finalement, l'association organise une nouvelle réunion pour mieux présenter le projet Ilink et expliquer les raisons des évolutions annoncées. Ils portent une attention à la forme de leur présentation, s'appuient sur un power-point et tentent de rassurer pour mieux se faire entendre. Ils acceptent aussi de revoir à la baisse les augmentations attendues. La base des loyers de la Terrasse reste inchangée pour les anciens locataires, mais le bail se transforme en une prestation de services. La TVA de 20% est ajoutée au prix initial pour les structures pouvant la déduire et 7 locataires supplémentaires intègrent l'espace de la Terrasse³³. Tous sont soumis aux nouveaux tarifs en vigueur et aux nouveaux modes de contractualisation avec l'association. Les locataires de la Terrasse sont tenus de ne pas échanger trop bruyamment sur le montant de leur loyer, ce qu'ils acceptent de faire.

Cet effort de présentation, salué par certains occupants de l'espace de co-working, ajouté au fait que de ne pas ajouter le coût de la TVA à ceux qui n'y sont pas soumis, permet à l'association de faire accepter la nouvelle organisation. Certains anciens occupants décident de faire acte de solidarité envers le projet associatif, autour duquel ils ont des échanges réguliers avec le coordinateur de l'association Ilink depuis leur arrivée, et plus encore envers les deux salariés de l'association dont il partage quotidiennement l'espace de travail, les avancées et les doutes et avec qui ils entretiennent des relations de sympathie. Pourtant, aujourd'hui encore, ce changement est identifié par les plus anciens comme « *un point de bascule* », le moment où l'esprit du lieu et de l'association change, où le projet associatif semble perdre sens, ce que la qualité des services proposés ne suffit pas à contenir.

³² La réalité est plus nuancée, puisque ce réseau est aussi une façon de contrôler qui a ou non du travail et de garder la main sur des segments du marché, en faisant en sorte que certains jeunes professionnels entretiennent un sentiment de dette à leur égard. Pour exemple, quand Ilink est écarté de la Maison Bergeron, la Samoa propose à la Nizanerie de faire un poulailler. Les adhérents de l'association appellent alors le coordinateur d'Ilink Association pour s'assurer que celui-ci est en accord avec leur participation (pour un montant de 4000 euros (sic.)) Par ailleurs, si le site d'Ilink affiche les contributeurs au projet de l'association pour souligner, aux yeux de tous et notamment des financeurs, le caractère collectif de ce projet, dans les échanges réalisés avec les salariés d'Ilink, l'avantage de la colocation n'est jamais pensé comme bénéfique pour leur propre activité, alors même que l'association s'appuie sur ces jeunes entreprises bon marché pour développer son activité et sur les conseils des plus expérimentés pour tester ses projets.

³³ Ces 7 nouveaux postes de travail contribuent donc à augmenter le cout mensuel de chacun (y compris les anciens) au prorata du nombre de mètres carrés à se diviser.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

« Aujourd'hui ils sont dans une course à « il faut qu'on paye les salaires » ! Il y a un côté hamster, Il y a un côté fuite en avant avec moins de temps pour la réflexion collective. Il y a un décalage entre les vocations de l'asso et ce qui est mis en œuvre », raconte un co-worker.

UN NOUVEAU MODELE DE CO-WORKING NON CONCERTÉ

Plusieurs éléments peuvent éclairer les résistances de certains usagers de la Terrasse au passage à la prestation de services. Parmi les *co-workers*, plusieurs ont des structures aux équilibres précaires et certaines ne sont pas assujetties à la TVA. Une partie craint donc de ne pas pouvoir supporter la hausse de loyer. Pour l'un d'entre eux, qui peine à équilibrer sa structure professionnelle, la multiplication des services s'apparente à un luxe qui ne correspond pas à ses besoins, ni à l'envergure de son entreprise. Il était venu pour un espace de travail et la décision de l'association le contraint à payer pour autre chose que ce autour de quoi ils s'étaient initialement mis d'accord.

Au-delà du changement de tarif, c'est le projet d'usages et la gouvernance du lieu qui se sont modifiés avec le passage à la prestation de services. Au démarrage, Ilink Association a ouvert une sous-location semblant vouée à réunir des professionnels pouvant mutualiser les équipements, s'entraider, voire trouver des occasions de collaboration du fait des possibles complémentarités de leurs activités. Le coordinateur de l'association rappelle d'ailleurs qu'à cette époque, il ne se plaçait pas en dehors du groupe et n'attendait pas d'être perçu de la sorte : « *Je ne voulais pas d'une logique clientéliste. Je voulais qu'ils s'approprient le lieu* » précise-t-il. Les baux de sous-location signés par les plus anciens *co-workers* désignaient Ilink Association comme responsable de la sous-location vis-à-vis du propriétaire, sans en faire le responsable de l'organisation de la vie des locataires. En imposant sans concertation un changement de gouvernance, puis en affichant sa volonté de valoriser financièrement les services rendus (et notamment l'organisation d'apéros ou de petits déjeuners) et le développement de nouveaux services, l'association transforme ce qui s'apparentait à des initiatives de bon voisinage en une démarche commerciale et se positionne clairement en extériorité du groupe. « *Initialement on était contributeurs, dans l'expérimentation, il fallait qu'on aille aux trucs. Moi j'ai fait les différents ateliers. Et d'un seul coup, on arrive et voilà, maintenant ça va être comme ça ! On remplit là-haut [à l'étage], on est plus en bas [au rez-de-chaussée] et ça sera plus cher !* », résume un occupant qui s'estimait

impliqué dans le collectif. « *On ne comprenait plus trop l'esprit de l'asso* » complète un autre. Cette incompréhension est aussi renforcée par l'éloignement physique des deux salariés de l'association, avec qui les échanges informels deviennent plus espacés dans le temps, du fait de l'implication du coordinateur dans la Conciergerie au sein du quartier PAD et du départ de la personne en charge des espaces de co-working dans l'espace nommé le Petit Salon.

Avec ce changement de fonctionnement, les *co-workers* deviennent les clients de l'association, ce qui rompt avec la logique d'entraide et de collaboration attendue de la sous-location initiale.

SOUS LES ANGLICISMES ET LE VOCABLE COMMUNAUTAIRE, UN DEMARCHE COMMERCIALE

Les transformations du modèle de la Terrasse éclairent plus généralement la direction nouvellement prise par l'association. Les anglicismes mobilisés— « *co-workers* », « *workshop* » – enrobés de discours enjoués— « *la famille s'agrandit*³⁴ » « *Envie de rejoindre l'aventure ?* » – donnent une tonalité moderne et rassurante. Mais la démarche, à mesure qu'elle monte en puissance et que les salariés de l'association se professionnalisent, s'affirme comme une démarche commerciale. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer le cadre de travail de leurs voisins de bureau, mais bien de créer un marché de services de proximité payants et, dans l'idéal, suffisamment rémunérateurs pour financer l'activité de l'association. Ainsi, tout un ensemble d'offres, qui de paniers de légumes, qui de vin, qui de massage assis sont proposés aux occupants des espaces de *co-working*.

UN DEVELOPPEMENT DE PROJET QUI INTERROGE POUR L'AVENIR

La création des espaces de co-working menée rue des Olivettes se révèle être une activité structurante du projet associatif et, à termes, du projet d'usages puisque les recettes qui en seront retirées constitueront une des principales sources de financement de la Conciergerie. En dépit des difficultés, l'activité de préfiguration a permis de stabiliser l'offre de service et le modèle économique associé en prouvant notamment la capacité de financement d'un poste dédié.

³⁴ Site de Ilink Association, Titre de l'article pour l'ouverture de l'espace de travail partagé nommé « le Patio », 25 mai 2016
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

Cependant, la réussite des espaces de co-working s'explique en partie par leur implantation dans un quartier très identifié et très animé qui profite d'un dynamisme économique remarquable hérité de la politique d'aménagement mise en œuvre dans les années 90 privilégiant l'installation de petites et moyennes entreprises. L'attractivité, la centralité et l'accessibilité de ce quartier interroge les conditions de réussite de l'espace de co-working sur le site d'Ilink alors que le dynamisme du quartier PAD, notamment économique, reste à venir.

De façon plus opérationnelle, la réussite des espaces co-working dans le quartier des Olivettes interroge la volonté et la capacité de l'association à mettre en œuvre une gestion délocalisée efficace qui permettrait à la fois de dynamiser le projet sur le site d'Ilink tout en conservant les infrastructures des Olivettes nécessaires à son financement.

DE LA MAISON BERGERON A LA CONCIERGERIE

La conciergerie ouvre ses portes en mai-juin 2016, au sein de la Maison Bergeron, elle-même inaugurée début avril 2015. Elle se situe à l'ouest de l'île de Nantes, face à la halle qui abrite les « Machines de l'île » et de « l'Eléphant », à environ 500 mètres du chantier du programme immobilier Ilink et non loin de la Maison de Création, « vitrine » de la Samoa ouverte au public. La Maison Bergeron se présente sous forme d'une boîte cylindrique et blanche accolée à une autre boîte de même apparence, mais de plus petite taille. Avant juin 2016³⁵, en l'absence de signalétique et d'ouverture visibles des artères de circulation principales et du site très touristique qui lui fait face, cette structure pouvait laisser interrogatif sur sa fonction et, ou passer inaperçue – ce qui était renforcé par la taille et le caractère marqué des immeubles et des infrastructures qui l'entourent.

L'histoire de cette Maison Bergeron apporte un éclairage sur les rapports de force qui, une fois le dépôt de permis de construire déposé, continuent de caractériser les relations entre le groupement de promoteurs et l'association porteuse de la maîtrise d'usages. Elle permet aussi d'analyser les nouveaux rapports de force qui émergent en cette période du chantier et les nouvelles questions que cette phase soulève.

³⁵ Date de son appropriation par l'association Ilink.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

UNE CREATION SANS CONCERTATION

Le projet de la Maison Bergeron est exposé par le directeur de l'entreprise Bremond lors d'une réunion de travail entre Ilink Association, les promoteurs et la Samoa, en novembre 2014. A cette période, la commercialisation des logements et des bureaux est difficile et l'entreprise Bremond connaît de fortes difficultés économiques, qui aboutiront à son rachat quelques mois plus tard. Dans ce contexte de tension, le projet de la Maison Bergeron est envisagé comme une voie de sortie par le dirigeant de l'entreprise. Les autres promoteurs sont eux-aussi partants, y compris le dirigeant de Vinci habituellement plus réticent vis-à-vis de dépenses liées à des démarches innovantes auxquelles la Maison Bergeron peut-être assimilée. Les changements qui traversent alors son équipe dirigeante et la crainte de l'annulation de la consultation ont raison de ses réserves. Les promoteurs projettent de faire travailler de concert un architecte (Fichtre) et un vidéaste (l'atelier Transmédia) sur la fabrication du site et son animation visuelle, et d'accueillir des associations intéressées aux usages (2015), avant d'en confier la gestion du site à l'association Ilink (2016).

La Maison Bergeron a vocation à être un espace d'accueil et un outil de communication au service de la commercialisation des lots du programme immobilier Ilink. Elle doit offrir un premier niveau de réponse aux citoyens curieux des transformations du quartier, grâce à la diffusion de productions audiovisuelles sur les évolutions de l'extrémité ouest de l'île notamment³⁶. Elle est pensée comme un outil permettant de communiquer sur le projet d'animation intégré au programme immobilier³⁶ et de faciliter la création d'une dynamique sur site. A terme, l'entreprise Bremond envisageait aussi de louer cet espace à d'autres promoteurs pour valoriser leurs programmations.

Pour l'association Ilink, l'annonce de la création de la Maison Bergeron tombe comme un couperet. Le coordinateur de l'association travaille depuis plusieurs mois sur un projet de révélation de chantier « *à la Bouchin* »³⁷, en lien avec quelques associations locales, dont le Collectif Fil, qui travaille à proximité du plus ancien quartier de l'île de Nantes à une autre révélation de chantier. Le coordinateur d'Ilink aspire à une révélation de chantier qui

³⁶ P. Gambert, « La maison Bergeron, lucarne sur la ville », *Ouest France*, 21 avril 2015.

³⁷ Voir site de l'association, rubrique « boîte à outils », document posté le 8 décembre 2014
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

sorte de l'ordinaire et qui serve de faire valoir à l'association : « *Il faut que ça soit un chantier pas comme les autres. Faut que ça soit une vitrine* ». Ce projet a déjà été exposé à différents partenaires et le coordinateur d'Ilink n'envisage pas de l'inscrire dans la Maison Bergeron. Ni l'objet, ni la démarche, ni le projet ne conviennent.

L'association souhaitait un lieu à proximité immédiate, voire sur le chantier, avec un espace modulable et accueillant, propice aux configurations de travail contrastées (accueil public, travail en « chambre », animation de temps de réflexion collective, base vie des ouvriers, etc.). Elle souhaitait surtout pouvoir échanger et faire peser son avis sur les contours et le contenu de ce qu'elle considérait comme étant *son* outil de travail. Malgré le fait qu'elle n'ait reçu ni promesse, ni mandat dans ce sens, l'association se sent dépossédée et la déception de ses membres est d'autant plus forte que les relations au sein de l'équipe de maîtrise d'ouvrage immobilière semblent, à cette période, plutôt favorables à un travail concerté. Ilink Association est en effet régulièrement invitée aux réunions traitant de la commercialisation, ses membres ne s'attendent donc pas à cette décision qu'ils considèrent comme un déni de leur travail.

Le coordinateur refuse alors le rôle de gestion du lieu qui lui est proposé, arguant de l'absence, et de reconnaissance de son travail, et de concertation prévalant à la création de la Maison Bergeron.

UNE TENTATIVE DE REGULATION PORTEE PAR L'AMENAGEUR

La Samoa intervient une nouvelle fois³⁸ pour tenter de redonner voix au chapitre à l'association. Elle organise et anime alors deux commissions réunissant l'ensemble des acteurs de la maîtrise d'ouvrage immobilière. La première porte sur la commercialisation, la seconde sur la communication.

³⁸ Par le passé, entre le moment du concours et celui du dépôt de permis de construire, la Samoa a déjà joué le rôle de médiateur entre les différentes parties du groupement ayant remporté le concours de programmation du site Ilink.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

Ces deux espaces permettent de s'accorder sur les messages véhiculés sur le projet, de manière à assurer une cohérence globale. Ni cet effort de coordination, ni la résistance et le mécontentement du coordinateur d'Ilink Association ne suffisent à annuler le projet de la Maison Bergeron.

Malgré ses réserves et son amertume, le coordinateur de l'association accepte de participer à l'animation du lieu, mais refuse de le faire à temps plein, dans des formes qui lui semblent imposées. Différentes raisons l'empêchent cependant de rejeter pleinement l'offre des constructeurs. Le financement d'un nouvel équipement plus adéquat est désormais écarté, de sorte que refuser la Maison Bergeron reviendrait à renoncer à avoir un pied à terre sur site et à laisser vacante la place de « l'animation du chantier » au moment où d'autres associations émergent dans ce domaine. Or, l'association n'a pas encore les moyens de reconvertir ses savoir-faire sur d'autres sites de la ville et ses membres souhaitent aboutir le projet à l'origine d'Ilink Association. Enfin, à cette période, l'association traverse elle-aussi une situation difficile économiquement. Les deux années séparant le dépôt du permis de construire du démarrage du chantier ont retardé le déploiement de ses actions et sapé la reconnaissance et le soutien de son action par les collectivités publiques (Nantes Métropole et la Région Pays de la Loire). Moins visible, son action est moins relayée par le politique. Les techniciens des collectivités à qui les élus ont imposé le soutien de l'association à son démarrage, suivent désormais le dossier plus en autonomie. A une période où les services sont tenus de rappeler aux associations les réductions budgétaires dont les collectivités locales font l'objet depuis plusieurs années, les techniciens refusent de signer un blanc-seing à cette encore très jeune association et lui demandent des comptes.

Or, les demandes de subventions de l'association se basent sur des projections budgétaires calculées à partir de « *business plan*³⁹ » et se fondent sur une estimation très optimiste du déploiement de l'activité de maîtrise d'usages et de son soutien par des partenaires privés ou publics. Ainsi, le rapport d'activité intermédiaire pour l'année 2014⁴⁰ prévoit un chiffre d'affaires de plus 540 000 euros, ce qui multiplie par 2,7 le chiffre d'affaires de l'année précédente, entièrement couvert par des subventions publiques. De plus, les postes de dépenses sont listés grossièrement et ne permettent pas de comprendre, poste par poste, la justification des montants énoncés. Pour exemple, pour cette même année 2014, l'association prévoit 186 000

³⁹ Terme régulièrement employé par le coordinateur de l'association.

⁴⁰ Site d'Ilink Association, rubrique : « la boîte à outils ».

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

euros de fonctionnement, 52 000 de communication, 30 000 d'évènementiel, 70 000 euros de recherche-action, 44 000 euros de conception, 58000 euros de préfiguration, etc. Aucune des lignes budgétaires n'est déclinée finement pour expliquer ce qu'elle contient, alors même que les intitulés peuvent apparaître redondants. Le chiffre d'affaires réel et global sera, cette année-là, de 160 000 euros selon le témoignage du coordinateur de l'association⁴¹.

Du fait de ce fonctionnement et de l'affichage d'un coût d'activités élevé, aux justifications peu argumentées peu justifié et pouvant apparaître éloigné des réalités économiques pour une jeune association comptant deux salariés, l'association peine à gagner la confiance des techniciens tandis que le conventionnement signé pour 3 ans en 2013 ne garantit pas de montants de subvention fixes⁴² pour 2014, ni 2015. « *La première année, il y a l'impulsion du politique. La deuxième année tu n'as plus que le technique et donc ça demande un temps de dingue. Faut ramer pour retourner les voir* » raconte le coordinateur de l'association, agacé de devoir désormais se soumettre au cadre habituel de la demande de subvention, adossé à un projet et un budget prévisionnel étayé et précis.

DE L'INVESTISSEMENT EN DEMI-TEINTE DE L'ASSOCIATION EN 2015...

Dans ce contexte, Ilink Association « *fait le dos rond* » et accepte de faire acte de présence dans la Maison Bergeron, un à deux jours par semaine. En écho à sa présence en demi-teinte, à cette période du projet et à en croire les articles postés sur les sites de quotidiens locaux et de Nantes métropole ou sur le blog de la Maison Bergeron, Ilink Association n'est plus présenté comme l'acteur leader de la dynamique des usages et des usagers. Ainsi, l'article du quotidien « Ouest France », en avril 2015, présente-t-il la Maison Bergeron comme un espace de compréhension des enjeux du quartier et de rencontre des habitants via l'animation proposée par des associations nantaises. Et tandis que plusieurs associations sont citées comme porteuses

⁴¹ Entretien du 10 mai 2016. Au printemps 2016, lorsque débute ce nouveau volet de l'étude, le rapport d'activité final de l'association pour l'année 2014 n'est pas diffusé sur le site et celui de 2015 n'est pas encore réalisé.

⁴² Selon le coordinateur de l'association, à elles deux, Nantes métropole et la Région des Pays de la Loire ont versé 200 000 euros en 2013, près de 130 000 euros en 2014 et 85000 euros en 2015, alors que l'association compte toujours deux postes à temps plein.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

d'animation – la Nizanerie, le Studio 11/15, le collectif Emergence – la présence d'Ilink Association n'est pas même évoquée⁴³. Nantes Métropole cite, pour sa part, Ilink Association dans l'un des articles qu'elle publie en avril 2015 sur son site au même rang que d'autres associations locales animant le quartier et soucieuses de faire émerger maintenant des usages à intégrer pour le devenir du site. La revue « Territoire » adopte le même point de vue, dans un article publié en juillet 2015⁴⁴.

Sur le site d'Ilink Association, à la même période, l'association rappelle son rôle de maîtrise d'usages du projet et valorise ses activités au sein de la Maison Bergeron. Elle communique⁴⁵ sur ce qui devient un outil au service de quelques actions – des portes ouvertes à tel ou tel créateur nantais faisant partie de son réseau d'entreprises à l'organisation d'une soirée « bagel » à l'automne 2015 – tout en essayant de déployer hors les murs de la Maison Bergeron des initiatives en lien avec le projet Ilink, et notamment la préfiguration de certains espaces partagés.

... A L'APPROPRIATION COMPLETE DES LIEUX EN 2016

En mai 2016, en revanche, les rapports entre le consortium de constructeurs⁴⁶ et l'association ont de nouveau évolué. Le groupe Ardissa serait selon le coordinateur d'Ilink Association en position de demandeur vis-à-vis de l'association⁴⁷. Plusieurs éléments semblent y concourir. Les initiatives portées par les deux associations et entreprises présentes depuis une année dans la Maison ne sont pas à la hauteur des aspirations du groupement. Le projet de la Maison Bergeron manque de lisibilité si bien que les personnes qui s'y rendent ne savent jamais ce qu'ils vont y trouver : tantôt une association de création de mode, tantôt des projections de films sur les évolutions l'île de Nantes, tantôt un représentant d'Ilink Association présent pour renseigner les curieux, etc.

⁴³ G. Lyvinec, « La maison Bergeron, un espace urbain vivant », site de Nantes métropole, 2 novembre 2015

⁴⁴ M. Lombart, « Sur l'île de Nantes, l'immobilier dresse des ponts entre les habitants » Territoires, 31 juillet 2015.

⁴⁵ La communication est un élément maîtrisé par l'association (dont le vice-président et membre fondateur dirige une agence de communication nantaise).

⁴⁶ BVA est un acronyme pour nommer les trois constructeurs réunis à l'occasion du de la programmation de Ilink : Brémont, Vinci et Adim,

⁴⁷ « La Maison Bergeron : un nouveau lieu d'animation pour Ilink association ! », site de Ilink Association, le 2 avril 2015.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

Après négociations autour du financement de l'association et de la place donnée aux anciens occupants de la Maison Bergeron, un accord est trouvé. Un des enjeux majeurs pour l'association est d'obtenir le départ des paysagistes embauchés par l'entreprise Brémont, qui commencent à vendre de la « maîtrise d'usages » sur certains appels d'offres locaux et constituent donc un concurrent potentiel pour Ilink. L'association obtient, comme elle le souhaite, de devenir seule occupante : « *On a dit OK, mais tout le monde dégage. On veut être seul* ». Les paysagistes sont remerciés, comme l'est aussi un collectif de créateur installé dans la Maison Bergeron depuis 2015. Par ailleurs, une convention est signée entre l'association Ilink et Ardissa : la Maison Bergeron et la halle attenante sont « *mises à disposition* » gracieusement et 30 000 euros sont donnés à l'association pour s'approprier physiquement le site : débutent alors des constructions avec les matériaux du chantier, la réalisation d'une fresque avec un grapheur, etc. Pour ce chantier, certaines associations locales sont mobilisées aux côtés d'Ilink, mais à sa demande et selon son bon vouloir. Le Collectif Fil, présente sur le premier projet de révélation de chantier, a participé à la mise en œuvre des travaux à titre bénévole mais sans être consultée pour aider à l'élaboration du deuxième projet. Selon une de ses membres, l'expertise et l'expérience de l'association en architecture et en estimation du coût de travaux auraient permis de soumettre un budget plus ajusté pour l'aménagement et de laisser une marge financière pour rémunérer ou dédommager une partie du travail bénévole.

Sur le site internet de l'association Ilink, le ton change. Un article daté du 28 avril 2016 proclame « *îlink association prend ses quartiers dans la Maison Bergeron* » ! Le sous-titre, quant à lui, semble faire table rase de l'année écoulée et des initiatives portées, y compris par d'autres : « *Un nouveau lieu de rencontre, d'échanges et d'expérimentation pour réinventer la ville avec les habitants!* ».

Avec l'arrivée de l'association, la Maison Bergeron change aussi de nom et devient : « La Conciergerie ». Son projet d'usages évolue également. Il est désormais possible de réserver la Conciergerie à la demi-journée, à la journée ou à la soirée pour organiser un évènement. Les tarifs évoluent selon le statut des locataires, les entreprises privées étant facturées plus cher que les habitants qui souhaiteraient y organiser un repas d'anniversaire ou de

mariage. Par ailleurs, la Maison Bergeron joue le rôle de Conciergerie : elle doit proposer à termes un relais poste, des paniers légumes, des ventes de vin groupés, des services de dépôt de type pressing et travaux de couture, etc. La Conciergerie a aussi vocation à devenir un lieu de festivité une fois par semaine, en ouvrant ses portes tous les jeudis pour « les apéros 3.03 ». Lors de son lancement, le chiffre d’affaire de la Conciergerie est estimé par l’association à 80 000 euros la première année de fonctionnement.

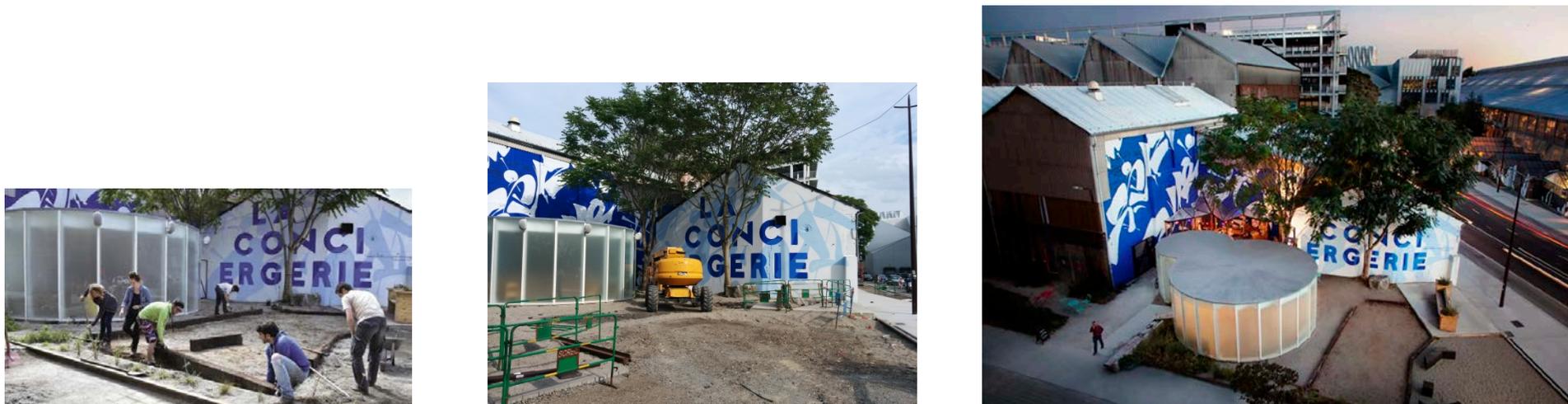


FIGURE 5 : TRAVAUX D'AMENAGEMENT DE LA CONCIERGERIE, 1ER SEMESTRE 2016

UN DEVELOPPEMENT DE PROJET EN DEMI-TEINTE QUI INTERROGE POUR L'AVENIR

La réalité s'avère différente en 2016 et, probablement, en 2017. En dépit de la situation géographique stratégique du lieu, des investissements consentis et de la création d'un poste dédié pour développer et animer le projet de la Conciergerie, les services proposés peinent à trouver leurs publics et à atteindre le seuil de rentabilité. Le lieu contribue indéniablement à la visibilité de l'association, même si le lien avec l'opération Ilink n'est

pas fait systématiquement par ces différents usagers notamment les plus ponctuels. Si les activités de services ne connaissent pas le développement souhaité, les temps conviviaux dont les soirées apéritives et thématiques sont plus mobilisateurs.

Ce résultat en demi-teinte interroge à plusieurs titres les conditions de fonctionnement de la Conciergerie une fois implantée dans l'îlot Ilink. En premier lieu, à travers la question de la zone de chalandise. De fait, c'est à partir du quartier des Olivettes où se situent ses locaux, ses salariés et son réseau professionnel que l'association développe son activité. Or, la Conciergerie est relativement éloignée de cet épicode et ne peut profiter que de façon intermittente des déplacements des professionnels implantés aux Olivettes. Ainsi, les distributions de légumes initialement programmées à la Conciergerie afin de faire vivre le lieu ont assez rapidement été rapatriées sur le site des Olivettes pour des questions pratiques afin de conserver une clientèle pas toujours intéressée à faire le déplacement. Si les résidents des deux îlots Ilink profiteront de la proximité de la structure, l'intérêt que les résidents et occupants du quartier PAD et, plus largement de l'île de Nantes, auront ou non à se rendre dans cet équipement reste à apprécier.

Ensuite, du point de vue de l'accessibilité du lieu et des services, le travail de préfiguration mis en œuvre par l'association au sein de la Conciergerie révèle les difficultés à stabiliser une offre de services qui soit rémunératrice pour les prestataires et la Conciergerie en tant qu'intermédiaire, tout en restant attractive en termes de prix pour les usagers. Le modèle économique de la Conciergerie repose sur la monétisation et la vente de l'accès à un public d'usagers, imaginé captif, à des prestataires en quête de clientèle. Ainsi, les différents prestataires mobilisés dans la structure (services de restauration, cours de Pilates, dépôt de pressing et de travaux de couture) paient un droit d'accès au public de la Conciergerie et une redevance pour le travail induit par le portage des services. L'ajout d'un intermédiaire entre les prestataires et les clients implique de trouver les marges nécessaires pour rémunérer cette activité. Or la marge disponible s'avère relativement réduite puisqu'elle doit être calculée de façon à préserver la rentabilité pour le prestataire, sans pour autant faire augmenter le prix d'accès au service pour les clients potentiels. Cette complexité a eu pour effet de rendre particulièrement difficile la constitution d'une offre de service diversifiée et, ce faisant, la stabilisation du modèle économique de la Conciergerie. Pour

les raisons évoquées dans le paragraphe précédent, cette difficulté s'est vue renforcée par le manque de débouchés qui fragilise, puis décourage, les prestataires du fait du trop petit nombre d'utilisateurs mobilisés.

Si le développement des activités de services montre de réelles fragilités, celles relatives à l'animation du lien social (soirées apéritives et thématiques, proposition de groupes de réflexion, d'atelier de bricolage ou d'activités ludiques) rencontrent un certain succès. Le nombre d'utilisateurs mobilisés est inégal selon les activités proposées et aussi irrégulier selon les périodes de l'année et les conditions météorologiques, mais suffisant pour créer l'événement et susciter un intérêt durable. Croisé avec les données recueillies dans le cadre des entretiens avec des futurs résidents de l'îlot Ilink, ce constat confirme l'hypothèse selon laquelle les utilisateurs potentiels de la Conciergerie seraient plus en attente d'un service de dynamisation et d'animation du lien social à travers la proposition d'un programme d'activités partagées, notamment créatives et culturelles, que d'un service de relais de prestataires tiers. Conscients du travail que cela représente, les futurs habitants se disent prêts à rémunérer cette activité, dont ils se figurent que le coût sera d'autant plus raisonnable qu'il sera effectivement partagé par tous les résidents de l'îlot. L'identification de cette demande des utilisateurs constitue une véritable opportunité de développement et, à termes, de stabilisation du modèle économique de la Conciergerie. A moyen terme, cette réalité interroge le profil, le niveau de qualification du chargé de projet en poste à la Conciergerie. Plus le niveau de compétence de ce professionnel sera élevé plus la Conciergerie devra retirer des bénéfices de la vente des services proposés afin de le rémunérer. A court terme et en dépit de compétences acquises au fil de l'eau, cette demande des utilisateurs interroge la volonté (attrait) et la capacité (compétences) des porteurs actuels du projet d'utilisateurs à se positionner sur ce nouveau créneau d'activité. A ce jour en effet, aucun des salariés d'Ilink Association ne sont en situation de le faire, soit parce que leurs dispositions et aspirations professionnelles leur fait préférer les activités de conception des projets d'utilisateurs à leur mise en œuvre, soit parce que leur charge de travail actuelle ne leur permet pas d'endosser de nouvelles responsabilités.

DU PROGRAMME DE « REVELATION DE CHANTIER » A CELUI « DEDIE AUX USAGERS ET HABITANTS »

Le second axe de travail de l'association concerne l'animation du chantier en lien avec les futurs occupants du site, comme support des prémisses d'une vie de quartier et d'une appropriation collective du site. Le contour de ce programme est esquissé dès la fin de la première phase du travail de prise en compte des usages et finalisé dans ces intentions au cours du premier semestre 2014. A la même époque, l'association entame de nouvelles démarches auprès des constructeurs et des pouvoirs publics pour faire la promotion de cette nouvelle étape du travail sur les usages. Ces initiatives visent à s'assurer de la continuité du soutien des pouvoirs publics et à obtenir un conventionnement avec les promoteurs permettant de financer le coût de cette action.

Si l'année 2014 laisse augurer d'un simple raté au démarrage, l'année 2015 s'avère encore plus difficile. Durablement reléguée au second plan du fait de la poursuite des négociations difficiles entre les constructeurs et l'aménageur, la maîtrise d'usages se retrouve les « mains vides ». Non seulement elle n'a pas pu obtenir le mandat qui lui aurait permis de se mobiliser autour du chantier, mais l'atonie du marché et les tensions accumulées entre les acteurs de l'opération l'empêche d'accéder aux informations concernant l'identité des potentiels acquéreurs et acheteurs déjà signataires des logements de l'îlot. Même si l'association parvient à mobiliser les professionnels occupant les espaces de co-working, les représentants des associations contributrices et les premiers acheteurs des logements accessibles en PSLA, l'opportunité de travailler en direction « des futurs habitants » est elle aussi remise en cause. En avril 2016, lors de la première rencontre programmée avec le coordinateur de l'association dans le cadre de l'étude, celui-ci précise que « *la mise en mouvement des habitants du site est reportée* ».

L'absence d'activité trouve en partie à se résoudre avec la Conciergerie. Forte du travail et de la mobilisation qu'implique le développement de ce tiers-lieux, l'association essaie de déployer une partie de son programme de révélation de chantier à partir de ce nouvel espace situé à proximité du site de construction. Mais l'absence de mandat, de financement et d'accès effectif au chantier, ainsi que les difficultés à identifier et à mobiliser les

futurs résidents finissent par avoir raison du dit programme fin 2016. A la même époque et alors qu'il est sur le point de quitter ses fonctions au sein de l'association, le coordinateur dira « *que la révélation de chantier n'a pas eu lieu* ».

Habitée à composer avec les difficultés et à réévaluer régulièrement le contenu de son projet associatif, mais surtout convaincue de pouvoir désormais compter sur le soutien indéfectible des constructeurs et du bailleur social qui intègrent son Conseil d'Administration en juin 2017, l'association transforme son « programme de révélation du chantier » en programme « dédié aux usagers et aux habitants ». En effet, l'avancée des travaux, la vente d'un nombre toujours plus important de logements de l'îlot et l'embellie dans les relations avec les constructeurs ont pour conséquence de conduire une partie des futurs habitants vers l'association. Forte de ce nouvel afflux (restant à mesurer à ce jour) et dans la perspective de la livraison du premier bâtiment fin 2018, l'association prévoit de mobiliser les résidents et occupants du site autour de balades urbaines, d'ateliers dédiés à la « création de la vie de quartier », de groupes de discussion autour de la récupération des déchets de chantier, d'événements fédérateurs et de conférences tout au long de l'année 2017. Ce programme, qui n'est pas sans rappeler l'activité attendue de l'association entre 2014 et 2016, prévoit l'organisation d'une ou deux manifestations par mois à la Conciergerie jusqu'au 7 décembre 2017, date à laquelle l'association fêtera sa cinquième année d'existence.

Témoignant une nouvelle fois du « glissement » des activités de la maîtrise d'usages dans le temps, le contenu de ce programme montre aussi que l'association a su profiter des échanges qu'elle est parvenue à nouer avec les premiers résidents mobilisés lors du chantier de la Conciergerie. Tenant compte du temps qui sépare encore la mobilisation des habitants de la livraison des logements, les porteurs de la maîtrise d'usages ont développé un programme qui répond à la demande d'information et d'animation du lien social exprimée par les résidents mobilisés. Les premiers entretiens réalisés auprès des futurs résidents témoignent du fait que l'association joue un rôle important de transmission des informations (avancée des travaux, fonctionnement de certains éléments de programmation, etc.), mais aussi du point de vue de l'aménagement et de l'agrément d'une attente que beaucoup ressentent comme longue. Les premiers acheteurs, acquéreurs des logements accessibles via le dispositif PSLA, ont signé les contrats de

réservation en 2014 et le contrat de vente en 2015. Ceux que nous avons pu rencontrer au cours de cette étude témoignent du fait que participer aux différents programmes proposés par l'association Ilink leur a permis de patienter et, surtout, de conserver des relations sereines avec le promoteur à une période où rien n'indique le démarrage effectif des travaux de construction (2014-2015).

La transformation du « programme de révélation de chantier » en « programme dédié aux usagers et habitants » est une opportunité tant pour Ilink Association que pour le petit nombre de futurs résidents disponibles et intéressés à anticiper leur installation dans l'îlot. Elle interroge néanmoins la manière dont ces propositions pourront être renouvelées en 2018 jusqu'à la livraison effective de l'opération ainsi que la façon dont l'association parviendra à faire face à ses besoins de financement durant la même période.



FIGURE 6: AFFICHE INVITANT A PARTICIPER "AU BAL DU FRONT POPULAIRE" ORGANISER PAR I LINK ASSOICATION POUR FETER LES UN AN DE LA CONCIERGERIE LE 24 JUIN 2017

CONCLUSION : LA MAITRISE D'USAGES A L'ÉPREUVE DU CHANTIER, UNE PERSPECTIVE EN TROMPE L'ŒIL ?

Par sa singularité et son ampleur, mais aussi par la spécificité du contexte politique dans lequel elle s'inscrit, le développement de la « maîtrise d'usages » conduit à interroger les conditions techniques, culturelles, économiques et politiques favorables à la prise en compte des usages dans les démarches de programmation immobilière et urbaine.

L'analyse de la poursuite des activités mises en œuvre par Ilink Association durant la phase d'instruction du permis de construire et des travaux de construction rappelle le pari que constitue la prise en compte des usages tout au long d'un processus de programmation immobilière. Alors que dans la phase d'avant-projet ses porteurs peuvent se mobiliser autour de la conception et du dessin de l'opération ; celle qui suit les laisse presque « sans objet » dans la mesure où la mobilisation des futurs habitants reste une perspective lointaine (n+2) et l'espace du chantier un impensé. En dépit des fluctuations du contexte -tantôt favorables, tantôt défavorables- l'association a poursuivi ses différentes activités durant toute la période concernées (2014-2017). Les succès, même inégaux, de son entreprise de développement « délocalisé » du projet d'usages destiné à être implanté dans l'opération après livraison, éclaire d'un nouveau jour les enjeux de « la participation citoyenne » dans « la fabrique de la ville ».

Au carrefour de l'analyse suggérée dans la présente étude, des approfondissements problématiques discutés lors du colloque « Hors Champ de la construction urbaine⁴⁸ » et des débats tenus au cours de la conférence organisée au sein de l'Ecole d'architecture de Nantes⁴⁹, l'analyse partagée des questions relatives « aux usages » invitent à un travail de caractérisation et de contextualisation systématiques de ces initiatives.

⁴⁸ Grandhomme V., Meslin M., Rousselot L., « Genèse et mode de structuration d'une maîtrise d'usage intégrée au programme immobilier Ilink », Colloque Hors Champs de la Production Urbaine, PUCA - EPA Saint-Etienne, Saint-Etienne, 18 octobre 2016.

⁴⁹ Grandhomme V. et Meslin M., Conférence-Débat « Comment intégrer les usages et les usagers dans un projet immobilier. Le cas de l'opération Ilink sur l'île de Nantes », PUCA, Ecole nationale d'architecture de Nantes, mars 2017.

La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

DE LA QUESTION DES USAGERS (1960 - 1975) A CELLE DES USAGES (1995-2017)

La prise en compte des usages apparait comme une intention qui émerge par à-coups dans la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, avant de gagner le devant de la scène ces 15 dernières années. La question des usage[r]s semble en effet émerger régulièrement à la faveur de crises économiques plus ou moins importantes comme un facteur potentiel de sortie des difficultés et/ou une opportunité pour « faire bouger les lignes ».

Ainsi, l'effervescence politique inaugurée par les mouvements de 1968 qui s'enracinent eux-mêmes dans le choc produit par la seconde guerre mondiale conduit les militants de gauche et, parmi eux les étudiants architectes, à s'emparer de la question des usages pour reconstruire et dépoussiérer dans le même mouvement la ville et le métier qu'ils s'approprient à exercer. Inspirés par les influences socialistes et marxistes ambiantes, les porteurs de la prise en compte des usages entendent à l'époque replacer les individus au cœur du processus de programmation en en faisant des concepteurs, sinon des constructeurs. Avec des succès inégaux et plus ou moins durables, les pouvoirs publics et une partie de ceux qui fabriquent habituellement la ville révisent ainsi leur rapport à leur métier au contact de militants et de convaincus du « *do it yourself* » avant l'heure.

Ces quinze dernières années, au contraire, c'est l'installation d'un contexte durable et plus ou moins exacerbé de crise économique, mais aussi sociale et politique qui inspire un regain d'intérêt pour la question des usage[r]s⁵⁰. Identifiable par la prégnance des questionnements relatifs au fonctionnement démocratique et à la place qu'occupent les citoyens dans ce dispositif représentatif, ce questionnement interroge aussi les activités de programmation urbaine et immobilière. Dans un contexte de crise économique durable, le marché immobilier est atone, tandis que l'instabilité croissante des parcours professionnels décourage les investissements. Redoublé par le phénomène de démocratisation scolaire qui voit augmenter de façon constante le nombre d'étudiants architectes, le contexte économique peu porteur a aussi pour conséquence de laisser un nombre relativement

⁵⁰ Avec par exemple à Nantes, l'opération « Babel'Ouest » initiée en 2004 et habitée depuis 2010 dans le quartier Mangin ; projet d'habitat participatif et d'insertion « Igloo », etc. Pour une analyse et un recensement plus complet des initiatives d'habitat participatif dans la métropole nantaise voir, Karine Meslin (GERS), « L'habitat participatif : capitalisation et perspectives pour Nantes Métropole Aménagement et Nantes métropole », synthèse de la journée du 24 février 2016, Nantes Métropole Aménagement, GERS - MARS 21.

important de jeunes professionnels au seuil de l'emploi. Tandis que la prise en compte des usages est envisagée comme un support de création d'une forme renouvelée d'attractivité des produits immobiliers pour les promoteurs en mal de clientèle, elle est mobilisée par ces jeunes professionnels en quête d'intégration comme un moyen d'emprunter « une porte d'entrée dérobée » pour accéder à l'emploi. Avec des succès inégaux là aussi, les acteurs traditionnels de la programmation urbaine et immobilière se confrontent donc une nouvelle fois aux attentes et aux aspirations d'usagers d'autant plus grandes que leur projet d'investissement dépasse la seule perspective patrimoniale (cadre de vie, stratégies scolaires, etc.).

De façon plus inédite, les réflexions sur les usage[r]s résonnent avec les problématiques et les considérations environnementales majeures qui caractérisent le début du 21^{ème} siècle. Qu'elle soit envisagée sous l'angle de la nécessité de contenir les effets du changement climatique, celle d'absorber efficacement l'afflux massif des populations vers les villes ou encore celle d'organiser la cohabitation de tous dans un contexte de densification des zones habitées, la prise en compte des usage[r]s apparaît comme un des éléments décisifs d'un développement urbain durable et « vivable ». Les démarches de prises en compte des usages -qu'elles que soient leur forme et leur objet- sont ainsi largement investies et soutenues par les pouvoirs publics qui y reconnaissent un support de réflexion et d'action susceptible de guider l'action politique dans la gestion de ces problématiques sur le long terme.

La prise en compte des usages est donc un objet d'attention récurrent à défaut d'être continu. Abordée dans des contextes, pour des motifs et, surtout, par des acteurs aussi divers que les intérêts qu'ils défendent, elle apparaît systématiquement comme un levier de renouvellement des dynamiques socio-économiques et un outil de prospective.

LE PROJET D'USAGES D'ILINK ASSOCIATION : UNE EXPERIMENTATION LOCALISEE PROPICE A DE NOUVELLES AVANCEES

S'il est inédit par sa forme, son ampleur et par son implantation au cœur de la métropole nantaise, l'intérêt porté à la question des usages dans le cadre du programme Ilink n'est pas, à strictement parler, innovant. Le projet d'usages porté par Ilink Association s'inscrit au contraire dans un processus d'évolution des pratiques de programmation urbaine et immobilière au long court dont il constitue, de fait, un nouvel élément structurant.

La conduite, même heurtée, d'un projet d'usages intégré à la conception immobilière dès la phase du concours a incité les différents acteurs en présence (aménageur, maîtres d'ouvrage, maîtrise d'œuvre architecturale, responsable de la commercialisation, pouvoirs publics et porteurs de la maîtrise d'usages) à réinterroger leurs pratiques et leurs cultures professionnelles respectives dans l'optique de la réussite. L'effort qu'ils ont consenti en ce sens leur a permis de revisiter leurs compétences, de réaffirmer leur cœur de métier et leur périmètre d'intervention. Forts de ces convictions renouvelées, tous se sont inspirés des résultats de l'expérience Ilink pour modifier sensiblement leurs manières de fabriquer la ville.

La capitalisation des premiers résultats de l'expérimentation et leur intégration dans les pratiques et les cultures professionnelles sont plus ou moins importantes selon les acteurs. L'attention portée à la poursuite de leurs activités respectives durant cette étude montre que des changements concrets, dont une partie pourrait d'ailleurs s'avérer durables, sont d'ores et déjà à l'œuvre.

C'est notamment le cas pour l'aménageur (Samoa) qui a modifié ces appels à projet de façon à intégrer des demandes plus systématiques mais aussi plus précises concernant la prise en compte des usages. De ce point de vue, l'expérience Ilink lui a permis d'évaluer les éléments de programme les plus à même d'être travaillés à partir des usages et, ce faisant, de définir des attentes, y compris contraignantes, en la matière dans les nouveaux marchés immobiliers. Le travail d'accompagnement mis en œuvre auprès de l'association Ilink lui a, par ailleurs, permis d'identifier les fragilités inhérentes au développement des projets d'usages. Ce constat l'a encouragé à renforcer ses capacités de suivi en répertoriant toutes les initiatives en cours et à venir sur l'île de Nantes dans l'optique de créer de la complémentarité et de la cohérence entre les différents projets.

Acteur principal de la programmation, les constructeurs ont été parmi les plus sollicités par le développement du projet d'usages. Vu l'ampleur des investissements consentis (temps, financiers, humains, techniques), ils sont aussi les premiers à bénéficier des effets d'apprentissage de l'expérience Ilink. Dans leur cas, la nécessité de mener de front les tâches classiques de l'activité de programmation et celles, moins ordinaires, de la prise en compte des usages leur a permis de mesurer au fil de l'eau la compatibilité ce type d'initiative avec leur cœur de métier. Ils ont ainsi pu intégrer, au fur et à mesure, les éléments les plus pertinents à leur *process* de travail. Le souci d'internaliser les connaissances issues de cette expérimentation est d'autant plus fort que ces dernières sont en passe de devenir exigibles dans les phases de concours. Le meilleur indice de l'importance stratégique que revêt aujourd'hui le fait de pouvoir se revendiquer de compétences relatives à la maîtrise d'usages est l'intégration de l'ancien coordinateur de l'association au titre de cette expertise dans l'équipe d'un des membres du consortium de constructeurs dans les quelques mois suivant son licenciement de l'association.

Enfin, se sont évidemment les porteurs de la « maîtrise d'usages », situés aux premières loges depuis le début de l'expérimentation, qui profitent le plus directement et le plus massivement de ces retombées. Que cela soit du point de vue des différents chargé-e-s de projet qui se sont succédés dans l'association, de l'entreprise de communication à l'origine de l'initiative et, dans une moindre mesure, des contributeurs de l'association, tous bénéficient aujourd'hui d'un effet de réputation positif monnayable sur le marché du développement immobilier et urbain. Identifiés comme les défricheurs d'un domaine d'expertise à part entière, les porteurs initiaux du projet (directeur de l'agence de communication Scopic, coordinateur d'Ilink Association de 2013 à 2016) sont aujourd'hui en mesure de se positionner durablement et efficacement dans un secteur qu'ils contribuent eux-mêmes à structurer au moins localement. Les connaissances, les compétences et le réseau qu'ils ont eu l'occasion d'agréger au cours de l'expérimentation leur a ainsi respectivement permis de décrocher un contrat de travail et des appels d'offre dans le domaine de l'aménagement urbain au titre d'une expertise définie au croisement de la conception des usages, de la mobilisation des usagers et des techniques de concertation.

LE PROJETS D'USAGES AUX MAINS DES USAGERS ?

Les deux études successivement consacrées à la genèse puis au développement de la « maîtrise d'usages » confirment le caractère itératif de la conduite des projets d'usages et le changement régulier des objets (plan, chantier, tiers-lieux, usagers, etc.) à partir desquels ses porteurs peuvent travailler et (se) mobiliser. La phase de conception de l'opération est propice à l'invention et à la conception du projet d'usages. Le temps qui sépare le dépôt du permis de construire et la livraison du bâti autorise la préfiguration des différents éléments qui le composent dans un souci d'adaptation et d'ajustements. C'est aussi, à la fin de cette période, que les porteurs du projet d'usages sont en situation de répondre aux demandes d'information et de sensibilisation des futurs occupants. La fin programmée de la phase des travaux de construction et l'anticipation de l'installation des résidents sur le site, laissent aujourd'hui à penser que les porteurs de la « maîtrise d'usages » vont à nouveau devoir réajuster le contenu de leur projet et s'interroger sur les conditions de sa mise en œuvre.

L'analyse démontre que le projet d'usages aura désormais moins besoin d'être promu et défendu que porté concrètement de façon à irriguer le quotidien des résidents de l'îlot, voire du quartier de la Prairie au Duc. Cette perspective interroge les modalités de la poursuite du travail sur les usages. A ce jour, deux hypothèses sont envisageables. La première consiste, pour les porteurs actuels du projet d'usages, à redéfinir leur projet associatif afin de l'adapter aux nécessités de la conception et de la proposition d'une offre de services dédiée aux usagers à un prix à la fois suffisant pour rémunérer leur activité et attractif pour rencontrer sa clientèle. La deuxième implique, au contraire, que les porteurs actuels du projet cèdent progressivement la place aux résidents intéressés pour porter les usages dans une dynamique collective et bénévole. Dans cette perspective, les professionnels de l'association Ilink seraient mobilisés pour transmettre une partie des connaissances et des compétences qu'ils ont acquises au cours du processus aux résidents volontaires avant de leur donner les clés de l'association.

La livraison de l'opération n'étant pas prévue avant la fin de l'année 2018, rien ne permet aujourd'hui d'identifier laquelle de ces deux hypothèses a le plus de chance d'être retenue, sans compter la possibilité d'émergence d'un autre scénario à la faveur de l'apparition de nouveaux acteurs et/ou

éléments. Les premiers entretiens réalisés auprès des futurs résidents de l'îlot permettent cependant d'identifier certaines attentes et une partie des conditions d'appropriation du projet d'usages par les futurs habitants.

Les résultats de l'étude font apparaître deux phénomènes qui influenceront très directement la conduite et les contenus du projet d'usages après la livraison de l'îlot. Le premier montre, sans surprise, que les futurs résidents sont d'abord mobilisés au titre de leur projet et de leur intérêt patrimonial. Le choix d'investir sur l'île de Nantes et au cœur du Quartier de la création s'explique par l'attrait pour un lieu de résidence central et animé par une vie sociale et culturelle dynamique contribuant, à terme, à valoriser les biens immobiliers acquis. Cette option patrimoniale se double d'une aspiration pour un mode de vie qui fait de l'accès aux activités de loisirs un élément d'organisation et de structuration important du quotidien à côté du travail et de l'emploi. Tel que se le représentent les futurs habitants interrogés, le projet d'usages leur permettra ainsi de bénéficier des services d'un tiers spécialiste du développement et de l'animation des projets collectifs dans les domaines créatifs et artistiques, des questions intergénérationnelles et de l'environnement. La volonté de profiter des services d'un professionnel et le choix des thématiques témoignent ainsi de leur volonté de faire se redoubler le processus d'ascension sociale entamé par l'accès au statut de propriétaire, par un processus de distinction sociale par l'accès à la culture.

Peu surprenantes en elles-mêmes, ces aspirations au changement social par le haut (pari de la propriété foncière et du bagage culturel) interrogent l'avenir du projet d'usages car elles s'accompagnent, chez les futurs habitants, du sentiment de leur incapacité/indisponibilité à en être les acteurs. Si ces hypothèses demandent à être vérifiées auprès d'un plus grand nombre de résidents, les témoignages recueillis montrent l'absence d'adhésion et de croyance dans la possibilité pour les habitants de s'auto-organiser. Les résidents sont ainsi convaincus que l'activité de dynamisation du lien social réclame un investissement et des compétences spécifiques et qu'elle constitue de ce fait un travail à part entière. Caractérisée par une forme de réalisme, cette idée a pour effet plus surprenant de les confirmer dans la certitude qu'ils ne disposent ni des compétences ni du temps nécessaire pour mener à bien ce travail. Cette conviction se traduit notamment par la formulation de nombreuses réticences à ce que le projet d'usages soit

piloté par les habitants eux-mêmes. Une des craintes exprimées est de voir « *se dégrader* » la dynamique d'usages en un élément classique de gestion de la copropriété. Ce mode de gestion aurait raison du projet d'usages qui serait marginalisé du fait de l'importance et de la lourdeur de la gestion des questions financières entre les copropriétaires. Ils sont ainsi peu convaincus par la capacité des habitants à entretenir des relations susceptibles de passer d'un registre contraignant, voire conflictuel, à un autre convivial et volontaire. Dans la perspective de l'émergence d'un projet autonome parmi les habitants, un autre risque identifié est, qu'à terme, la dynamique associative « *se replie* » sur une catégorie particulière d'habitants. Sur ce point particulier, les personnes entendues mobilisent des savoirs d'expérience acquis dans d'autres espaces associatifs pour affirmer qu'à moins de mettre en œuvre un travail à part entière sur ce point, le public de l'association finirait par rassembler uniquement les résidents les plus mobilisés et/ou partageant les mêmes points de vue. A terme, ce scénario est perçu comme pouvant avoir raison des avantages reconnus à l'existence de formes variées de mixités sociales, mais aussi du projet d'usages lui-même dans la mesure où le rétrécissement du nombre de résidents mobilisés ne permettrait plus de faire face aux coûts de gestion et de fonctionnement des différents tiers-lieux et espaces partagés.

Les réflexions de ces habitants interrogent de façon pertinente les conditions de réussite du projet d'usages dans l'opération Ilink mais aussi, plus largement, celles relatives à la participation à la vie collective -politique ou sociale- en général. A rebours des déclarations d'intention qui jalonnent la promotion des dynamiques participatives, les travaux de la sociologie des mobilisations et de l'engagement convergent pour affirmer que les possibilités de se mobiliser dans le cadre d'un projet collectif ne préexistent et/ou n'émergent pas spontanément chez les individus. Au contraire, ils démontrent que leur apparition est le résultat d'un travail de mobilisation entrepris par des intermédiaires intéressés, d'une manière ou d'une autre, à se mobiliser et à mobiliser autrui dans cette perspective. Dans le cadre du programme Ilink, ces constats préliminaires posent la question du profil (habitants bénévoles ou professionnels rémunérés), des intentions, des compétences nécessaires et des moyens dont vont effectivement disposer ou non ces « entrepreneurs de mobilisation⁵¹ » pour faire vivre le projet d'usages sur site.

⁵¹ MARCHETTI (D.) « Les conditions de réussite d'une mobilisation médiatique et ses limites. L'exemple d'Act Up-Paris, in CURAPP, La politique ailleurs, Paris, PUF, 1998.

Elaborées à partir d'un nombre encore restreint de cas, les hypothèses concernant les aspirations des futurs résidents de l'îlot au regard du projet d'usages demandent à être vérifiées auprès d'un nombre plus important d'habitants. L'élargissement et la diversification de l'échantillon permettront notamment d'interroger les conditions d'appropriation du projet d'usages en tenant compte de la diversité des profils socio-économiques des résidents. La prise en compte des usages inscrite dans le programme immobilier Ilink va connaître une nouvelle évolution suite à la livraison de l'îlot. Dans cette nouvelle configuration, ce sont les attentes et les ambitions croisées de la nouvelle communauté habitante formée par les résidents qui contribueront à redéfinir le projet d'usages sur le fond comme sur la forme (objets et objectifs de la mobilisation à partir des usages, modalités d'animation et de financement du projet d'usages).

BIBLIOGRAPHIE

Articles de presse locale⁵²

- « Des map pins pour un projet », *Presse Océan*, 30 mai 2014.
- « Map pins pour un programme immobilier », (Gambert P.), *Ouest France*, 2 juin 2014.
- « *Les semeurs d'utopie à tout vent* », *L'Express*, 10 juin 2014
- « Map pins pour un programme immobilier », *Ouest France*, 10 juin 2014
- « Ilink, un programme novateur », *Nouvel Obs*, 3 juillet 2014
- « Prairie au Duc, un quartier sur une page blanche », *Ouest France*, 4 juillet 2014
- « Prairie au Duc, quartier en devenir », *Informateur judiciaire*, 11 juillet 2014
- « Ilink, faire de l'immobilier ensemble », *Nantes Métropole Actualités*, 11 septembre 2014
- « Transformation(s) - Ilink, reconnecter les usages pour réinventer la ville », 3 novembre 2014
- « Les nouveaux lieux de convivialité », *Nantes Passion*, 05 janvier 2015
- « Zoom sur Ilink association », *Le cahier des entretiens Albert Kahn*, 11 février 2015

⁵² Ces articles de presse sont recensés et consultables sur le site de Ilink Association.
La maîtrise d'usages à l'épreuve du chantier. Une perspective en trompe l'œil ? - PUCA - GERS, 2016-2017.

- « Le maître d'usages, un expert pas comme les autres », (D. Picaud), *La gazette des communes*, 30 mars 2015.
- « La Maison Bergeron : un nouveau lieu d'animation pour l'Ink association ! », (L.- M. Marchand), *site de l'Ink Association*, le 2 avril 2015.
- « La maison Bergeron, lucarne sur la ville », (P. Gambert), *Ouest France*, 21 avril 2015.
- « Sur l'Île de Nantes, l'immobilier dresse des ponts entre les habitants », (Lombart M.), *Territoires*, 31 juillet 2015.
- « l'Ink, bâtir une vie de quartier plutôt qu'un projet immobilier », *Nantes Passion*, 1 octobre 2015
- « La maison Bergeron, un espace urbain vivant », (Lyvynec G.), *site de Nantes métropole*, 2 novembre 2015
- « L'espace de travail partagé : La Terrasse s'agrandit », *Ouest France*, le 11 novembre 2015

Articles scientifiques

- Bacqué M-H., « De la recherche à l'expertise et à l'engagement Retour sur une mission sur la participation dans la politique de la ville », *Sociologie* 2015/4, (Vol. 6), p. 401-416.
- Bacqué M-H., Gauthier 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.
- Barbier R., Larrue C., « Démocratie environnementale et territoires : un bilan d'étape », *Participations* 2011/1 (N° 1), p. 67-104.
- Bherer L., « Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques », *Participations* 2011/1 (N° 1), p. 105-133.

- Blondiaux L., Fourniau J-M., « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations* 2011/1 (N°1), p. 8-35.
- 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.
- Genoud P., Moeckli A., « Les tiers lieux, espaces d'émergence et de créativité », *Revue économique et sociale*, n°2, juin 2010.
- Grandhomme V., Meslin K., Rousselot L., « Genèse et mode de structuration d'une maîtrise d'usage intégrée au programme immobilier Ilink », Ilink Association - PUCA, 2015.
- Leloup F., « Le développement territorial et les systèmes complexes : proposition d'un cadre analytique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2010/4, (octobre), p. 687-705.
- Marchetti D., « Les conditions de réussite d'une mobilisation médiatique et ses limites. L'exemple d'Act Up-Paris, in CURAPP, La politique ailleurs, Paris, PUF, 1998.
- Monédiaire G., « La participation du public organisée par le droit : des principes prometteurs, une mise en oeuvre circonspecte », *Participations* 2011/1 (N°1), p. 134-155.
- Monnoyer-Smith L., « La participation en ligne, révélateur d'une évolution des pratiques politiques ? », *Participations* 2011/1 (N° 1), p. 156-185.
- Nahrath S., « Paris-Plage » ou les enjeux de la touristification entre « fête » et « spectacle », *Espaces et sociétés* 2012/3 (n° 151), p. 155-159.
- Neveu C., « Démocratie participative et mouvements sociaux : entre domestication et ensauvagement ? », *Participations* 2011/1 (N° 1), p. 186-209.

- Nez H., « De l'expertise associative à la constitution d'un contre-pouvoir. Action collective et concertation à Paris Rive Gauche », *Espaces et sociétés* 2012/3 (n°151), p. 139-154.
- Nicolas A., « Le projet urbain nantais : une mise à l'épreuve du modèle Bilbao », *Métropolitiques*, 23 juin 2014.
- Pestre D., « Des sciences, des techniques et de l'ordre démocratique et participatif », *Participations* 2011/1 (N° 1), p. 210-238.
- Sintomer Y., « Délibération et participation : affinité élective ou concepts en tension ? », *Participations* 2011/1 (N° 1), p. 239-276.
- Suire R., « Innovation, espace de co-working et tiers lieux : entre innovation et conformisme », document de travail, 2013.