

Quand la Métropole veut “ faire la ville autrement ”: enjeux de légitimité autour de l’exemple de Grandalpe

Mathilde Tarlay

▶ **To cite this version:**

Mathilde Tarlay. Quand la Métropole veut “ faire la ville autrement ”: enjeux de légitimité autour de l’exemple de Grandalpe. Architecture, aménagement de l’espace. 2021. dumas-03360981

HAL Id: dumas-03360981

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03360981

Submitted on 1 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quand la Métropole veut « faire la ville autrement » : enjeux de légitimité autour de l'exemple de Grandalpe.

Réalisé par Mathilde Tarlay

Projet de Fin d'Etudes - Master 2 Urbanisme et Aménagement

Parcours : Urbanisme et Projet Urbain

Tutrice universitaire : Federica Gatta

Tutrice d'entreprise : Mirey Salman

Année universitaire 2020-2021

Notice analytique

Auteur	Mathilde Tarlay
Titre du mémoire	Quand la métropole veut « faire la ville autrement » : enjeux de légitimité autour de l'exemple de Grandalpe.
Date de soutenance	10/09/2021
Cadre de l'apprentissage	Grenoble-Alpes Métropole
Cadre de l'étude	Organisme d'affiliation : Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine de Grenoble (IUGA) Directrice du projet de fin d'études : Federica Gatta.
Collation	103 Pages
Mots-clefs	Grand Projet Urbain, Faire autrement, Gouvernance
Termes géographiques	Grenoble, Grandalpe.

Résumé

« Urbanisme tactique », « urbanisme transitoire », « urbanisme temporaire », « tiers lieux » « participation », « ville durable », « végétalisation », « mobilités douces », « transition énergétique, écologique, alimentaire », « agriculture urbaine », « ville créative », etc. Parmi tous ces mots à la mode, quel est le point commun ? Ils renvoient tous à une certaine idée selon laquelle il faut « faire la ville autrement ».

Cette notion issue des collectifs architectes et du monde de la contestation est également utilisée par les agents de Grenoble-Alpes Métropole. Qu'est ce que signifie cette expression ? Que signifie son utilisation dans le milieu institutionnel ?

Nous avons mené une enquête auprès d'agents métropolitains et communaux à travers l'exemple du Grand Projet Urbain Grandalpe, un projet décrit comme ayant l'ambition de « faire autrement ». Nous nous sommes également appuyés sur notre expérience au sein du Service Aménagement Opérationnel de GAM, dans le cadre d'une observation participante. Nous nous sommes finalement demandé quel besoin pouvait transparaitre derrière l'évocation du « faire autrement » à Grenoble-Alpes Métropole, et nous sommes dirigés vers la piste d'un besoin de légitimité.

Remerciements

Je remercie Mirey Salman et l'ensemble de l'équipe du Service Aménagement Opérationnel, ainsi que Bastien Dalmasso, pour leur accueil à la Métropole durant ces huit mois de stage alterné. Nos échanges m'ont permis d'apprendre tant sur le plan professionnel que personnel.

Je remercie Federica Gatta pour sa direction dans ce long travail, sa disponibilité et sa bienveillance. C'était un réel plaisir de travailler en étant guidée par ses conseils.

Je remercie les dix personnes qui m'ont accordé leur temps pour répondre à mes questions dans le cadre des entretiens et sans qui ce mémoire n'aurait pas pu aboutir.

Je remercie également tous les ami.e.s et membres de la famille qui m'ont soutenu et accueilli pendant cette période de rédaction et qui ont rendu cet été bien plus agréable. Merci également pour vos conseils et votre relecture.

Liste des sigles et abréviations

AMO : Assistance à Maitrise d'Ouvrage

AMU : Agence Municipale d'Urbanisme

ANRU : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

AUA : Atelier d'Urbanisme et d'Architecture

AURG : Agence d'Urbanisme de la Région Grenobloise

CCTP : Cahier des Clauses Techniques et Particulières

COPIL : Comité de Pilotage

DGA : Direction Générale Adjointe

DGACT : Direction Générale Adjointe Cohérence Territoriale

DGS : Direction Générale des Services

DUA : Direction de l'Urbanisme et de l'Aménagement

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

GAM : Grenoble-Alpes Métropole

GPU : Grand Projet Urbain

MAPTAM : Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (2014)

MSIP : Mission Stratégie et Innovation Publique

NOTRe : Loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (2015)

NPNRU : Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain

OAP : Orientation d'Aménagement et de Programmation

PADD : Plan d'Aménagement et de Développement Durable

PDU : Plan de Déplacements Urbains

PLUI : Plan Local d'Urbanisme Intercommunal

PNRU : Programme National de Renouvellement Urbain

PPA : Projet Partenariat d'Aménagement

PPP : Partenariat Public-Privé

QPV : Quartier prioritaire de la Politique de la Ville

SAO : Service Aménagement Opérationnel

SPL : Société Publique Locale

WP : Workpackage

ZAC : Zone d'Aménagement Concertée

Sommaire

Introduction générale 8

Première partie. Faire la ville autrement : sens et émergence d'une notion. 13

Chapitre 1 : Néolibéralisme et critique du projet urbain : comprendre l'émergence du « faire autrement ». 14

1.1. Néolibéralisme et capitalisme : un modèle qui se perpétue tout en étant critiqué 14

1.2. « Pour une géographie critique de l'urbain ». 16

1.3. « L'entrepreneurialisme urbain » et les enjeux de gouvernance. 17

1.4. Critique du (grand) projet urbain 19

1.5. De la critique des projets urbains à l'émergence des collectifs d'architectes 23

1.6. Des collectifs d'architectes à la genèse du « faire autrement » 24

Chapitre 2 : Point sur la méthodologie d'enquête. 25

2.1. Retour sur notre ambition : « une approche anthropologique de la transformation urbaine » 25

2.2. Présentation du terrain d'enquête 27

2.3. Analyse des données 29

2.4. Hypothèses de recherche 29

Chapitre 3 : Caractériser le « faire autrement ». 31

3.1. Une notion pas encore définie dans la littérature scientifique 31

3.2. A la recherche du sens émique. 32

3.3. « Le faire normalement » 35

Chapitre 4 : Problématisation et précisions sur la démarche. 37

4.1. Fait on la ville autrement ? 37

4.2. Le « faire autrement » perpétuel. 39

4.3. Le « faire autrement » bidimensionnel 40

Deuxième partie. Grandalpe, une ambition de faire autrement. 41

Chapitre 1 : Présentation de notre étude de cas, le projet Grandalpe de la métropole grenobloise 42

1.1. Grenoble-Alpes Métropole 42

1.2. La genèse du projet Grandalpe 45

1.3. Présentation du projet Grandalpe 49

Chapitre 2 : Grandalpe, projet démonstrateur du « faire autrement ». 54
2.1. Un projet exceptionnel. 54
2.2. La multiplicité d'acteurs comme particularité. 57
2.3. « Faire la ville sur la ville » : une caractéristique du « faire autrement ». 59
2.4. L'incarnation du « faire autrement » : le workpackage « Fabrique de la ville » 60
2.5. Des « nouveaux moteurs » pour faire la ville autrement. 62
Chapitre 3 : Pourquoi vouloir « faire autrement » ? 64
3.1. Le « faire autrement » en tant que croyance ou utopie. 64
3.2. Le « faire autrement » : commande politique des élus ? 66
3.3. Le « faire autrement », conséquence du mythe de Grenoble ? 67
3.4. Faire autrement par rapport aux autres : la compétitivité interurbaine. 70
3.5. Le « faire autrement » contraint et le « faire autrement » choisi. 71
Troisième partie. Faire autrement pour faire métropole. 73
Chapitre 1 : La construction intercommunale de Grenoble. 75
1.1. Un « écosystème d'innovation », les « bases du développement technopolitain » 75
1.2. Les étapes de la construction intercommunale 76
1.3. « De la technopole à la métropole ? » 77
Chapitre 2 : L'administration « en mode projet » 79
2.1. De l'administration de gestion à l'administration en mode projet 79
2.2. Le mode projet à Grenoble-Alpes Métropole. 80
Chapitre 3 : L'organisation des services en mode projet 82
3.1. L'organigramme de la Métropole 82
3.2. L'organisation en mode projet : l'exemple de la DGACT de Grenoble-Alpes Métropole. 85
3.3. Point sur la MSIP, incarnation du « faire autrement ». 90
3.4. La réorganisation de 2021. 91
Chapitre 4 : L'enjeu de légitimation pour Grenoble-Alpes Métropole 92
4.1. La « crise de la transition » 93
4.2. Une « réduction techniciste de la stratégie métropolitaine » ? 94
4.3. Se légitimer et faire métropole. 95
Conclusion 99
Bibliographie 101

Introduction générale

En février 2020, nous assistions à la sortie nationale du film *Douce France* réalisé par Geoffrey Couanou. Ce film documentaire nous a donné l'occasion de rencontrer des jeunes lycéens de banlieue parisienne enquêtant sur le grand projet contesté d'Europacity. Ils nous emmènent à la rencontre d'habitants de leurs quartiers, de promoteurs immobiliers, d'agriculteurs, d'élus de l'Assemblée Nationale, favorables ou opposants au projet. Le projet Europacity était un projet de construction d'un mégacomplexe sur le Triangle de Gonesse (Val d'Oise), qui aurait mené à l'artificialisation de 80 hectares de cultures céréalières[1]. Émouvant et pertinent, ce documentaire nous montre les évolutions des débats entre les lycéens et une certaine prise de conscience autour de leur rapport au territoire, à l'agriculture et à l'alimentation. Le projet Europacity a été abandonné depuis le tournage du film, mais pas l'urbanisation du site. Ce film nous amène à nous questionner à notre tour sur notre rapport au territoire et sur la transition alimentaire. Il montre également que des projets comme Europacity continuent d'exister et contribuent à la disparition de 20 000 à 30 000 hectares d'espaces naturels, agricoles ou forestiers chaque année en France.

L'artificialisation des terres agricoles fait justement l'objet d'un article dans la Loi portant lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets, qui a été promulguée et publiée au Journal Officiel le 24 août 2021[2] : « L'article 48 inscrit pour sa part, parmi les objectifs généraux prévus à l'article L. 101−2 du code de l'urbanisme, celui de tendre à limiter l'artificialisation des sols et d'aboutir, à terme au « Zéro artificialisation nette ». Il introduit également une définition de la notion d'artificialisation, en référence à l'atteinte à la fonctionnalité des sols ». Le gouvernement parle dans un autre site d'une « interdiction de construction de nouveaux centres commerciaux, qui artificialiseraient des terres sans démontrer leur nécessité selon une série de critères précis et contraignants »[3]. Cette loi, bien que peu contraignante dans le cas de cet Article 48, montre une volonté d'infléchir le nombre d'hectares consommés par l'urbanisation au détriment de l'agriculture. Elle montre que l'aménagement du territoire connait des évolutions dans son rapport à l'environnement. Le Plan de Relance économique de la France de 2020-2022 qui fait suite à la crise économique liée à la pandémie de Covid-19 prévoit ainsi 30 milliards d'euros pour l'écologie et la transition énergétique. Ces évolutions nous amènent à penser qu'on ne fabrique plus la ville comme on pouvait le faire avant.

150 citoyens et citoyennes ont été associés au projet de loi portant lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets. On peut observer d'autres exemples comme de participation citoyenne comme celui-ci dans le cadre du Plan Climat, qui nous amènent également à penser aux évolutions que connait l'urbanisme aujourd'hui. Nous entendons ici la participation au sens large, c'est à dire celle des publics non-professionnels et non-institutionnels, regroupant une grande diversité d'acteurs. Il y a en effet de nombreux enjeux politiques et méthodologiques liés à la participation des publics non-institutionnels au projet urbain. La notion de participation n'est pourtant pas nouvelle, elle existe depuis des

[1] https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/07/emmanuel-macron-annonce-l-abandon-du-megacomplexe-europacity-au-nord-de-paris_6018357_3234.html

[2] https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3875_projet-loi

[3] https://www.ecologie.gouv.fr/loi-climat-resilience

siècles en urbanisme. Dans une histoire plus moderne, elle hérite du socialisme utopique, associé à une pensée urbaine et qui a donné lieu au Phalanstère de Charles Fourier en 1849, par exemple. Aujourd'hui l'approche de la participation se base plutôt sur de un urbanisme temporaire, dans une approche événementielle, ou sur des actions très ponctuelles mais censées activer des formes d'autogestion, de prise de conscience, des actions collectives. Ces manières de faire sont nées de mouvements contestataires dans les années 1990 et se représentées par les collectifs d'architectes. L'objectif de ces collectifs est d'affirmer une différence avec la pratique classique. Ils portent l'idée qu'il est possible d'exercer leur métier de manière innovante avec la participation. La notion de concernement et les préjugés qu'il y a sur les participants remettent en question les dispositifs de participation actuels. Ces collectifs ont montré qu'il est essentiel de se poser la question des usages et des représentations des citadins, et de leur traduction dans le projet. L'anthropologie urbaine ou l'ethnographie se sont fait les outils des sciences humaines permettant de répondre à ces questions. A partir des années 1990, une anthropologie qui se déclare comme « de la ville » se développe, étudiant la relation entre l'individu, l'espace et la société (Alessia de Biase).

En parallèle, il existe bien sûr des évolutions réglementaires de la participation. La loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain (SRU) de 2000 parlait déjà d'associer les habitants et les associations locales pendant toute la durée du projet. En 2015, la question d'une concertation associant les habitants pour les SCOT[4], les PLU[5], les ZAC[6] et les PRU[7] et ajoutée au Code de l'Urbanisme. Mais ces dispositifs ne sont pas suffisant, et se limitent souvent à de l'information. Aujourd'hui, la question de l'innovation et de l'expérimentation est de plus en plus prégnante dans les dispositifs et on commence à parler d'essayer de l'inclure dans les lois. Il existe plusieurs types de mouvements sociaux qui sont impliqués dans les projets urbains comme les associations de quartiers, les collectifs d'architectes, le squatting, l'écologie politique, l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Ces mouvements suivent tous une trajectoire plus ou moins commune, avec un vocabulaire très contestataire, basé sur de la contestation. Depuis les années 1980-1990, les politiques publiques se sont intéressées au vocabulaire de ces associations, vers une inclusion dans le champs technique.

L'aménagement du territoire connait des évolutions liées à un contexte de crise, économique et écologique. Il est cependant difficile d'affirmer que la fabrique urbaine a profondément changé, certains éléments techniques, de gouvernance ou certaines façons de faire un projet urbain semblant rester les mêmes.

Motivation et choix du sujet

Une grande question parcourt ces thématiques pour quelqu'un qui étudie l'urbanisme depuis un an seulement : peut-on affirmer qu'on fait la ville autrement ? C'est une expression que j'ai entendu à plusieurs reprises dans un cadre personnel d'abord, puis dans un cadre professionnel. Le développement de l'urbanisme temporaire, les enjeux de ville durable, les réflexions autour des Communs, la participation

[4] Schémas de Cohérence Territoriale.

[5] Plan Local d'Urbanisme.

[6] Zone d'Aménagement Concertée.

[7] Projet de Renouvellement Urbain.

citoyenne sont autant de thématiques qui m'intéressent depuis longtemps et autour desquelles semble flotter cette idée selon laquelle on ne fait plus la ville comme on la faisait avant.

A l'occasion de cette année de master d'urbanisme, j'ai réalisé mon stage alterné au sein du Service Aménagement Opérationnel de Grenoble-Alpes Métropole. J'avais des missions portant sur deux Grands Projets Urbains (GPU), que sont Grandalpe et la Polarité Nord-Est, aux profils tout à fait différents. Très rapidement, mes missions se sont orientées vers le *workpackage* « Fabrique de la ville » sur Grandalpe. J'ai toujours entretenu une forme de méfiance ou de doute lorsqu'on décrit un projet urbain comme étant différent des autres, innovant, démonstrateur. Le vocabulaire utilisé pour décrire Grandalpe a tout de suite été un étonnement personnel et j'ai eu envie d'en savoir plus. « Faire la ville autrement » est une expression qui est utilisée en aménagement à Grenoble-Alpes Métropole - mais pas seulement, on peut également l'entendre à la Ville de Grenoble ou chez d'autres partenaires du projet.

Il m'est rapidement apparu que le « faire autrement » était quelque chose de difficilement palpable mais pouvait être une notion plus ou moins courante dans l'aménagement. Son utilisation est ce qui m'a réellement posé question, et c'est pourquoi j'ai choisi ce sujet d'étude.

Problématique

En tentant d'analyser l'expression « faire la ville autrement », nous nous sommes rapidement aperçus qu'elle avait peu de sens. Si notre première démarche était de nous demander si on faisait bel et bien la ville autrement, nous nous sommes rendus compte qu'il était impossible de répondre à cette question et qu'il ne s'agissait pas là d'un sujet de recherche - à moins d'avoir davantage de temps et d'adopter une démarche comparative, peut être. On peut effectivement penser qu'on fait toujours différemment et qu'il est difficile de comparer, comme on peut penser que ce n'est qu'un discours ou une illusion. Nous nous sommes donc rapidement demandé s'il nous était possible de définir cette expression, d'en faire une genèse et de la confronter à un terrain d'enquête. Notre démarche était de caractériser le « faire autrement », en lui conférant un sens émique. Quel est le sens que les agents de l'aménagement du territoire de Grenoble donnent au « faire autrement » ? Pourquoi l'utilisent-ils ? Pensent-ils réellement faire la ville autrement ? Voici les questions que nous avons confronté à notre terrain d'étude.

Notre problématisation s'est donc dirigée vers la genèse du « faire autrement », et son institutionnalisation - ou plutôt son utilisation par une institution. En effet, nous avions choisi de travailler sur Grenoble-Alpes Métropole et il nous semblait intéressant d'analyser l'utilisation et l'application de cette notion dans un telle structure alors qu'il s'agit plutôt d'une notion issue des collectifs d'architectes et de la contestation. Enfin, la caractérisation du « faire autrement » nous a mené vers une question fondatrice de notre travail : pourquoi vouloir « faire autrement » ? En quoi est-ce que c'est révélateur d'un besoin, et de quel besoin ? Nous avons formulé des hypothèses de recherche (sur lesquelles nous revenons dans notre première partie), et dans une approche d'anthropologie urbaine nous avons formulé la problématique suivante : **en quoi la volonté de « faire autrement » peut-elle être révélatrice des enjeux de légitimité métropolitaine ?**

Méthodologie employée : l'observation participante.

Le choix de mon sujet a été orienté par la méthode que j'ai choisi, et inversement. En effet, j'ai pu découvrir ce qu'est l'observation participante lors de ma rencontre avec Manon Pesle, maîtresse de conférence et chercheuse associée au Laboratoire Pacte. Manon Pesle a soutenu et publié sa thèse[8] en 2016, fruit d'un travail de cinq ans pendant lesquels elle travaillait à Grenoble-Alpes Métropole (alors communauté d'agglomération). Avec pour titre *La petite fabrique de l'action éducative. Ethnographie métropolitaine*, sa thèse commence ainsi : « La recherche menée dans le cadre de cette thèse porte sur la politique éducative de la communauté d'agglomération de Grenoble Alpes métropole de 2011 à 2014 »[9]. Elle explique ensuite l'enjeu immersif qu'il y a eu à être à la fois actrice et observatrice de son propre objet de recherche. Pour définir plus précisément l'observation participante, elle cite le sociologue Dominique Schnapper qui entend l'observation participante ainsi : « il s'agit précisément d'une « observation », elle implique un chercheur qui « observe » le milieu qu'il s'efforce de comprendre, même s'il est conduit par la logique de la recherche à « participer » plus ou moins activement à sa vie […]. Le chercheur pourtant, quelles que soient la durée de sa présence, l'intensité de son empathie avec les personnes qu'il rencontre et, éventuellement, son activité dans le milieu, ne se confond pas avec celui qu'il observe, l'indigène pour reprendre le terme des anthropologues »[10].

Cette méthode anthropologique est en quelque sortes un gage de cohérence, et nécessite de l'auto-reflexivité. A la fois stagiaire et menant ma recherche, il a fallu parfois questionner ou analyser mes propres étonnements, mes propres productions. C'est tout l'intérêt de l'observation participante dans mon étude : elle me permettait de faire évoluer mes hypothèses au fur et à mesure de leur confrontation au quotidien du stage. Dans cette étude, le terrain est donc un mélange entre l'enquête et les entretiens réalisés avec un panel d'acteurs de l'aménagement qui gravitent autour du projet Grandalpe, et les données issues de l'observation participante. Lors de sa présentation[11], Manon Pesle décrivait la rigueur méthodologique à laquelle elle s'appliquait, à commencer par la prise de note régulière lors de son travail à la métropole. La choix de l'observation participante n'ayant pas été formalisé pour mon étude dès le début du stage, cette rigueur n'a pu s'exercer que sur une période de temps limitée. Cependant, l'intérêt de la démarche et celui d'un appui sur l'anthropologie urbaine n'en est pas altéré. Enfin, des éléments de méthode supplémentaires, sur mon enquête de terrain notamment, seront présentés dans ma première partie. Il semble néanmoins important de préciser que mon terrain d'enquête a été difficile à délimiter. Au début de mon travail, le projet Grandalpe représentait le terrain. Finalement, celui-ci reste le point de départ et l'étude de cas que je développe, mais mon terrain est plus large que Grandalpe, il s'agit plutôt du milieu institutionnel de l'aménagement du territoire, métropolitain mais également communal - et leurs services urbanisme.

---

[8] Pesle, M. (2016). *La petite fabrique de l'action éducative. Ethnographie métropolitaine*. Thèse de doctorat, Sciences Politiques, Université Grenoble Alpes.

[9] Pesle, M. (2016). *La petite fabrique de l'action éducative. Ethnographie métropolitaine. Op. cit.*, p.15.

[10] Schnapper, D., « L'expérience-enquête au Conseil constitutionnel. Réflexion sur la méthode », Sociologie, 2011, vol. 2, p. 296-297.

[11] Cours dispensé à Sciences-Po Grenoble en 2020.

Annonce du plan

Notre première partie est une partie introductive qui cherche à poser les bases permettant de mener notre raisonnement dans la suite de l'étude. Cette partie introductive cherche principalement à caractériser le « faire autrement ». Cela passe à la fois par la constitution d'une genèse de l'expression - ou une possible genèse - et par sa définition. Celle-ci, comme nous l'avons déjà évoqué, revient à la recherche de son sens émique. Dans un second temps, cette première partie revient sur des éléments méthodologiques préalables à une problématisation plus détaillée. Il s'agit donc d'une partie préalable à l'analyse de nos résultats, qui mêle déjà pourtant des éléments de terrain à des éléments issus de la littérature.

Notre deuxième partie aborde notre étude de cas en présentant le projet Grandalpe. Elle traite d'une grande partie de nos hypothèses de recherches en montrant que Grandalpe est un Grand Projet Urbain qui illustre le « faire autrement » parce qu'il en comporte l'ambition profonde.

Enfin, notre troisième et dernière partie se penche sur notre hypothèse de recherche privilégiée et aborde des questions de gouvernance et de projet, afin de traiter des enjeux de légitimité métropolitaine. Cette dernière partie est le noyau dur de notre problématique et sa réponse la plus détaillée. Elle repose sur le développement des parties précédentes, qui sont nécessaires à sa compréhension et à son traitement.

Première partie.
Faire la ville autrement : sens et émergence d'une notion.

Introduction

Notre première partie a pour objectif de clarifier de nombreux éléments préalables au traitement de nos hypothèses de recherche. En cela, elle constitue une base fondamentale pour comprendre notre sujet. Elle correspond dans un premier temps à une contextualisation permettant de comprendre l'émergence du « faire autrement ». Nous qualifions celui-ci d'une notion, et dans un deuxième temps nous nous efforçons de la définir ou de la caractériser. Pour cela, nous faisons appel à notre terrain de recherche ainsi qu'à la littérature scientifique. Cette première partie est également le lieu de clarifier notre méthode et notre ambition anthropologique, ainsi que de présenter notre terrain d'enquête. Tout cela permettant de nous mener à une problématisation plus détaillée.

Chapitre 1 : Néolibéralisme et critique du projet urbain : comprendre l'émergence du « faire autrement ».

Afin de comprendre l'émergence du « faire autrement » dans l'aménagement et l'urbanisme, il nous parait nécessaire de revenir sur des évolutions plus globales et sur un contexte économique impactant l'urbanisme. Cette première partie constitue donc une esquisse de la genèse du « faire autrement », qui n'est que notre hypothèse. Le point de départ de notre hypothèse se trouve dans la néolibéralisation de l'urbain, et nous présentons ici les travaux de divers auteurs qui nous ont permis de comprendre les évolutions qui ont mené jusqu'à l'émergence de ce que nous appelons le « faire autrement ». Celle-ci nous parait liée à ce que nous appelons la critique du projet urbain, qui nait de la critique du néolibéralisme. En effet, nous remarquons dans les ouvrages et les écrits de ces auteurs que le modèle néolibéral issu de la mondialisation et du capitalisme continue d'être le modèle prédominant dans l'aménagement. Cela n'empêche pas l'émergence d'une critique de ces systèmes dominants, que nous illustrerons à travers la géographie critique. Ce champs de recherche nous intéresse particulièrement, et peut être complémentaire à l'émergence d'une autre forme de critique, formulé par des collectifs d'architectes.

1.1. Néolibéralisme et capitalisme : un modèle qui se perpétue tout en étant critiqué

David Harvey, géographe économiste marxiste fortement inspiré par Henri Lefebvre, donne une définition du néolibéralisme à l'occasion d'un article publié en 2006 dans Actuel Marx : « Les pratiques du néolibéralisme (distinctes de sa théorie) reposent sur une forte intervention étatique visant à assurer l'intégrité du système financier, quel qu'en soit le coût (par des opérations de renflouement si nécessaire), et à créer un « climat favorable aux affaires » (…). Le néolibéralisme définit un cadre institutionnel, politique et idéologique au sein duquel le capitalisme jouit de davantage de liberté de manœuvre »[12]. Dans ce même article, l'économiste japonais Makoto Itoh, explique que la mondialisation structurelle a précédé l'apparition du capitalisme. Le néolibéralisme renverrait donc aux prescriptions politiques de la mondialisation. Il précise :

[12] Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M. & Katz, C. (2006). Qu'est-ce que le néolibéralisme ?. *Actuel Marx*, 40, 12-23, p.14.

« En matière de politique économique, le néolibéralisme repose sur une vague de fond idéologique depuis le début des années 1980. Il se fonde sur la croyance que les principes du marché libre et compétitif conduisent à l'ordre économique le plus efficient et rationnel »[13].

Le néolibéralisme, né de la mondialisation, représente le cadre dominant en matière économique dans nos sociétés européennes. Il est une « expression extrême des tendances inhérentes au capitalisme, dont la conjoncture politique actuelle permet la mise en oeuvre »[14]. Si cette forme « politico-économique » reste dominante, il existe tout de même une critique du néolibéralisme. David Harvey soulève ainsi les contradictions inhérentes au néolibéralisme, qui mènent à des « configurations de quasi-crise ». Il ajoute :

« Ces crises sont : économique (en particulier le déséquilibre global entre, par exemple, les États-Unis et la Chine, l'endettement incroyable public et privé aux États-Unis), politique (la domination de classe est fragile et commence à susciter des révoltes, en particulier en Amérique Latine), et idéologique (la promesse de la liberté individuelle n'est pas tenue, et les institutions démocratiques sont dans un état lamentable) »[15].

D'après les différents auteurs de l'article que nous citons, la critique du néolibéralisme peut être intégrée à celle du capitalisme. « Le capitalisme a considérablement renforcé ses mécanismes d'exploitation et de destruction vis-à-vis des êtres humains et de la nature ; il a élargi les écarts entre les classes et entre le centre et la périphérie ; il a augmenté l'instabilité et les difficultés de la vie économique des gens. C'est pourquoi, à mon avis, les bases mêmes du fonctionnement du capitalisme sont de plus en plus à mettre en question »[16], explique Makoto Ito. « Selon David Harvey, le capitalisme est donc un puissant vecteur de production de l'espace dans le monde entier depuis longtemps. En particulier, la production de l'espace est un élément fondamental (et non pas une conséquence subsidiaire) de l'accumulation du capital et de la lutte des classes »[17].

En 1999, Luc Boltanski et Ève Chiapello publiaient un ouvrage intitulé *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Dans une présentation de l'ouvrage par Françoise Piotet, on peut lire que « la critique à l'égard du capitalisme (…) est aussi ancienne que le capitalisme lui-même et elle s'exprime à un premier niveau sous la forme de l'indignation qui se décline autour de quatre thèmes : le désenchantement du monde et la destruction de l'authenticité des personnes et des objets, l'oppression des faibles et des petits, le développement des inégalités et la persistance de la misère, les conduites égoïstes et opportunistes des grands qui conduisent à la destruction des liens sociaux »[18]. Les deux auteurs affirment la naissance d'un nouvel esprit du capitalisme, qui serait une réponse aux effets pervers du capitalisme des années 1960.

Des auteurs comme David Harvey ou Luc Boltanski permettent donc de concevoir l'existence d'une crise du capitalisme et du néolibéralisme d'un point de vue théorique et politico-économique. Après avoir contextualisé l'existence d'une critique du néolibéralisme, nous allons nous concentrer davantage sur les

---

[13] Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M. & Katz, C. *ibid.,* p. 13.

[14] Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M. & Katz, C. *ibid*., p. 18.

[15] Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M. & Katz, C. *ibid*., p. 20.

[16] Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M. & Katz, C. *ibid*., p. 18.

[17] Clerval, A., David Harvey et le matérialisme historico-géographique, *Espaces et sociétés*, vol. 147, no. 4, 2011, pp. 173-185.

[18] Piotet, F., Luc Boltanski, Ève Chiapello. — Le nouvel esprit du capitalisme. — Paris, Gallimard, 1999, 843 p., (2001). Sociologie générale. *L'Année sociologique*, 51, 257-273.

champs de l'aménagement et de l'urbanisme, à travers l'apparition de la géographie critique. Pour nous, la géographie critique illustre la critique du néolibéralisme au travers de l'urbain et permet de comprendre plus précisément l'émergence de la critique du projet urbain et de ce que David Harvey appelle l'« entrepreneurialisme urbain »[19].

1.2. « Pour une géographie critique de l'urbain »[20].

Cécile Gintrac et Matthieu Giroud co-introduisent l'ouvrage qu'ils ont dirigé, intitulé *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*[21] en faisant référence à Henri Lefebvre. Dans *La Révolution Urbaine* en 1970, ce dernier formulait l'hypothèse d'une urbanisation planétaire. Les deux auteurs expliquent que l'urbain est d'abord devenu majoritaire sur le plan démographique, et que les frontières entre l'urbain et le rural se sont brouillées. Le poids économique des villes s'est renforcé par la métropolisation des capitaux et des emplois qualifiés, dans le cadre d'un capitalisme mondialisé. « La ville reste le lieu par excellence du politique, même si un consensus politique tend à s'imposer et à inhiber les formes d'opposition aux politiques urbaines, à tel point que certains auteurs évoquent une ville « post-politique ». Cette tendance lourde ne saurait toutefois les éteindre tout à fait, et c'est encore à travers les mobilisations urbaines que s'exprime la revendication politique ». Enfin, ils ajoutent que « La ville, au singulier, se révèle être bien plus qu'une catégorie d'espace particulier : elle porte en elle un idéal, un horizon d'attente ».

Toujours dans cette « introduction à une géographie critique de l'urbain », les auteurs citent David Harvey dans *Géographie de la domination*[22], qui met en avant un double mouvement d'homogénéisation et de différenciation entre les villes : « Les mêmes paysages urbains, les mêmes concepts d'urbanisme, les mêmes modèles de gestion sont reproduits ça et là, sous l'effet conjugué de politiques urbaines de plus en plus normées, d'acteurs ubiquitaires et d'experts consultants qui importent et exportent ces modèles entre villes, pays et continents. (…) Mais en même temps, pour pouvoir s'imposer dans le concert des grandes métropoles attractives, innovantes, mondialisées, les villes doivent se différencier (…). Les traditions et innovations culturelles locales, les champs de la création, de l'esthétique et du patrimoine, la mise en valeur des atouts naturels sont autant de leviers de ce processus de singularisation (…) ». Ils mettent ainsi en avant des tendances dans l'évolution des villes tout en abordant la question de la compétition interurbaine, prégnante dans l'ouvrage.

Dans un entretien donné en 2011 à la revue *Vacarme*, David Harvey explique l'apparition de la « géographie radicale » à la fin des années 1960[23]. Celle-ci est créée par de jeunes géographes, marqués par les luttes anticapitalistes entre autres, cherchant à fonder un courant de gauche dans leur discipline. Les villes s'imposent comme des objets privilégiés de cette « géographie radicale », terme qui laissera sa place entre les années 1980 et 1990 à celui de « géographie critique ». « Au cours des quarante dernières années, la géographie radicale a élargi l'analyse de cette fabrique capitaliste de la ville à d'autres problématiques telles

---

[19] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, 1989. In : Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*., Paris, Les Prairies ordinaires, 2014.

[20] Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*., Paris, Les Prairies ordinaires, 2014.

[21] Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *ibid*.

[22] Harvey D., Spaces of Capital: Towards a Critical Geography, 2001, Oxford, Blackwell, 429 p

[23] Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *op. cit*., p. 11.

que la consommation, la distribution des services publics, le rôle de l'Etat dans le processus d'urbanisation du capital, la gentrification, ou encore la répartition des classes sociales dans l'espace », expliquent Cécile Gintrac et Matthieu Giroud. La géographie critique de l'urbain a mis l'espace au centre de l'analyse des mécanismes de domination. C'est pourquoi cet ouvrage comprend la traduction d'un article[24] de David Harvey qui étudie les transformations post-keynésiennes de l'action publique urbaine en théorisant notamment le passage d'une fonction gestionnaire à une action beaucoup plus entrepreneuriale des gouvernements urbains depuis les années 1970. Il parle ainsi de « néolibéralisation de l'espace » et de « marché de l'espace ». Pour Harvey, « la ville joue un rôle majeur car elle constitue l'un des sites privilégiés où se réalise la « néolibéralisation » de l'espace, en particulier à travers les grands projets urbains ».

1.3. « L'entrepreneurialisme urbain »[25] et les enjeux de gouvernance.

a. L'entrepreneurialisme urbain de David Harvey : description et critique.

Nous venons de citer l'article de David Harvey traduit dans l'ouvrage *Villes Contestées* : « Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine ». Dans la présentation de l'article, on apprend que « le concept d'« entrepreneurialisme urbain » popularisé par cet article renvoie à cette nouvelle culture des gouvernements des villes occidentales, désormais contraints de se rapprocher du secteur privé et d'adopter l'ethos des chefs d'entreprises, c'est à dire une certaine aptitude à la prise de risque ». Ce concept se développe également dans un contexte où la compétition interurbaine est de plus en plus intense. « Le capitalisme ne s'accommode désormais plus d'une gestion urbaine « managériale ». Quelque chose a changé dans la manière de gouverner la ville »[26].

Dans son article, David Harvey présente le concept d'entrepreneurialisme urbain, tout en le critiquant. Il explique que les inégalités de statut et de rémunération sur le marché du travail occidental sont liées au « morcellement des villes entrepreneuriales ». L'entrepreneurialisme urbain présente « des résultats incertains du point de vue de l'efficacité économique » et un risque d'instabilité (recours au crédit pour financer la rentabilité des investissements immobiliers). L'auteur se demande donc :

> « Comment expliquer, dès lors, la multiplication des projets entrepreneuriaux dans les villes occidentales au cours des trente dernières années ? C'est que, outre la transformation générale du capitalisme et la pression exercée par la compétition interurbaine, ces projets sont également porteurs de bénéfices politiques à court terme : ils permettent de détourner l'attention des problèmes économiques et sociaux plus profonds et évoquent, comme l'indique Harvey, « la primauté de l'image sur la substance » ».

Dans la description que fait David Harvey de l'entrepreneurialisme urbain, nous retenons également qu'il repose sur la notion de partenariat public-privé (PPP), « qui intègre la promotion municipale traditionnelle dans une stratégie consistant à utiliser les gouvernements locaux pour attirer des sources de financements extérieures, des nouveaux investissements directs ou de nouvelles sources d'emploi ». Il ajoute

---

[24] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit.*, p. 95.

[25] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit.*

[26] Rousseau, M., *Présentation*, In : Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain.*, Paris, Les Prairies ordinaires, 2014, p. 87.

que les PPP sont spéculatifs dans leur exécution et dans leur conception[27]. Dans de nombreux cas, c'est le secteur public qui prend les risques et le secteur privé qui récupère les bénéfices. Enfin, il précise que l'entrepreneurialisme urbain « concerne bien plus l'économie politique de lieux que celle de territoires ». « En résumé, le nouvel entrepreneurialisme urbain repose généralement sur le partenariat public-privé : axé sur l'investissement et le développement économique, il a pour objectif politique et économique immédiat (mais nullement exclusif) la construction spéculative de sites plutôt que l'amélioration des conditions au sein de territoires particuliers »[28].

b. Du gouvernement à la gouvernance urbaine.

Patrick Le Galès définit la gouvernance comme « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux ainsi que d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, et à celle de fournir des services et à assurer sa légitimité. »[29]. Il explique que c'est un « chantier de recherche » qui fait l'objet d'un intérêt actuellement (il écrit en 2014), en raison de la transformation du rôle de l'Etat. Alors qu'il était en charge de « la direction de la société » et « de l'agrégation des différents intérêts pour la définition de l'intérêt général dans les sociétés européennes », les transformations vécues par l'Etat - « processus de différenciation interne, d'européanisation et de globalisation notamment » -, « remettent en cause les conceptions traditionnelles de l'autorité et de la direction de l'action publique, rendant par là même pertinent le recours à la notion de gouvernance »[30].

Le chercheur explique également que « la question de la gouvernance est donc profondément liée à celle de gouvernement, car elle est pensée en négatif par rapport à lui ». En effet, elle découle du « diagnostic d'une incapacité des gouvernements à répondre aux problèmes qui leur sont soumis et à s'ajuster à de nouvelles formes d'organisation sociale, économique et politique »[31]. Dans son article « Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine »[32], David Harvey distingue également les deux concepts, et se positionne en expliquant que le terme « gouvernance urbaine » a un sens bien plus fort que « gouvernement urbain ». Dans sa pensée, une transition s'est opérée de l'un à l'autre et « le pouvoir de réorganiser la vie urbaine se trouve (…) au sein d'une large coalition de forces dans laquelle l'administration et le gouvernement ne jouent qu'un rôle de facilitation et de coordination ». Sur la gouvernance urbaine, il ajoute que « le pouvoir d'organiser l'espace provient d'un complexe de forces mobilisées par divers agents sociaux. Il s'agit d'un processus conflictuel ». Dans sa critique du néolibéralisme et de l'entrepreunarialisme urbain, il précise qu'à travers la gouvernance urbaine, les chefs

---

[27] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit.*, p. 105

[28] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit.*, p. 107.

[29] Le Galès, P., Gouvernance, (2014), In : L. Boussaguet (éd.), Dictionnaire des politiques publiques. 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos. Presses de Sciences Po, 2014, pp. 299-308, p. 301.

[30] Le Galès, P., Gouvernance, *ibid.*, p.300.

[31] Le Galès, P., Gouvernance, *ibid.*, p.300.

[32] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit.*, p. 95.

d'entreprises et les promoteurs « tendent à s'unir afin d'obtenir le pouvoir qui leur permettra de faire de leur ville une « machine à croissance » »[33].

Les enjeux liés à la « gouvernance urbaine » sont nombreux d'après ces deux auteurs, et Patrick Le Galès écrit qu'« il s'agit d'une piste à explorer pour expliquer notamment les formes contemporaines et les transformations (mais aussi les permanences) de l'État et de l'action publique ». C'est pourquoi le développement de cette notion dans les années 2000 (notamment dans le monde de la recherche), ainsi que l'idée de Le Galès de la « bonne gouvernance comme problème d'efficacité à résoudre »[34] nous intéressent ici.

1.4. Critique du (grand) projet urbain

Les apprentissages de David Harvey dans son article « Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine »[35] à propos de l'entrepreneurialisme urbain et de la gouvernance urbaine permettent de se situer dans les transformations que l'aménagement et l'urbanisme ont subit depuis une quarantaine d'années. Ils nous permettent également de constater qu'il existe bien une critique du néolibéralisme. Dans le même ouvrage, *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*, l'article de Erik Swyngedouw, Frank Moulaert et Arantxa Rodriguez (« L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville »[36]) s'inscrit dans le même courant de pensée, mais nous permet de nourrir une critique plus centrée sur le projet urbain ou le grand projet urbain.

Le projet urbain nait de deux histoires entremêlées : celle du néolibéralisme, de sa critique et de ses effets, corrélée à celle de la discipline de l'urbanisme. La projet urbain a été en effet conçu comme une échelle intermédiaire entre celle de la planification et celle de la réalisation architecturale, permettant de mieux prendre en compte les usages. Aujourd'hui, les débats sur l'urbanisme tactique (terme utilisé notamment dans le milieu professionnel regroupant l'urbanisme transitoire et l'urbanisme temporaire) peuvent être vus comme le signe d'un épuisement du projet urbain. Celui-ci cherche à se renouveler et à trouver de nouvelles manières de faire. Nous allons donc nous pencher sur ce que la littérature peut nous apprendre sur la critique du projet urbain, ou plus précisément du grand projet urbain.

a. Le projet urbain selon Gilles Pinson

Gilles Pinson introduit son ouvrage *Gouverner la ville par projets* en décrivant un étonnement personnel autour de l'exemple de la ville de Nantes[37]. Il compare un « avant » (1987) et un « après » (2007) l'Ile de Nantes, en se demandant « que s'est il passé dans l'intervalle ? ». Il précise rapidement que son ouvrage s'intéressera à « la transformation du rôle des villes dans la gouvernance des sociétés contemporaines d'une part ; les mutations intervenues dans les pratiques de la planification et de l'urbanisme

---

[33] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit.*, p. 103.

[34] Le Galès, P., Gouvernance, *ibid.*, p.302.

[35] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit.*, p. 95.

[36] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, 2014. In : Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain.*, Paris, Les Prairies ordinaires, pp. 143-162.

[37] Pinson, G., 2009, *Gouverner la ville par projet : Urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Paris: Presses de Sciences Po.

d'autre part. » Il énonce les mutations observées à partir de l'exemple nantais, comme la délégation des responsabilités du national vers le local, en terminant ainsi :

« quand l'urbanisme d'État reposait sur un système d'acteurs hiérarchisé accordant une place centrale aux représentants administratifs et techniques de l'État, les dispositifs d'action qui se mettent en place autour des projets urbains contemporains semblent prendre la forme de réseaux associant acteurs privés et publics, techniques et politiques, experts et profanes »[38]. Enfin, il explique que « la notion de « projet » subsume ces deux ordres de transformation. Ce n'est pas un hasard, d'ailleurs, si ce vocable et ses différentes déclinaisons – projets de ville, projets d'agglomération, projets urbains, etc. –ont prospéré au cours des deux dernières décennies dans le lexique des politiques urbaines ».[39]

Toujours dans son introduction, Gilles Pinson nous en apprend d'avantage sur le « projet urbain », qui a prospéré au cours des deux dernières décennies dans les politiques urbaines. Le projet urbain a d'abord prospéré dans la planification :

« Il s'agit moins alors de prévoir la croissance économique et démographique de la ville et de programmer les urbanisations et équipements qui permettront de canaliser ses effets spatiaux que de définir un positionnement stratégique, de mobiliser les élites urbaines et de mettre en scène cette mobilisation locale par le recours au marketing urbain »[40].

Le recours croissant à des termes nouveaux permet selon lui de « marquer le passage d'une approche spatialiste et essentiellement réactive à une approche stratégique et proactive de la planification (délaissement du « plan »). Au même moment, on observe une généralisation du recours à la notion de projet dans le domaine de l'urbanisme opérationnel et réglementaire. Pour l'auteur, cela s'explique d'abord par une insatisfaction de la part des professionnels « vis-à-vis d'une approche trop juridique de l'urbanisme ». « Sur le fond de ces critiques du plan d'urbanisme, de nouvelles doctrines urbanistiques vont peu à peu émerger dans les décennies 1980 et 1990 puis former système autour de la notion de « projet urbain». « Le projet doit être porteur de valeurs urbaines, il doit exprimer l'identité des lieux ou d'un territoire », et les conditions de sa réussite sont en grande partie que les élus soient porteurs du projet, et les moyens de communication autour de celui-ci suffisants.

b. Les grands projets urbains : un leitmotiv qui s'est imposé dans les années 1990.

Dans la présentation de l'article « L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville »[41], Martine Drolaz explique que les auteurs Erik Swyngedouw, Frank Moulaert, et Arantxa Rodriguez s'intéressent aux structures de gouvernance dans les grands projets urbains (GPU). Ils se demandent en quoi les GPU traduisent sur le plan urbain le nouveau cadre économique dominant, et s'ils contribuent à accentuer le processus d'exclusion ou s'ils peuvent favoriser la mise en place de nouvelles politiques de la ville plus inclusive. Martine Drolaz introduit l'article en expliquant que depuis

---

[38] Pinson, G., *Gouverner la ville par projet : Urbanisme et gouvernance des villes européennes*., *ibid*., p.11.

[39] Pinson, G., *Gouverner la ville par projet : Urbanisme et gouvernance des villes européennes*., *ibid*., p.13.

[40] Pinson, G., *Gouverner la ville par projet : Urbanisme et gouvernance des villes européennes*., *ibid*., p.13.

[41] Drolaz, M., *Présentation*. In : Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*., Paris, Les Prairies ordinaires, p.135.

la fin des années 1980, il y a une « multiplication de projets de grande ampleur dans les villes européennes, en particulier dans les quartiers en marge » :

« En effet, une partie non négligeable des grands projets étudiés dans le cadre du programme URSPIC[42] se situent dans des quartiers délaissés par les investissements nationaux ou internationaux et qui connaissent des difficultés socio-économiques importantes en raison d'une intégration moindre aux marchés du travail ».

Elle parle d'une « une géographie de relégation ». Le pari des villes européennes pour organiser la reconversion de ces espaces est de « l'organiser autour de projets urbains majeurs qui accompagnent le développement de nouvelles centralités et de nouvelles fonctions dans ces quartiers en marge ». Les exemples cités et étudiés par les auteurs sont ceux du port de Bilbao, du centre financier de Dublin et de l'ancien quartier industriel d'Adlershof à Berlin. Forte de ces exemples, l'auteure parle d'un « leitmotiv » qui s'impose dans les années 1990 :

« une myriade d'initiatives qui relèvent de la même logique et témoignent (…) de la mise en oeuvre d'un nouveau sens commun urbain, d'un ensemble de principes que l'on retrouve plus ou moins derrière chaque projet et qui associent un cadre économique national postkeynésien à des politiques urbaines orientées vers la croissance des marchés immobiliers »[43].

c. La critique du grand projet urbain par Erik Swyngedouw

Erik Swyngedouw, Frank Moulaert et Arantxa Rodriguez expliquent dans leur article en quoi « la plupart des GPU ont significativement aggravé la fragmentation sociale et physique dans les villes concernées »[44].

Loin de l'image de « retrait », « l'Etat et les gouvernants ont un rôle actif dans ces grands projets urbains ». Il ne s'agit pas d'un rôle de « laisser-faire, mais plutôt de « construire, voire de soutenir », et « l'Etat est un acteur central du processus »[45]. Les auteurs de l'article expliquent que dans les cas présentés ils observent souvent « l'émergence d'une gouvernance élitiste dont la légitimité pose problème ». En effet, « les organes de gouvernement parapublics » qui pilotent le projet ne suivent pas les mêmes réglementations en termes de concertation que les collectivités, et échappent au contrôle démocratique. Ainsi, les grands projets urbains tels que décrits par les auteurs laissent peu de place à la remise en cause du consensus :

« Invariablement toutefois, les 'coalitions' d'acteurs publics et semi-publics produisent des coupes fermés qui tiennent sur l'avancement des projets un discours opaque dont la population, et bien sûr la contestation, sont exclues ». « Dans le meilleur des cas, il n'existe que des initiatives participatives technocratiques qui maintiennent le pouvoir entre les mains des élites existantes, tout en empêchant les élites émergentes (…) de prendre part aux réseaux de gouvernance dominants et aux coalitions d'élites établies »[46].

---

[42] L'*Urban Redevelopment and Social Polarisation in the City* (URSPIC) est un projet de recherche financé par la Commission Européenne entre 1997 et 1999, coordonné par Frank Moulaert.

[43] Drolaz, M., *Présentation. op. cit.*, p. 135.

[44] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *op. cit.*

[45] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *ibid.*

[46] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *ibid.*

Ils observent donc une faible contestation des projets, une dépolitisation des politiques urbaines, et parlent d'une « ville post-politique »[47].

En comparant les GPU qu'ils ont étudié, les auteurs exposent une nouvelle conception de la politique de la ville. Ils théorisent des relations entre la nouvelle politique de la ville, les grands projets urbains et la nouvelle politique économique. Cette nouvelle politique de la ville repose principalement sur l'exceptionnalité des GPU :

> « Beaucoup d'autorités locales et de gouvernements justifient le caractère exceptionnel d'un GPU par différents critères : son ampleur, son caractère emblématique, les délais de livraison, le besoin d'une plus grande souplesse, l'efficacité, etc. L'« exceptionnalité » est un élément central de cette nouvelle politique de la ville qui s'appuie sur la primauté donnée aux politiques territorialisées et à durée déterminée (…) aux dépens des normes et procédures existantes »[48].

Pour eux, la nouvelle politique de la ville rappelle fortement, à l'échelle urbaine, les principaux ingrédients de la nouvelle politique économique (c'est à dire passage d'une politique sociale à une politique économique, nouvel entrepreneurialisme d'Etat, marketing urbain, entre autres) :

> « L'émergence de GPU repose de façon significative sur la création de nouvelles formes d'interventions locales qui rompent dans une large mesure avec les formes classiques d'interventions urbaines. L'entrepreneurialisme consiste en une gestion de la ville par le secteur public qui se rapproche des pratiques du marché, et dans laquelle les institutions locales opèrent comme le secteur privé ou sont remplacées par des systèmes fondés sur le privé »[49].

Les urbanistes et les autorités locales adoptent donc une approche entrepreneuriale, plus volontariste et proactif, au sens que David Harvey lui donne[50]. Les supposées retombées bénéfiques (trickle-down effects) des GPU « sont considérées comme les conditions suffisantes d'un aménagement socialement juste et réussi » et « l'attention de façade portée aux problèmes sociaux dans les discours officiels est mobilisée politiquement pour légitimer des projets dont les objectifs sous-jacents - et parfois affichés - sont tout autre »[51]. Les auteurs expliquent également qu'au cours des années 1990, les politiques urbaines sont devenues plus ciblées spatialement. Des fonds publics sont retirés des programmes universels au profit de projets territorialisés : « Ces derniers participent à la reproduction des configurations sociales ainsi structurées, et ce processus engendre lui-même des mécanismes d'exclusion ». D'un point de vue économique, les auteurs montrent que les GPU ont un caractère spéculatif par définition. Pourtant, c'est toujours le secteur public qui prend les risques, et le secteur privé qui récupère les bénéfices.

---

[47] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *ibid*.

[48] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *ibid*.

[49] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *ibid*.

[50] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, *op. cit*.

[51] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *op. cit*.

1.5. De la critique des projets urbains à l'émergence des collectifs d'architectes

La critique du projet urbain que formulent Erik Swyngedouw, Frank Moulaert et Arantxa Rodriguez[52] fait partie de ce que nous identifions comme étant à l'origine de l'émergence du « faire autrement ». Si la littérature sur le « faire autrement » en tant que tel est limitée, la critique du néolibéralisme et celle du projet urbain bénéficient - nous l'avons vu - de nombreuses recherches. Nous voulons maintenant nous pencher sur une autre forme de critique du projet urbain et du grand projet urbain, qui n'est plus celle qu'on trouve dans la littérature scientifique. Si les deux formes de critiques entretiennent des liens, nous considérons que les collectifs d'architectes se sont en majorité formés dans le cadre de cette critique. Ces groupes de jeunes architectes se sont effectivement constitués en opposition au modèle du projet urbain tel que nous venons de le décrire. Il est intéressant de voir en quoi ils sont une réponse et une critique aux GPU, et en quoi leur émergence découle d'une volonté de « faire autrement ».

Dans les années 1990 surtout, ces collectifs apparaissent et se fabriquent des commandes différemment, en se constituant souvent en associations et en cherchant de nouvelles sources de financements. Elise Macaire a réalisé une thèse intitulée « L'architecture à l'épreuve de nouvelles pratiques : recompositions professionnelles et démocratisation culturelle »[53], soutenue en 2012, dans laquelle on peut justement lire que « depuis le début des années 90, des collectifs d'architectes mettent en avant des démarches alternatives au processus traditionnel d'élaboration du projet architectural ou urbain ». Elle s'est penchée dans ses travaux sur le rôle de ces collectifs d'architectes, et a réalisé dans ce cadre là un article en 2015 intitulé « Collectifs d'architectes. Expérimenter la coproduction de l'architecture »[54]. Elle y décrit le travail d'« architectes cherchant à se rapprocher des populations, (qui) ont exploré de nouvelles façons d'exercer leur métier en développant des méthodes de coproduction ». On peut y lire :

> « la participation des habitants fait aujourd'hui l'objet de travaux de plus en plus fournis dans le champ de la recherche architecturale et urbaine. La manière dont elle modifie les identités professionnelles et la représentation des "bonnes pratiques" montrent que les postures professionnelles et les compétences propres à ces pratiques questionnent les métiers et les "modes de faire" traditionnels des acteurs du projet architectural et urbain (Biau, Fenker, Macaire, 2013) »[55].

Dans cet article, elle recense des collectifs d'architectes ayant des activités de coproductions avec des publics : une soixantaine en France et à l'étranger, dont les deux tiers ont été fondés par des architectes. L'auteure les classe en trois catégories : les organisations informelles, les associations ou ONG et les sociétés ou entreprises. Elle différencie également les collectifs interdisciplinaires (paysagistes, artistes, animateurs) et les collectifs strictement composés d'architectes. Les collectifs étudiés « n'apparaissent pas comme une génération spontanée » (ils sont « construits sur la base d'échanges avec d'autres architectes plus âgés » par exemple). Les collectifs créés au début des années 1990 (Arpenteurs par exemple) semblent avoir « une forte proximité avec des mouvements sociaux ». Les collectifs créés à la fin des années 1990 (Bruit du frigo par

---

[52] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *ibid*.

[53] Macaire, E. (2012). *L'architecture à l'épreuve de nouvelles pratiques : recompositions professionnelles et démocratisation culturelle*. Thèse de doctorat, Paris Est.

[54] Macaire, E,. (2015). Collectifs d'architectes. Expérimenter la coproduction de l'architecture. Lieux Communs - Les Cahiers du LAUA, "Les Mondes de l'architecture".

[55] Macaire, E,. (2015). Collectifs d'architectes. Expérimenter la coproduction de l'architecture. *ibid*.

exemple) font « suite au mouvement des écoles d'architecture qui s'est opposé au transfert de leur tutelle du Ministère de l'Équipement vers le Ministère de la Culture et de la Communication ». Dans les deux cas, l'auteure observe une « base militante assez revendiquée ». A partir de 2000, le nombre de collectifs augmente considérablement.

Enfin, l'auteure termine son article en faisant référence aux relations entre les collectifs et les collectivités :

> « Peu à peu, les collectivités se tournent vers ces collectifs pour l'accompagnement de démarches de concertation et de participation des habitants (appel d'offres publics et appels à projet pour l'accompagnement de projets urbains, mais aussi pour l'animation socio-culturelle des quartiers). Comme l'avait indiqué Françoise Dubost à propos des "nouveaux professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme" des années 1980, en faisant alliance avec le "public", ils se donnent la possibilité de construire de nouvelles relations avec le pouvoir à travers la commande publique et à travers un engagement dans l'évolution de l'action publique (Dubost, 1985) »[56].

Les indications apportées par les travaux d'Elise Macaire nous permettent de mieux comprendre l'émergence de ces collectifs d'architectes, et leurs caractéristiques. Ils représentent pour nous l'un des effets liés à la critique du projet urbain et au besoin de renouvellement de ces acteurs professionnels, et donc une première explication de la genèse du « faire autrement ».

1.6. Des collectifs d'architectes à la genèse du « faire autrement ».

« Faire la ville autrement » est un concept qui appartient surtout au monde opérationnel, et il existe encore peu de littérature sur le sujet. Nous avons essayé d'en reconstituer la genèse et de nous demander quels étaient les indices qui pouvaient expliquer son émergence. Il s'agit d'une possibilité d'explication de sa genèse, une hypothèse, qui pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie. Notre hypothèse est donc que le « faire autrement » nait d'une critique du projet urbain, en partie formulée par les collectifs d'architectes. C'est également ce que nous avons pu lire dans un article de Sara Carlini, architecte et doctorante en aménagement et en urbanisme. Elle consacre sa thèse au « faire autrement » (sa thèse est en cours), ainsi que cet article intitulé « Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne »[57]. Elle introduit l'article ainsi :

> « Dans le cadre des crises socio-économiques et environnementales qui intéressent les milieux urbains et les cadres de leur production, une idée particulière de « faire autrement » la ville semble se construire, dans la dernière décennie en France - en résonance avec plusieurs expériences internationales -, autour des pratiques de groupes de concepteurs que l'on réunit sous la dénomination de *collectifs d'architectes* »[58].

Elle s'appuie également sur les travaux d'Elise Macaire pour situer leur apparition dans les années 1990. Son article s'intéresse ensuite à une enquête de terrain qu'elle a réalisé auprès d'« architectes-constructeurs » qui font de l'occupation temporaire en métropole francilienne. Elle adopte une « approche anthropologique de la transformation urbaine », en précisant qu'il s'agit d'une approche qui considère la

---

[56] Macaire, E,. (2015). Collectifs d'architectes. Expérimenter la coproduction de l'architecture. *Ibid*.

[57] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, 2017.

[58] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, *ibid*.

transformation de la ville comme « un processus spatio-temporel dont la production physique de l'espace s'entrelace continuellement aux récits et aux actions des acteurs qui la pensent, la gouvernent et l'habitent »[59].

Comme Elise Macaire le suggère dans son article[60], le « faire autrement » est aujourd'hui utilisé par les institutions publiques. Notre travail de recherche - que nous présenterons dans la partie suivante - s'appuie sur une enquête de terrain qui porte justement sur l'utilisation du « faire autrement » au sein des collectivités territoriales. Avant de présenter plus précisément les résultats de notre enquête, il nous semblait intéressant de relever ici comment les personnes interrogées faisaient référence à la genèse du « faire autrement », ou à son apparition dans leur travail. Leur référence au « faire autrement », que nous tentons de définir par la suite, montre qu'une nouvelle étape est passée depuis cette critique du projet urbain et la naissance des collectifs d'architectes. « Il y a dix ans on n'en parlait pas »[61], « depuis environ trois ans »[62], « depuis que je suis à la Métro, donc cinq ans »[63], « depuis quatre - cinq ans »[64], « régulièrement depuis deux ans »[65] : voici les expressions utilisées par les enquêtés pour parler du « faire autrement » dans le temps ou de son apparition. Nous avons essayé de chercher quels liens ils entretenaient avec cette notion, et neuf enquêtés sur dix ont expliqué que cette expression était apparue récemment dans leur travail (moins de cinq ans). Notre deuxième chapitre revient plus précisément sur notre enquête et notre méthode, en exposant des éléments préalables à l'analyse des données.

Chapitre 2 : Point sur la méthodologie d'enquête.

2.1. Retour sur notre ambition : « une approche anthropologique de la transformation urbaine »[66].

Comme nous l'avons présenté en introduction du présent mémoire, notre travail de recherche s'inscrit dans la méthode de l'observation participante. Celle-ci nous permet de développer un point de vue formé au coeur de notre terrain d'enquête, lequel était à l'origine du choix de notre sujet. Nous nous plaçons dans une méthode empirique, par laquelle nous ne cherchons pas à définir en profondeur le « faire autrement », mais à le considérer comme un objet de recherche et un point de départ vers d'autres recherches plus en lien avec notre terrain. Par cette observation participante, et par notre positionnement de recherche,

---

[59] Projet scientifique du Laboratoire Architecture Anthropologie (LAA-LAVUE UMR 7218 CNRS), au sein duquel Sara Carlini mène sa recherche – http://www.laa.archi.fr/Projet-scientifique

[60] Macaire, E,. (2015). Collectifs d'architectes. Expérimenter la coproduction de l'architecture. *op. cit.*

[61] Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

[62] Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

[63] Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

[64] Entretien avec le responsable du service « espaces publics et citoyenneté » - Ville de Grenoble - mai 2021.

[65] Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

[66] De Biase, A., (2014), *Hériter de la ville. Pour une anthropologie de la transformation urbaine*, Donner Lieu, 194 p.

nous nous inscrivons dans une démarche proche de celle de Sara Carlini, qui parle d'une « approche anthropologique de la transformation urbaine »[67]. Elle écrit à ce sujet :

« Nous étudions les manifestations de cet « autrement » d'une manière qualitative et critique, sur la base d'une approche anthropologique de la transformation urbaine (…). Cette approche nous amène à associer une observation de l'espace urbain en train de se faire et des discours et temporalités qui le gouvernent, à une ethnographie et une analyse du jeu d'acteurs qui co-participent à différentes échelles à sa transformation »[68].

Si Sara Carlini développe un projet de thèse basé sur cette méthode et que nous n'en avons pas l'ambition, nous nous sommes inspirés de l'aspiration anthropologique, ethnographique voire archéologique de son travail. Elle explique en effet, au sujet de son terrain d'enquête, que le travail ethnographique se compose d'entretiens et d'une observation participante. Enfin, elle écrit :

« l'ethnographie a un rôle actif : elle fait surgir des problématiques inattendues et induit des nouvelles hypothèses au fil de l'enquête. Les catégories d'analyse se construisent donc de l'intérieur des pratiques et des processus étudiés, en ouvrant à des nouveaux cadres théoriques multidisciplinaires, dont nous chercherons d'esquisser ici les orientations »[69].

Notre démarche peut également être illustrée par celle de Marc Abélès[70], qui parle d'anthropologie des institutions. Il écrit un article en 1995 en réponse à des « interrogations concernant notamment le caractère anthropologique de ces recherches et les concepts qu'elles mettent en oeuvre ». Voici ce qu'on peut y lire :

« Animé par quelques questions relatives aux formes politiques contemporaines, et sur lesquelles je reviendrai, je me suis en effet glissé à l'intérieur des institutions spécialisées. En apparence, leur mode d'emploi est bien connu, mais en approfondissant mes investigations, je me suis aperçu à quel point nous manquions d'éléments pertinents du point de vue anthropologique ».

« En même temps, une observation intensive des pratiques politiques et des fonctionnements institutionnels s'est révélée de plus en plus indispensable : on ne peut se contenter de témoignages, au premier ou au second degré, selon qu'on a affaire aux acteurs ou aux observateurs spécialisés. Dans ces conditions, la notion d'enquête devient tout à fait centrale dans la conception même de l'anthropologie »[71].

L'enquête est donc pour lui un mode de collecte, une « chasse aux données » nécessaire dans cette anthropologie des institutions. C'est elle qui retient notre attention, et surtout l'aspect évolutif de cette enquête, qui rejoint ce que Sara Carlini qualifie comme le « rôle actif » de l'ethnologue :

« En ce sens, l'enquête est bien une histoire, un cheminement qui affecte votre pensée. L'une des différences majeures entre l'approche anthropologique et celle des autres sciences sociales concerne le statut attribué à l'enquête. Pour ces dernières, il s'agit de vérifier des hypothèses construites antérieurement et dont les données recueillies confirmeront ou

---

[67] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, 2017.

[68] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, *ibid*.

[69] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, *ibid*.

[70] Abélès, M., (1995), Pour une anthropologie des institutions. In: L'Homme, tome 35 n°135. La formule canonique des mythes. pp. 65-85

[71] Abélès, M., (1995), Pour une anthropologie des institutions. *Ibid*.

infirmeront le bien-fondé. Le terrain ethnographique n'a pas la même fonction : il est lui- même vecteur de nouvelles hypothèses, inducteur de problématique »[72].

Enfin, nous voudrions également indiquer notre proximité dans la démarche avec Alessia De Biase, directrice de thèse de Sara Carlini. Dans son ouvrage *Hériter de la ville. Pour une anthropologie de la transformation urbaine*[73], elle explique utiliser une approche anthropologique, qu'elle qualifie même d'archéologique. Elle écrit :

> « Dans les « grands » projets qui investissent le présent et le futur de certaines métropoles, l'adjectif « grand » est souvent employé pour décrire l'ampleur de l'enjeu qu'il soit politique, urbanistique ou économique. « Grande » et importante doit être l'approche des concepteurs, grande doit être l'échelle de représentation et l'échelle d'intervention, grands doivent être tant l'investissement économique que la dépense d'énergies, grandes doivent perte enfin l'image et l'imaginaire qui en résultent »[74].

Elle s'attache à interroger ces grand projets dans une approche archéologique, dont Sara Carlini s'est inspirée, et dont nous nous inspirons également. Notre démarche s'appuie donc sur ces méthodes d'anthropologie urbaine, ou anthropologie des institutions, à la croisée de l'ethnologie également. Nous verrons que l'évolution de nos hypothèses et de notre analyse au fur et à mesure de l'avancée de notre travail pourra être parfaitement illustrée par les propos de ces chercheurs.

2.2. Présentation du terrain d'enquête

Notre enquête se compose de dix entretiens semi-directifs, d'une durée d'une heure environ. L'ensemble des entretiens se sont déroulés au mois de mai 2021. Ces entretiens se sont construits progressivement, grâce à l'observation participante. Le premier entretien a été réalisé avec un chargé de mission participation citoyenne de la Mission Stratégie et Innovation Publique (MSIP) de la Métropole, qui est également le responsable du *workpackage* (WP) « fabrique de la ville » sur le projet Grandalpe, étant l'utilisateur le plus direct de l'expression « faire la ville autrement » au travers de ses missions. Il s'agissait d'un entretien exploratoire, dont les résultats ont inspiré la construction des autres entretiens. Le deuxième entretien a été réalisé avec la directrice du projet Grandalpe, de Grenoble-Alpes Métropole. Ces deux personnes, très impliquées sur notre thématique, nous ont permis de réaliser les huit entretiens suivants. Nous leur avons en effet demandé de nous suggérer des contacts qui pourraient participer à l'enquête, et qui étaient pour eux en lien avec notre sujet. Cette « stratégie en boule de neige » nous a permis d'élargir notre champs d'enquête. Dans cette même idée de « boule de neige », le dernier entretien a été réalisé un peu plus tard, après que plusieurs enquêtés aient fait référence à ce chargé de mission de la MSIP, qui travaille sur la démarche autour du « mode projet ». Nous avons résumé dans le tableau ci-dessous les informations relatives aux dix personnes que nous avons interrogé :

---

[72] Abélès, M., (1995), Pour une anthropologie des institutions. *Ibid*.

[73] De Biase, A., (2014), *Hériter de la ville. Pour une anthropologie de la transformation urbaine*, *op. cit*.

[74] De Biase, A., (2014), *Hériter de la ville. Pour une anthropologie de la transformation urbaine*, *ibid*., p. 48.

Entretien	Intitulé de poste	Service	Institution	Lien avec Grandalpe ou justification de notre intérêt
Entretien n°1	Chargé de mission participation citoyenne	Mission Stratégie et Innovation Publique (MSIP)	Grenoble-Alpes Métropole	Responsable du Workpackage « Fabrique de la ville » sur Grandalpe
Entretien n°2	Directrice du projet Grandalpe	Unité Mission Grands Projets Urbains	Grenoble-Alpes Métropole	Dirige et coordonne le projet Grandalpe
Entretien n°3	Stagiaire pour « développer une stratégie municipale pour l'urbanisme tactique »	Rattaché à la DGA « ville résiliente »	Ville de Grenoble	Référent en terme d'urbanisme tactique à la Ville de Grenoble
Entretien n°4	Chargée de mission participation citoyenne	MSIP	Grenoble-Alpes Métropole	Travaille à la MSIP sur les questions de participation citoyenne et d'innovation
Entretien n°5	Chargée de mission	Direction de l'urbanisme et de l'aménagement	Ville de Grenoble	Référente de la Ville de Grenoble dans le cadre du projet Grandalpe, suivi de l'opération.
Entretien n°6	Cheffe de projet aménagement		SAGES	Rôle de conseil sur Grandalpe
Entretien n°7	Cheffe de projets	Service Aménagement Opérationnel	Grenoble-Alpes Métropole	Cheffe de nombreux projets sur Grandalpe
Entretien n°8	Responsable du service « espaces publics et citoyenneté »	Service « Espaces publics et citoyenneté »	Ville de Grenoble	Travaille sur la mise en place des chantiers ouverts au public etc… Sur l'implication des habitants et les usages
Entretien n°9	Chargé de mission		AURG	Appui à la programmation urbaine pour GAM, micro-PDU, commerce, suivi et évaluation du projet.
Entretien n°10	Chargé de mission	MSIP	Grenoble-Alpes Métropole	Anime la démarche autour du « mode projet » interne, volet accompagnement au changement.

FIG. 1 : Tableau récapitulatif des entretiens menés.

Nous considérons également que notre observation participante fait partie intégrante de notre terrain d'enquête. Notre base de données se compose donc des entretiens ainsi que de documents relatifs à l'observation participante. Ces documents peuvent être des documents publiés ou officiels, comme le Projet de Territoire par exemple, mais il s'agit surtout de documents de travail internes. Nous les citerons lorsque

nous y ferons référence. Il s'agit également de compte-rendus de réunions, notamment de Comités de Pilotage.

2.3. Analyse des données

Le traitement des données récoltées lors de notre enquête s'est fait en plusieurs étapes consécutives qui consistaient en des regroupements thématiques et en des relevés de mots. D'une part, nous avons cherché à connaitre l'occurence de certains mots clés identifiés dans les entretiens afin d'en définir l'importance. Cela nous a permis de réaliser un nuage de mots visible dans la partie suivante. D'autre part, nous avons extrait un grand nombre de citations des entretiens après retranscription, et les avons triées. Nous les avons d'abord regroupées suivant les catégories suivantes (correspondant de près ou de loin aux questions de notre grille d'entretien) :

- Postes et missions,
- Définition du projet Grandalpe et spécificité du projet,
- Fait-on la ville autrement ?
- Définition du faire autrement et exemples,
- Genèse du faire autrement ou apparition,
- Pourquoi vouloir faire autrement ?
- Point sur la fabrique de la ville,
- La spécificité grenobloise,
- Le rôle de la Métropole.

Dans un second temps, nous avons procédé à un deuxième regroupement de ces catégories pour se rapprocher d'une problématisation selon les axes suivants :

- La définition ou la caractérisation du faire autrement,
- Nos hypothèses de recherche secondaires, correspondant à la question « pourquoi vouloir faire autrement ? »,
- Les éléments liés à la gouvernance et à la démarche de projet, ainsi qu'au rôle de la Métropole.

Ces trois axes nous ont permis de construire le plan que nous présentons ici, et de conforter nos hypothèses de recherche.

Enfin, nous avons souhaité utiliser la mise en page du présent mémoire pour mettre en évidence les données analysées. Ainsi, les extraits d'entretiens, les données issues de l'observation participante ainsi que des citations issues de la littérature (nous considérons qu'il s'agit également de données analysées) sont soulignés par la mise en page.

2.4. Hypothèses de recherche

La construction de nos hypothèses de recherche a également été le fruit d'un travail progressif, en lien avec notre observation participante. Les hypothèses dites secondaires sont celles que nous avons formulé le plus tôt. Notre hypothèse principale s'est construite lors de l'analyse des données et illustre ce que Sara

Carlini évoquait par le « rôle actif » de l'ethnographie : « elle fait surgir des problématiques inattendues et induit des nouvelles hypothèses au fil de l'enquête »[75].

a. Hypothèses secondaires

Comme nous l'avons expliqué, le choix de notre sujet vient de la récurrence à laquelle nous avons rencontré, lors de notre observation au sein du Service Aménagement Opérationnel de Grenoble-Alpes Métropole, l'expression « faire la ville autrement ». Nous avons rapidement cherché à questionner cette expression, avant de la considérer comme une notion, qui ne fait pas l'objet d'une grande littérature, mais qui apparait de plus en plus comme un objet de recherche. Nous nous sommes demandé quelles étaient les causes de la genèse de cette notion, bien que cette question nous dépasse. Nous avons alors formulé plusieurs hypothèses dites « secondaires ».

La première est que le « faire autrement », dans l'utilisation qu'en ont nos enquêtés, est en réalité une utopie ou une forme de croyance. Ayant déjà travaillé sur l'utopie, nous considérons qu'il est possible, *a priori*, que le « faire autrement » corresponde à une utopie dans son sens le plus chimérique. Ainsi, les agents utiliseraient cette expression, et elle se développerait à la métropole, parce qu'une croyance dans le fait de « faire autrement » guiderait l'aménagement et le projet urbain.

Notre seconde hypothèse, également apparue très tôt dans notre réflexion, est que le « faire autrement » résulte d'une commande politique. Tout d'abord, il peut s'agir d'une commande politique, plus ou moins explicite, de la part des élus locaux. Ces derniers ont en effet un poids important dans la mise en oeuvre des projets urbains, comme nous l'avons vu lors de notre observation participante. Il peut également s'agir d'une forme de commande politique provenant d'un niveau national ou supranational, guidant les évolutions dans l'aménagement par des évolutions politiques majeures.

Nous voulons nous appuyer, dans ce travail, sur une autre notion sur laquelle nous avons déjà travaillé : celle du mythe de Grenoble. Plusieurs chercheurs ont écrit à propos de l'existence d'un mythe de Grenoble, lequel guiderait les discours véhiculés à propos de la région grenobloise, de la ville de Grenoble et de sa politique. Nous développerons cela dans la partie consacrée, notre hypothèse étant que le « faire autrement » peut être l'un des éléments composant le mythe de Grenoble, ou l'une de ses conséquences.

La quatrième hypothèse, arrivée plus tardivement et notamment à la lecture de l'ouvrage de Cécile Gintrac et Mathieu Giroud[76] à propos de la géographie critique, est que le « faire autrement » peut être un élément de distinction participant à ce qu'ils appellent la « compétition interurbaine ».

Enfin, nous nous sommes demandé si les personnes que nous avons interrogées pensaient « faire autrement » par choix ou par contrainte. L'une de nos enquêtés à en effet rapidement confirmé la place de cette hypothèse, en distinguant le « faire autrement choisi » et le « faire autrement subit ». Il nous paraissait ainsi intéressant, partant du principe que nous n'interrogions pas la véracité du « faire autrement » mais le questionnons de manière anthropologique, de nous demander si ce dernier était dicté par différentes formes de contraintes, ou s'il revêtait davantage de liberté.

---

[75] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, *ibid*.

[76] Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*., Paris, Les Prairies ordinaires, 2014.

b. Hypothèse principale

Après avoir formulé ces cinq hypothèses, ou hypothèses secondaires, qui s'attachent à se demander pourquoi il y a une volonté ou un besoin de « faire la ville autrement », nous avons effectué nos dix entretiens. Une autre hypothèse est ressortie de la distinction qui a été faite à plusieurs reprises entre le « faire autrement » dans les objectifs du projet ou dans son ambition, et le « faire autrement » dans la démarche. Nous souhaitons donc dédier notre hypothèse principale aux questions de « démarche », de « process », et finalement de gouvernance, qui font partie du projet. En effet, l'organisation interne et avec les partenaires semble être devenue un défi quotidien dans le cadre d'un grand projet urbain, celui-ci démultipliant le nombre de personnes investies. Nous avons observé différents éléments qui font partie, pour nos enquêtés, du « faire autrement dans la démarche », comme notamment le « mode projet ». Ce dernier a plusieurs fois été considéré comme novateur et nécessaire dans notre enquête. D'autres éléments ont été répertoriés comme appartenant à ce « faire autrement dans la démarche », et notamment des éléments d'organigramme. Nous tenterons donc de définir ce « faire autrement dans la démarche », avant de nous pencher plus en détail sur la question « pourquoi vouloir faire autrement », y compris dans la démarche. Celle-ci nous amènera à traiter cette hypothèse principale, selon laquelle le « faire autrement » serait une façon de se légitimer pour Grenoble-Alpes Métropole, et de faire métropole. Nous expliquerons alors davantage en quoi et pourquoi on peut parler d'un déficit de légitimité.

Chapitre 3 : Caractériser le « faire autrement ».

Afin de présenter les résultats de notre recherche, il nous semblait nécessaire de passer par un point de présentation de notre méthode de recherche et une présentation de nos entretiens, ainsi que par une première partie de contextualisation assez large, permettant de comprendre l'émergence du « faire autrement ». Nous voulons maintenant nous appliquer à rendre compte de nos résultats concernant la caractérisation ou la définition du « faire autrement », une thématique qui a représenté une grande partie de nos échanges avec les enquêtés.

3.1. Une notion pas encore définie dans la littérature scientifique

Il n'existe pas vraiment de définition du « faire autrement ». Comme nous l'avons vu, il s'agit encore d'une notion peu étudiée, difficile à cerner, et surtout véhiculée dans le milieu professionnel, comme l'illustre le responsable du service « Espaces publics et citoyenneté » de la Ville de Grenoble par cette expression : « c'est du joli techno on va dire, ça reste du vocabulaire professionnel ». Notre travail consiste justement à en explorer les contours et les composantes, et nous tentons ici d'en esquisser notre définition. Celle-ci se rapproche des termes qu'utilise Martine Drolaz à propos des grands projets urbains et du leitmotiv qu'ils représentent : « une myriade d'initiatives qui relèvent de la même logique et témoignent (…) de la mise en oeuvre d'un nouveau sens commun urbain, d'un ensemble de principes que l'on retrouve plus ou moins derrière chaque projet »[77]. Cette citation illustre notre vision du « faire autrement » comme une « myriade d'initiatives », un label derrière lequel on peut sous-entendre de nombreux éléments. Lors de notre

[77] Drolaz, M., *Présentation*, *op.cit*., p.138.

enquête auprès de personnes travaillant dans le milieu de l'aménagement, en lien avec un grand projet urbain, nous avons donc cherché le sens émique du « faire autrement » : c'est à dire le sens qui lui est conféré par un groupe, nos enquêtés.

3.2. A la recherche du sens émique.

Le terme « émique » se réfère en anthropologie et en sociologie à un type de recherche de terrain. Par opposition à l'étique (point de vue extérieur, de l'observateur), l'émique est « centré sur le recueil de significations culturelles autochtones, liées au point de vue des acteurs »[78]. Plus précisément, la notion de émique (ou *emic*) englobe quatre niveaux mobilisables par les auteurs : les discours et les propos du sujet; les « représentations des sujets, dans un sens anthropologique finalement assez proche du sens que peut avoir le terme « représentations sociales » en psychologie sociale »; les « *codes* censés être sous-jacents aux discours et comportements, à une sorte de grammaire culturelle les générant »; « les structures cognitives au principe des façons penser et d'agir ». Les auteurs qui présentent cette définition ajoutent, à propos de ces quatre niveaux, que « la démarche décroit en empiricité à mesure que croît la part d'interprétation ».

En s'inspirant de cette définition de l'émique, nous avons essayé de partir à la recherche du sens émique du « faire autrement ». Le groupe concerné - ou la « sous-culture » - est constitué de personnes travaillant dans l'aménagement à la Métropole de Grenoble autour du projet Grandalpe.

a. Les mots clés qui ressortent : des labels dans le label

La recherche d'une définition du « faire autrement » que nous avons mené nous a rapidement dirigé vers un ensemble de mots clés, répétés par plusieurs enquêtés et souvent utilisés dans le cadre de la conduite des projets urbains à la Métropole ou à la Ville de Grenoble. Nous définissons donc le « faire autrement » d'abord par les mots clés auxquels il semble faire référence, selon les résultats de notre enquête. Ces mots clés s'apparentent pour nous à des sortes de labels. Nous avons réalisé un nuage de mots (FIG.2) qui répertorie ces labels et dont la taille est proportionnelle au nombre de fois où ils ont été mobilisés lors de nos entretiens.

[78] De Sardan, J.-P. O., Émique. In: *L'Homme*, 1998, tome 38 n°147. Alliance, rites et mythes. pp. 151-166.

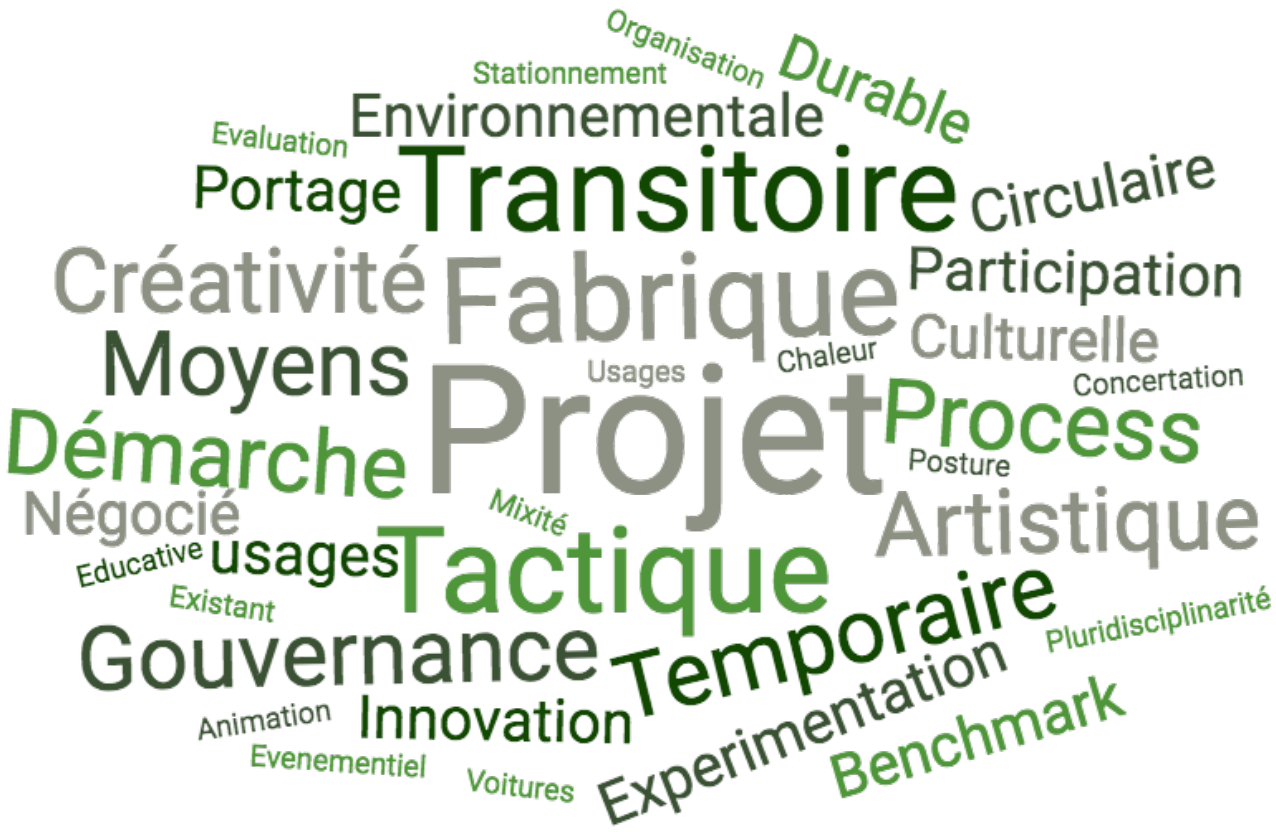


FIG. 2 : Nuage de mots : les mots clés par nombre d'occurence.

Nous avons ensuite regroupé ces mots clés par thématique et proximité de sens :

- L'Urbanisme transitoire / tactique / temporaire[79],
- L'expertise d'usage, participation, citoyenneté métropolitaine, concertation volontaire, faire avec,
- La démarche, mode projet, process, gouvernance, organisation, pluridisciplinarité, moyens, posture, portage politique, évaluation,
- La créativité, benchmark, droit à l'erreur, expérimentation, innovation,
- L'animation du territoire, démarche artistique et culturelle, économie circulaire, événementiel, dimension éducative,
- Les questions environnementales, ville durable, ilots de chaleur, nature en ville, qualité de l'air, place des voitures, stationnement.

Ces six thématiques représentent pour nous une première définition du « faire autrement » et de ce à quoi il correspond pour les personnes que nous avons interrogé. Nous l'avons traduit graphiquement (FIG.3) ci-dessous :

[79] L'urbanisme tactique est un terme utilisé à Grenoble-Alpes Métropole, ainsi qu'à la Ville de Grenoble, pour regrouper l'urbanisme transitoire et l'urbanisme temporaire. Ils peuvent également être considérés comme des outils de l'urbanisme expérimental ou de l'urbanisme de la chronotopie. Il s'agit de termes génériques qui définissent l'organisation et l'aménagement des espaces, publics ou privés, ouverts ou bâtis, occupés ou inoccupés, afin d'en stimuler les usages, d'y amplifier les échanges et d'y générer des pratiques à court terme dans une perspective de valorisation symbolique, de (ré) investissement social et avec comme horizon une transformation spatiale à long terme (https://medium.com/anthropocene2050/lurbanisme-temporaire-transitoire-%C3%A9ph%C3%A9m%C3%A8re-des-d%C3%A9finitions-pour-y-voir-plus-clair-4a94f7916dfb).

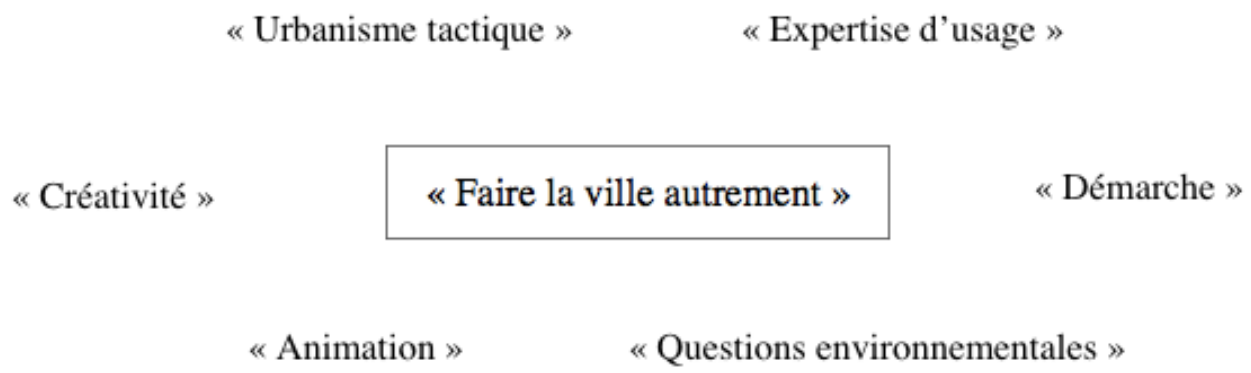


FIG.3 : schéma récapitulatif des mots clés du « faire autrement ».

b. Une définition du « faire autrement »

Comme nous l'avons vu, le sens émique du « faire autrement » correspond au sens qui est « largement partagé par les sujets au sein d'une culture ou d'une sous-culture donnée »[80]. Les mots clés composant le « faire autrement » d'après nos enquêtés permettent déjà de s'en approcher. Ici, nous voulons exposer des citations ou des extraits des entretiens réalisés, qui complètent cette définition du « faire autrement » :

> « C'est le crédo du moment. Après je pense que ça peut être plus que de la communication et du marketing, à condition de s'en donner les moyens. C'est des façons différentes de construire les projets, de les faire valider, de les suivre, de les évaluer ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

> « Oui, j'ai le sentiment qu'on fait la ville autrement, en tout cas c'est l'intention. Si on regarde le NPNRU, le plan de sauvegarde par exemple, il y a une volonté de faire autrement, d'associer d'avantage les usagers y compris dans la production des choses. A la fois on recherche une meilleure implication des habitants, plus de sensibilité vis à vis du territoire, des possibilités qui sont offertes par l'urbanisme transitoire. C'est une production de la ville qui offre plus de possibilités, qui est plus souple, plus malléable. En même temps c'est des projets importants, avec des modifications lourdes et des choix forts. A la fois ya une autre façon de faire la ville et en même temps c'est difficile : on fait les choses fortes mais en même temps il faut de la souplesse et de la sensibilité. C'est se donner la possibilité de faire autrement. Dans les moyens, dans la posture. A partir du moment où on se donne la possibilité d'explorer les possibles, il faut pas s'interdire de faire autrement. Mais face à la contrainte, il y a aussi l'obligation d'être créatif, plus souple ». Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

> « Quand je dis faire autrement, en fait, il y a deux choses :
> - ça fait des boucles, il faut passer par différents chemins d'expérimentations successifs, et se donner les moyens de modifier ou de rediriger le projet en fonction de plein de choses, et se donner le droit de modifier un peu le projet.
> - Et il y a le « faire avec » : qui fait le projet, en fonction du projet on peut pas du tout être dans le même process ».
>
> Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

[80] De Sardan, J.-P. O., Émique. In: *L'Homme*, 1998, tome 38 n°147. Alliance, rites et mythes. pp. 151-166.

« Sur le fonds du projet on fait autrement parce qu'on se questionne sur les questions de la ville durable, sur les questions des ilots de chaleur, de réintroduire la nature en ville, d'avoir des fonctions urbaines différentes, d'être sur une approche plus systémique (réfléchir à la vie qu'on va amener, s'appuyer sur les partenaires ce qui se développe déjà sur le territoire). Il me semble que ça c'est faire la ville autrement ». Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

Ces extraits d'entretiens permettent de préciser ce que certains enquêtés entendent par « faire la ville autrement ». Nous avons relevé des idées qui semblent partagées entre plusieurs enquêtés, qui ont été formulées plusieurs fois. Ces quatre extraits correspondent à ce que nous pouvons appeler le « contenu » du « faire autrement ». Celui-ci, tout comme les mots clés que nous avons présenté précédemment, semblent appartenir à ce que la directrice du projet Grandalpe appelle « le supplément d'âme » du projet urbain. Nous retiendrons donc que ce « faire autrement » renvoie beaucoup à l'idée d'expérimentation et de droit à l'erreur, à l'association des habitants et la prise en compte de l'expertise d'usage, à la recherche de souplesse et de maléabilité, à la prise en compte des enjeux environnementaux. Elle précise à propos de ce « supplément d'âme » :

« Il y aurait un risque à regarder la fabrique de la ville que comme, on va dire le supplément d'âme. Ça c'est top et il faut le défendre et il faut y croire. Mais il y a un risque de tomber dans le cosmétique : c'est séduisant le tactique, mais c'est pas suffisant. Il faut arriver à lier les deux ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

Ce qu'elle entend par « lier les deux » peut être illustré par un autre extrait de l'entretien :

« Pour moi le faire autrement il est à la fois sur l'objet à atteindre (comment la ville qu'on produit est différente) et il est aussi dans le comment : comment on fonctionne différemment et comment on construit des nouvelles façons de faire. C'est indispensable, on a besoin de ça pour faire bouger un peu les lignes. Si on veut faire autrement il faut créer cet espace de dialogue un peu transversal, qui amène de l'intelligence collective ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

Cette distinction opérée par la directrice du projet Grandalpe, entre « l'objet à atteindre » et le « comment » est une distinction qui a fortement influencé notre travail. Nous revenons sur celle-ci à la fin de cette première partie.

3.3. « Le faire normalement »[81]

Il apparait essentiel - après avoir constaté les difficultés définitionnelles du « faire autrement » et après avoir réfléchi au sens émique qui peut lui être conféré par les résultats de notre enquête - de se demander : « faire autrement », par rapport à quoi ? En effet, plusieurs enquêtés répondaient très justement à propos du « faire autrement » et de la question de son existence que cela dépend du référentiel par rapport auquel on veut faire différemment : « tout dépend de ton référentiel. Par rapport à un mode d'aménagement classique des années 80 oui, on fait différemment la ville. Mais le lien avec les habitants c'est pas nouveau

[81] Propos issus de l'Entretien réalisé avec le chargé de mission de l'AURG - mai 2021.

»[82]. Le référentiel auquel les enquêtés font référence la plupart du temps est temporel : on fait autrement (ou on souhaite le faire) par rapport au passé. Certains entretiens ont cependant apporté des réponses plus précises sur ce « référentiel prédominant »[83], qui correspond souvent au passé mais qui peut également correspondre à une production de la ville qui perdure aujourd'hui. Ainsi, le responsable du Workpackage « Fabrique de la ville » sur Grandalpe explique :

> « Dans la politique d'aménagement de la France avec l'ambiance Trente Glorieuses et baby boom, il y a eu une prévalence de l'Etat dans l'aménagement qui se donnait les outils réglementaires pour le faire qui s'est installée. Il y a aussi une culture de l'ingénieur, une culture de la souveraineté technique qui s'est mise en place. Si on considère que ce référentiel c'est le référentiel prédominant : un état centralisateur qui par l'outil réglementaire a le monopole de la prise de décision sur l'aménagement et qui s'appuie pour nourrir sa réflexion sur des bureaux d'études et une expertise technique, à ce compte là oui : remettre en cause le monopole de l'Etat comme seul preneur de décision et le rôle de l'ingénieur comme seul alimenteur de cette décision, c'est fabriquer différemment la ville. L'histoire n'est que cycles, on revient un peu plus sur un cycle ou on fait plus preuve de modestie sur la capacité des experts et de l'administration à être seuls bons penseurs de l'aménagement du territoire ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Dans la même idée, lors d'un entretien avec un chargé de mission à l'Agence d'Urbanisme de la Région Grenobloise (AURG), celui-ci expliquait que pour définir le « faire autrement », il faut pouvoir définir le « faire normalement ». En voici son esquisse :

> « Faire la ville normalement c'est un aménageur avec un périmètre maitrisé, dans l'extension urbaine, qui fait l'acquisition de foncier à moindre valeur, avec une économie de projet favorable et puis des morceaux de villes réalisés mandat par mandat. À Grenoble, ça correspond surtout à la période des JO par exemple : construction de grands ensembles de collectif puis d'individuel. Sur la Métro de Grenoble, il y a eu peu de coordination. Il y a eu le plan Bernard des années 60, mais il n'a pas complètement été validé à cause de problématiques de convergence entre la vision de l'Etat et des élus. L'AURG a été créée en partie pour la reprise en main de la réflexion par les élus. Les années 80 - 90 - 2000 c'est plutôt l'époque des ZAC avec des morceaux de ville plus structurés et maîtrisés. Puis on a embrayé sur le renouvellement urbain. On sort de ce cycle là aujourd'hui. (…) On commence à faire la ville autrement en terme de process. Des ressources foncières, on en a plus. Il ne faut plus compter sur l'extension urbaine et la consommation d'espaces agricoles et naturels pour réaliser les 3000 logements par an dont la ville aurait besoin. Il ne faut plus compter sur le renouvellement urbain de grandes friches urbaines, il n'yen a plus. Les dernières qu'il reste sont plutôt sur Grandalpe. Il faut faire la ville sur l'immobilier et les infrastructures existantes : il n'y a pas d'espaces non utilisés. Le NPNRU mise énormément sur la réhabilitation et non sur la démolition : on refait vraiment la ville sur l'immobilier ». Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

---

[82] Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

[83] Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Enfin, la cheffe de projet aménagement du SAO (GAM) distingue et explique un « avant » et un « après » sous d'autres termes :

« Je dirais que avant, au début de ma pratique pro, la fabrique de la ville c'était l'étalement urbain, un agrégat de lotissements, et l'infrastructure suivra mais n'a jamais précédée. Il n'y avait donc pas de réflexion d'ensemble. C'était ça la forme de ville. La fabrique de la ville aujourd'hui je pense qu'elle est plus mixée qu'avant, entre le tout privé et le tout public, le partenariat se développe de plus en plus. Mais tous les outils n'existent pas encore ». Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

Le sens émique du « faire autrement » d'après notre enquête repose donc sur une opposition à un référentiel de production de la ville, souvent qualifié de « classique », qui s'apparente à ce que nous avons lu chez David Harvey et Erik Swyngedouw[84] en lien avec la néolibéralisation de l'urbanisme et l'entrepreneurialisme urbain. Ce modèle de production de la ville, souvent illustré par les grands ensembles, mais également plus tard par le système des ZAC (Zone d'Aménagement Concerté) est donc largement remis en cause, et c'est en opposition à celui-ci que nait le « faire autrement » et qu'il peut se définir. Les propos que nous avons retranscrits ici permettent donc de mieux comprendre le lien entre la critique du néolibéralisme et du projet urbain que nous avons abordé en première partie et le « faire autrement ».

Chapitre 4 : Problématisation et précisions sur la démarche.

Après avoir défini le « faire autrement » et tenté d'en esquisser une genèse ou une généalogie, en nous appuyant sur l'observation participante et sur nos entretiens, nous avons effectué le travail nécessaire pour pouvoir soulever les enjeux principaux liés à notre sujet de recherche. Dans cette partie, nous évoquerons ces enjeux afin de préciser notre démarche et de problématiser.

4.1. Fait on la ville autrement ?

Lors de nos entretiens, nous avons demandé aux enquêtés s'ils pensent faire la ville autrement. Cette question nous permettait de tester plusieurs hypothèses secondaires, et d'introduire l'expression « faire autrement » lorsqu'elle n'avait pas été sollicitée par l'enquêté lui-même. Il nous parait intéressant de préciser ici les résultats de notre enquête en lien avec cette question.

Pour cela, nous avons réalisé trois tableaux qui trient les réponses selon trois catégories : les réponses qui correspondent à un « oui » franc (FIG. 4), les réponses positives mais qui comportent une nuance (« oui, mais… », FIG.5) et les réponses qui s'apparentent à une réponse négative (FIG.6). Nos résultats nous ont montré que ces réponses négatives ne le sont jamais totalement : à chaque reprise, l'enquêté répond qu'on ne fait pas la ville différemment, mais ajoute que tel sujet ou initiative est une exception. C'est ce que nous essayons de traduire dans ces tableaux, alimentés par des citations des entretiens :

[84] Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*., Paris, Les Prairies ordinaires, 2014.

Fait-on la ville autrement?	Oui
Entretien avec le stagiaire chargé de développer une stratégie municipale pour l'urbanisme tactique - Ville de Grenoble.	« Je pense que dans la façon de travailler, je trouve que c'est déjà autrement. »
Entretien avec le responsable du service « espaces publics et citoyenneté » - Ville de Grenoble.	« En tout cas moi j'ai vraiment l'impression de travailler et de faire la ville différemment »
Entretien avec le chargé de mission - AURG.	« Plutôt, oui »
Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM.	« Oui, j'ai le sentiment qu'on fait la ville autrement »

FIG. 4 : Tableau récapitulatif des réponses s'apparentant à un « oui » à la question « Fait-on la ville autrement ? »

Fait-on la ville autrement?	Oui, mais…
Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM.	« Par rapport à un mode d'aménagement classique des années 80 oui, on fait différemment la ville. »
Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM.	« C'est un frémissement, mais on est en train de faire autrement. »
Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM.	« On est dans les prémisses de changement, mais on y est pas complètement. » « Il y a une frilosité dans le faire autrement »
Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM.	« Je dirais que dans les intentions, le fond du projet oui, mais justement dans la gouvernance non ».

FIG. 5 : Tableau récapitulatif des réponses s'apparentant à un « oui, mais… » à la question « Fait-on la ville autrement ? »

Fait-on la ville autrement?	Non, sauf…
Entretien avec la chargée de mission - Ville de Grenoble.	« On est plutôt dans du classique, en termes de manières de faire, de manière globale ». « La seule entité qui sort du lot, (…) c'est la fabrique de la ville ».

Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES.	« Pour moi ça reste du classique ». Mais, à propos de l'urbanisme tactique et de l'économie circulaire, elle ajoute : « Ça c'est une dimension intéressante qui est apparue dans ce projet là et je pense qu'on retrouve pas forcément beaucoup ailleurs ».

FIG. 6 : Tableau récapitulatif des réponses s'apparentant à un « non, sauf… » à la question « Fait-on la ville autrement ? ».

Ces tableaux nous permettent de montrer que les enquêtés pensent globalement « faire la ville autrement », qu'ils le pensent profondément dans leur travail, ou qu'ils fassent référence - par la négative - à un seul aspect du projet qui semble sortir du lot.

4.2. Le « faire autrement » perpétuel.

Avant même de commencer notre enquête, il nous est apparu assez pertinent de penser que le « faire autrement » pouvait également être perpétuel, cyclique. Comme l'ont confirmé certains enquêtés ensuite, l'urbanisme des années 1970 ou 1980 et la création des Grands Ensembles résultait également d'une volonté de « faire autrement ». Qu'est-ce qui distingue ces deux volontés de « faire autrement » ? Y a t'il seulement une distinction ? Ou bien, le « faire autrement » est une notion perpétuelle qui se répète cycliquement ? Nous présentons ici également des citations de nos entretiens qui montrent que ces questions se posent également pour les enquêtés. Tout d'abord, le responsable du *workpackage* « fabrique de la ville » explique ceci :

> « On fabrique toujours différemment les choses, c'est le principe de notre espèce de fonctionner de manière incrémentale. Notre espèce se réinvente en permanence, et c'est plutôt positif de venir piocher des bonnes idées dans le passé et d'anticiper pour le futur, cette capacité qu'on peut avoir de regarder derrière pour se projeter devant elle est intrinsèquement liée à notre manière de vivre en communauté ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Une chargée de mission à la MSIP explique également qu'elle a l'impression que le « faire autrement » est éternel. Elle parle de cycles et explique son sentiment sous ces termes :

> « Mais j'ai l'impression qu'en fait c'est un éternel renouveau. Pour moi elle est apparue (la fabrique de la ville, donc ici le « faire autrement ») il y a des milliers d'années, selon la problématique on a fait autrement pour s'adapter à tout. C'est presque un non-sens, de fait on fait toujours autrement ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

Le stagiaire de la Ville de Grenoble sur l'urbanisme tactique illustre la même idée sous ces termes :

> « On veut toujours faire autrement, c'est normal et heureusement. C'est une bonne chose parce que ça veut dire qu'on essaie de faire mieux que ce qu'on a fait avant. Par exemple, Carignon au Conseil Municipal disait que l'urbanisme tactique c'est un autre concept à la mode, et qu'il en a connu d'autres des concepts à la mode quand il était maire ». Entretien avec le stagiaire chargé de développer une stratégie municipale pour l'urbanisme tactique - Ville de Grenoble - mai 2021.

Pour terminer, la cheffe de projet aménagement de la SAGES, résume ainsi :

« La question de la ville et de comment on la fabrique elle est en perpétuelle évolution, et je pense que c'est pas finit ».
Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

4.3. Le « faire autrement » bidimensionnel

Nous voulons aborder ici la partie principale de notre hypothèse de recherche, qui est également à ce stade du mémoire le principal apprentissage de notre enquête de terrain. Plusieurs enquêtés, lorsqu'ils voulaient définir le « faire autrement » ou en donner des exemples, ont jugé pertinent de distinguer deux « faire autrement » : le « faire autrement » dans l'intention du projet, dans les objectifs, dans la programmation, et le « faire autrement » par le process, la démarche, la gouvernance. Nous avons déjà cité la directrice du projet Grandalpe, qui explique que « le faire autrement il est à la fois sur l'objet à atteindre (comment la ville qu'on produit est différente) et il est aussi dans le comment, comment on fonctionne différemment et comment on construit des nouvelles de faire. Pour atteindre le premier il faut que le deuxième se construise » (Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, MSIP). Cette distinction nous paraît fondamentale parce que nous n'avions pas anticipé - avant l'enquête - cette deuxième face du « faire autrement ». Un second enquêté distingue les deux dimensions du « faire autrement » sous ces termes :

« « Faire autrement » c'est un terme un petit peu galvaudé. Dès lors qu'on veut dire faire la ville autrement, peut être faudrait-il préciser ce que veut dire faire la ville normalement. Faire la ville autrement ou normalement, c'est soit par rapport à des objectifs soit par rapport à un process » Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

Le renouvellement des modes de faire, s'il semble possible qu'il soit perpétuel, est donc le sujet de nombreuses questions. L'aspect bidimensionnel du « faire autrement » ayant guidé notre plan, nous nous attarderons dans un premier temps davantage au « faire autrement » dans les objectifs, et réserverons une troisième partie aux enjeux liés à la gouvernance, que nous développerons. Pour terminer cette première partie, nous citons une nouvelle fois l'article de Sara Carlini[85], dont les propos illustrent très bien cette problématisation en ce qui concerne le « faire autrement » dans la démarche :

« Dans le contexte de métropolisation où se situe notre observation, il semblerait en être de même pour les partenaires publics territoriaux de l'expérimentation étudiée. Si d'une part le collectif - comme d'autres « acteurs de terrain » - nécessite le support des pouvoirs publics pour expérimenter et légitimer sa pratique, ces mêmes acteurs et actions seraient-ils en train de devenir pour les maitres d'ouvrage publics des facteurs potentiels de distinction et légitimation d'un projet, d'un processus ou d'une procédure ? Ces nouveaux dispositifs participeraient-ils à la promotion mutuelle de ces pratiques émergentes et de l'action urbaine et politique des collectivités ? Le besoin de légitimité, commun à ces deux catégories d'acteurs, contribuerait-il à les relier d'interdépendance ? » - Sara Carlini[86]

[85] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, 2017.

[86] Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, *ibid*., p.7.

Deuxième partie.

Grandalpe, une ambition de faire autrement.

Introduction

Le « faire autrement », difficile à définir et à cerner, est une notion qui nous a intéressé parce qu'elle était utilisée dans un milieu professionnel plus ou moins précis : celui de l'aménagement opérationnel à Grenoble-Alpes Métropole. Nous l'avons vu, nos entretiens ont cependant été réalisés avec des acteurs de l'aménagement plus variés. Le point de départ était le lieu de notre observation participante, c'est à dire l'aménagement opérationnel à Grenoble-Alpes Métropole au travers du Grand Projet Urbain Grandalpe. Dans cette deuxième partie, nous présentons notre étude de cas et celle-ci nous permet de traiter ce que nous avons appelé nos hypothèses secondaires. Nous ferons donc dans un premier temps une présentation de l'étude de cas - du projet Grandalpe - avant de consacrer une partie à l'« exceptionnalité » de Grandalpe (terme utilisé par Erik Swyngedouw, Frank Moulaert et Arantxa Rodriguez[87] lorsqu'ils exposent leur critique des projets urbains). Enfin, nous traiterons nos hypothèses secondaires, qui résultent d'une question commune : pourquoi vouloir « faire autrement » ? Le « faire autrement » est-il révélateur d'un besoin pour les professionnels de l'aménagement ?

Chapitre 1 : Présentation de notre étude de cas, le projet Grandalpe de la métropole grenobloise.

1.1. Grenoble-Alpes Métropole

a. Réformes et recomposition du pouvoir territorial : une rapide histoire de l'intercommunalité[88].

Les premières formes d'intercommunalités techniques permettaient aux communes, dès le XIXe siècle, de répondre aux besoins d'équipement du territoire (assainissement, voirie, adduction d'eau). Au début de la Vème République, des formes plus ambitieuses et intégrées ont vu le jour pour accompagner l'urbanisation, comme les « communautés urbaines » créées en 1966.

Dans les années 1980, une vague de réformes lancent la décentralisation (processus par lequel l'Etat transfert des compétences vers des entités locales distinctes de lui, ou des collectivités). En 1992, dix ans après les premières lois de décentralisation, les groupements intégrés ou intercommunalités demeurent très peu nombreux (moins de 250 en 1992). Une loi propose alors la formule « communauté de communes ». En 1999, la loi Chevenement (ou loi « renforcement et simplification de la coopération intercommunale ») institue l'intercommunalité en créant une nouvelle catégorie juridique dédiée à l'urbain : les « communautés d'agglomération », et plus de 200 sont créées. « En France la métropolisation a intégré le débat sur la décentralisation, suite au constat de la faible efficacité de la formule intercommunale, la loi Chevènement (1999) n'ayant pas réussi à insuffler et à instaurer un sentiment d'appartenance ou un lien social

[87] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *op. cit.*

[88] Guéranger, D. (2008). L'intercommunalité, créature de l'état: Analyse socio-historique de la coopération intercommunale. Le cas du bassin chambérien. *Revue française de science politique*, 58, 595-616.

intercommunal d'ordre métropolitain »[89], nous apprend Cynthia Ghorra-Gobin, auteure de *La métropolisation en question*. En 2000, la loi Solidarité et Renouvellement Urbain renforce les compétences des agglomérations notamment en terme de planification.

Le 16 décembre 2010, une loi de réforme des collectivités territoriales généralise et démocratise à l'échelle nationale l'intercommunalité à fiscalité propre. Cette loi décisive dans l'histoire des intercommunalités est une première introduction des métropoles. L'idée de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) de 2014 est d'apporter un caractère obligatoire au passage en métropole (peu de métropoles se construisaient sur la base du volontariat, comme le rendait possible la loi dès 2010), en instaurant la création d'une dizaine de métropoles (Lyon et Aix-Marseille, qui correspondent à des statuts particuliers, ainsi que Bordeaux, Grenoble, Lille, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulouse, Nancy). Ces Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) sont contraints de devenir des métropoles à compter du 1er janvier 2015, à partir du moment où elles comptent plus de 400 000 habitants. La loi du 7 aout 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRE) vient compléter la loi MAPTAM en clarifiant les compétences des régions (qui sont remodelées et montent en puissance), des départements et des intercommunalités[90].

Le gouvernement définit une métropole comme suit : « Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) qui regroupe plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave, qui s'associent au sein d'un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire afin d'améliorer la compétitivité et la cohésion »[91].

b. Création de Grenoble-Alpes-Métropole

Le 4 juillet 2014, une délibération est votée par les élus locaux affirmant le passage de Grenoble en métropole, qui est devenu effectif le 1er janvier 2015. Après avoir été une communauté de communes en 1994, puis une communauté d'agglomération en 2000 regroupant 23 communes, Grenoble-Alpes Métropole devient une Métropole rassemblant 24 communes et 450 000 habitants[92]. Aujourd'hui, elle est composée de 49 communes.

---

[89] Ghorra-Gobin, C. (2015). Introduction. Un regard multisitué. Dans : Ghorra-Gobin, C., *La métropolisation en question* (pp. 1-11). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

[90] Ndong Etroit, M., Le processus de métropolisation 'au concret', les transformations de la politique des transports dans deux territoires en recomposition. [Projet de thèse]. Depuis 2013.

[91] https://www.gouvernement.fr/action/les-metropoles

[92] Voir le Décret n° 2014-1601 du 23 décembre 2014 portant création de la métropole dénommée « Grenoble-Alpes Métropole »



FIG. 7 : Carte de Grenoble-Alpes-Métropole.

Comme les autres métropoles dites de « droit commun » (par opposition aux Métropoles de Marseille, Lyon et Paris, qui ont des statuts spécifiques), elle dispose des compétences qui sont liées au développement économique, social et culturel, à l'aménagement de l'espace métropolitain, à la politique locale de l'habitat, à la protection et la mise en valeur de l'environnement et de la politique du cadre de vie, et à la politique de la ville. Avec ce changement de statut, GAM passe de 900 agents à 1600 agents (environ 1800 aujourd'hui). Elle est actuellement organisée en cinq directions générales adjointes, pilotées par une direction générale des services, et une présidence. Au sein de cet organigramme, nous nous intéresserons particulièrement au Service Aménagement Opérationnel rattaché à la Direction Urbanisme et Aménagement, elle même comprise dans la Direction Générale Adjointe Cohérence Territoriale[93].

[93] Site de Grenoble-Alpes Métropole : https://www.grenoblealpesmetropole.fr/12-histoire-de-la-metropole.htm

Après cette courte introduction concernant l'histoire de l'intercommunalité, nous voulons nous intéresser à la genèse du projet Grandalpe que nous étudierons, afin de mieux en comprendre les enjeux et objectifs, et de mieux pouvoir interpréter les résultats de notre enquête.

1.2. La genèse du projet Grandalpe[94]

Les premières réflexions d'aménagement au sud du centre historique de Grenoble datent de 1930. Elles étaient alors issues d'une vision descendante et d'un urbanisme de plans[95] imposé par l'Etat. En 1925, le Plan Jaussely propose d'organiser le territoire autour de trois axes nord-sud convergeant vers une nouvelle gare au sud de l'agglomération. C'est la première fois qu'un pôle attractif est imaginé au Sud de Grenoble. Si ce plan s'est avéré non effectif, de nombreux autres plans d'aménagement lui ont succédé jusqu'aux années 1960[96].

Dans ces années-là, la croissance démographique de la ville de Grenoble est très importante (une des plus importante qu'ait connu la France). Les Jeux Olympiques de 1968 marquent une étape importante dans l'extension de la ville vers le sud et permettent la construction de grands équipements et d'infrastructures publiques (comme l'Hotel de Ville, le Palais des Sports, la gare,…), dont une grande partie est construite au sud. Le Plan Bernard de 1963 (architecte missionné par l'Etat) avait déjà pour objectif d'établir un plan directeur de Grenoble, encourageant l'extension de la ville-centre vers le Sud. Ce plan a été contesté par l'opposition municipale d'Hubert Dubedout (qui arrive au pouvoir en 1965), mais il en reste les grandes infrastructures et l'armature viaire que nous connaissons aujourd'hui (Rocade Sud, A480)[97].

En 1966, la création de l'Agence Municipale d'Urbanisme (AMU, qui deviendra l'Agence d'Urbanisme de la Région Grenobloise (AURG)) répond à la volonté municipale de s'affranchir des tutelles étatiques et donne naissance au projet de la Villeneuve, pensée comme une nouvelle centralité pour le Sud de l'agglomération. La Villeneuve est un grand ensemble qui a été imaginé par la coalition municipale d'Hubert Dubedout et les groupes d'action municipale et réalisé par l'Atelier d'Urbanisme et d'Architecture (AUA) entre 1970 et 1983[98]. Inspiré des principes de Le Corbusier, reposant sur un urbanisme de dalles et de passerelles piétonnes, et construit autour d'un grand parc, il a été fortement médiatisé comme une utopie sociale[99] et le lieu d'expérimentations urbanistiques (projet d'école nouvelle et création d'équipements intégrés). La Villeneuve de Grenoble, qui a été la plus médiatisée et reconnue, s'accompagne de la

---

94 Cette partie est largement inspiré du mémoire suivant : Piris, L., *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole*. [Mémoire]. Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine. 2020.

95 L'urbanisme de plans est mis en place au début du XXème siècle, on peut trouver des explications sur ce mouvement de réformes dans l'article suivant : Gaudin, J-P. La genèse de l'urbanisme de plan et la question de la modernisation politique. In: *Revue française de science politique*, 39e année, n°3, 1989. pp. 296-313.

96 Roux et al. (2010). Mégastructure, grille et ville linéaire : trois figures pour projeter la périphérie grenobloise. [Rapport de recherche] Ministère de la culture et de la communication / Bureau de la recherche architecturale, urbaine et paysagère (BRAUP); Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA); Institut d'Urbanisme de Grenoble / UMR PACTE / Laboratoire Territoires. 135 p.

97 Roux et al. (2010). Mégastructure, grille et ville linéaire : trois figures pour projeter la périphérie grenobloise. *Ibid*.

98 Roux et al. (2010). Mégastructure, grille et ville linéaire : trois figures pour projeter la périphérie grenobloise. *Ibid*. p.20.

99 Pour plus d'informations, voir les deux films suivants : Massot, C., *Une raisonnable utopie ou l'expérience de Grenoble*. 1973., et Massot, V., Vienot, F., *La Villeneuve, l'utopie malgré tout*. 2015.

Villeneuve d'Echirolles correspondant aujourd'hui aux quartiers des Essarts et de Surieux. Le projet des Villeneuves s'accompagnait donc d'un ensemble de bâtiments comme le centre commercial Grand'Place, pensé comme un lieu de rencontre entre les deux Villeneuves. Il s'accompagnait également du Palais des Congrès Alpexpo créé pour les Jeux Olympiques, ou de l'ancien Village Olympique.

Les années 1970 marquées par un urbanisme moderne, rationnel et fonctionnel répondant à l'urgence du besoin de logements et traduisant la pensée socialiste au pouvoir. Dans les années 1980, on observe au Sud de la ville-centre l'émergence de grands tènements privés où s'implantent de grandes entreprises (Schneider Electric, HP ou Caterpillar). L'extension du tram A en 1997 marque définitivement le développement de ce territoire[100].

Morcelé, il est cependant composé de quartiers autonomes en manque de cohérence ou de communication[101]. La ville d'Échirolles imagine dès 1975 la création de son centre ville en affichant déjà une ambition de projet destiné à rayonner à l'échelle du sud de l'agglomération. Après avoir lancé des études en 2005, la communauté d'agglomération conçoit un projet de territoire qui imagine la création de trois polarité secondaires au centre principal : la polarité Nord-Est, la polarité Nord-Ouest, la polarité Sud. « Pendant longtemps, l'Est (domaine universitaire et Inovallée) et l'Ouest (presqu'île scientifique concernée aujourd'hui par le projet Giant) constituent des polarités caractérisées par une excellence scientifique et technologique, le Sud accueille des activités beaucoup plus diversifiées tant et si bien qu'il est difficile de lui assigner une image précise »[102].

À la suite de son projet de centre-ville, la commune d'Échirolles propose un positionnement de l'entité territoriale « Sud » de l'agglomération, en traçant les premières lignes d'un projet urbain, intitulé « Novasud 21 ». Il a pour principaux objectifs de déplacer encore plus au Sud le centre de la nouvelle polarité et de dépasser les contraintes liées à la rocade et à la voie ferrée. Ce projet, porté et entièrement financé par la commune d'Échirolles, met en lumière la nécessité d'une articulation des différentes échelles de projets avec les échelles communales et intercommunales ainsi que la nécessité de rechercher des partenariats. Le tout, afin de réussir à financer la réalisation d'une future gare et la couverture partielle de la rocade. Une convention de polarité est mise au point, qui, outre la reconnaissance des points de vue et les projets de la commune d'Échirolles par Grenoble-Alpes Métropole a aussi intégré les villes d'Eybens et de Grenoble, dont les premières études intercommunales de 2004 ne tenaient pas rigueur[103].

« En 2014, l'ensemble des équipes étaient alors arrivées à une phase de projet pré-opérationnel. Cependant, les changements politiques à la ville d'Eybens et de Grenoble à la suite des élections municipales, viennent faire avorter cette idée, passant sous silence le projet polarité Sud pendants 3 ans »[104]. Une latence s'observe ainsi au début du mandat (2014) entre les études de polarités (Grenoble-Alpes Métropole commande en juillet 2012 une mission de « plan guide de la polarité Sud » au groupement

---

[100] Roux et al. (2010). Mégastructure, grille et ville linéaire : trois figures pour projeter la périphérie grenobloise. *Ibid*.

[101] PLUI // Livret communal de Grenoble - Rapport de présentation, tome 4 Explication des choix retenus - Livret Métropolitain.

[102] Novarina, G., Seigneuret, N. (2013). *Développement urbain durable : Grenoble entre stratégies et projet*. POPSU. p.92.

[103] Novarina, G., Seigneuret, N. (2013). *Développement urbain durable : Grenoble entre stratégies et projet*. POPSU.

[104] Piris, L., *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole*. *Op. cit.,* p.53.

Ateliers Lion Associés, et des marchés d'études sont passés avec agence Attitudes Urbaines et agence Indiggo) et ce qui sera la Centralité Sud. Le passage en Métropole, l'élaboration du Plan Local d'Urbanisme Intercommunal (PLUI) identifiant la centralité à l'échelle de la métropole, la dynamique des acteurs privés sur le territoire et le NPNRU concordent à relancer la dynamique du projet[105].

Dans le Plan d'Aménagement et de Développement Durable (PADD) du PLUI, la polarité Sud est identifiée comme une centralité métropolitaine :

« Un espace qui s'étend sur les communes de Grenoble, Échirolles et Eybens. Il comprend les Villeneuves de Grenoble et Échirolles, le Village Olympique, Alpexpo, Grand'Place, la gare et le centre-ville d'Échirolles, la zone d'activités des Ruires jusqu'au collège des Saules au nord de la commune d'Eybens. Cette centralité Sud possède un caractère stratégique pour la Métropole, tant par sa tradition historique d'innovation sociale et culturelle, que par ses atouts urbains, en particulier ses espaces verts qui participent à la trame verte et bleue, mais aussi la présence fortes d'activités métropolitaines et d'intégration pour les quartiers «politiques de la ville» environnants (Villeneuve de Grenoble-Échirolles, Village Olympique, Village 2) afin de répondre aux enjeux de création urbaine, architecturale et sociale du 21ème siècle »[106].

Le 25 avril 2017 un premier Comité de Pilotage est organisé et permet de partager les enjeux et atouts de la Centralité pour définir une stratégie opérationnelle à mettre en place afin de lancer les études pré-opérationnelles. Cinq secteurs opérationnels sont identifiés (secteur « Cours de l'Europe » / secteur « Pôle Gare d'Echirolles / Granges Sud » / secteur « quartier des Saules / les Géants / le Val » / Secteur « Innsbruck / Alpexpo » et secteur de la friche « Allibert », voir FIG. 8).

[105] Piris, L., *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole*. *Op. cit.,* p.53.

[106] Annexe, les secteurs métropolitains du PLUi, p.5

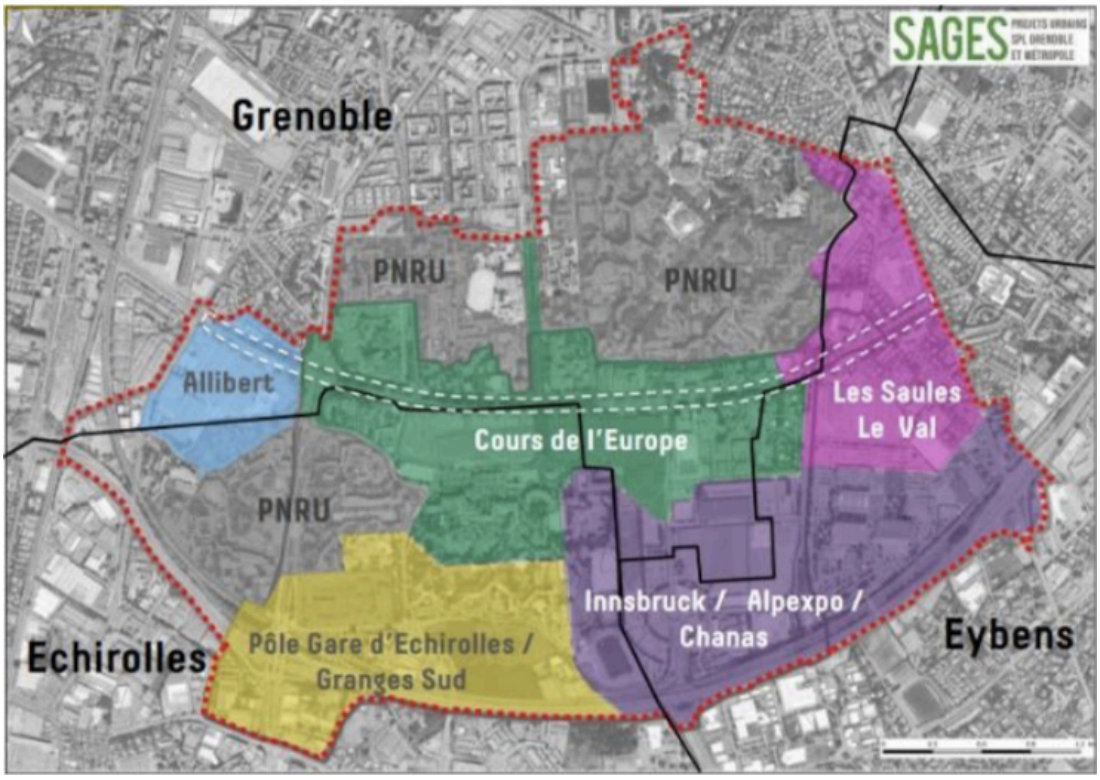


FIG. 8 : Secteurs de projet GRANDALPE. Source : SAGES, 2020

En parallèle, la métropole porte le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) pour la période de 2015 à 2027, par la signature d'une convention partenariale pluriannuelle de près de 447 millions d'euros sur 10 ans et 3 sites (dont les Villeneuves)[107]. Le 21 décembre 2018, après la tenue d'un séminaire avec les élus métropolitains et communaux, le conseil métropolitain a reconnu de l'intérêt métropolitain[108] du projet de Centralité Sud.

Le 27 septembre 2019, une délibération du Conseil Métropolitain ayant pour objet « GRANDALPE - Approbation des orientations du projet de territoire », institue le fait de nommer le projet Grandalpe et en valide le projet de territoire :

> « L'année 2019 a permis la poursuite des études et l'avancée de projets significatifs, portés par les acteurs publics ou privés, comme le Projet de Rénovation Urbaine par exemple ou les projets des acteurs économiques ARTELIA ou ATOS. Une dynamique collective et innovante est désormais enclenchée, pour ce secteur pluriel plein d'avenir qu'il est proposé de nommer GRANDALPE. Son positionnement tout particulier, au cœur de la Métropole, en fait le trait d'union entre le cœur urbain de l'agglomération et ses communes rurales et de montagne »[109].

---

[107] Piris, L., *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole. Op. cit.*, p.56.

[108] L'ensemble du secteur de la centralité Sud, est à ce titre, identifié, comme relevant de la compétence métropolitaine, en matière d'aménagement. Cela permet la mise en place d'un périmètre d'intervention destiné à faire l'objet de plusieurs actions et opérations d'aménagement. Au-delà de ce périmètre, la métropole définit un « périmètre d'influence » plus large. Cela permet la bonne intégration du projet et à la prise en compte de certaines questions structurantes (notamment les mobilités). Source : délibération n°6 du Conseil Métropolitain du 3 novembre 2016 qui définit ce que signifie l'intérêt métropolitain en matière d'aménagement.

[109] Extrait de la délibération n°22 du Conseil Métropolitain du 27 septembre 2019.

1.3. Présentation du projet Grandalpe

La présentation du projet Grandalpe nous paraît essentielle à la bonne compréhension de notre étude de cas. Notre ambition est d'analyser les récits des acteurs qui gravitent autour du projet, puis autour du « faire autrement ». C'est pourquoi les documents auxquels nous faisons référence afin de décrire le projet posent une question évidente de registre. En effet, il parait difficile de distinguer réellement les documents produits pour le grand public ou pour des partenaires, qui adopteront un registre dont l'objectif est de faire du « marketing » ou de la communication autour du projet, des documents ou propos qui décrivent le projet plus objectivement. Cette partie repose donc sur différents types de documents, appartenant aux deux catégories, et c'est le produit de notre observation participante qui a permis de rédiger cette présentation du projet.

a. Le périmètre du projet

Le périmètre du projet Grandalpe est celui qui a résulté de la délibération du 3 novembre 2016 définissant l'intérêt métropolitain en matière d'aménagement. Il est symbolique avant d'être opérationnel, et la carte qui a représenté ce périmètre, en annexe de la délibération, n'est pas d'une grande précision (surtout en ce qui concerne le « périmètre de réflexion ») (FIG.9).

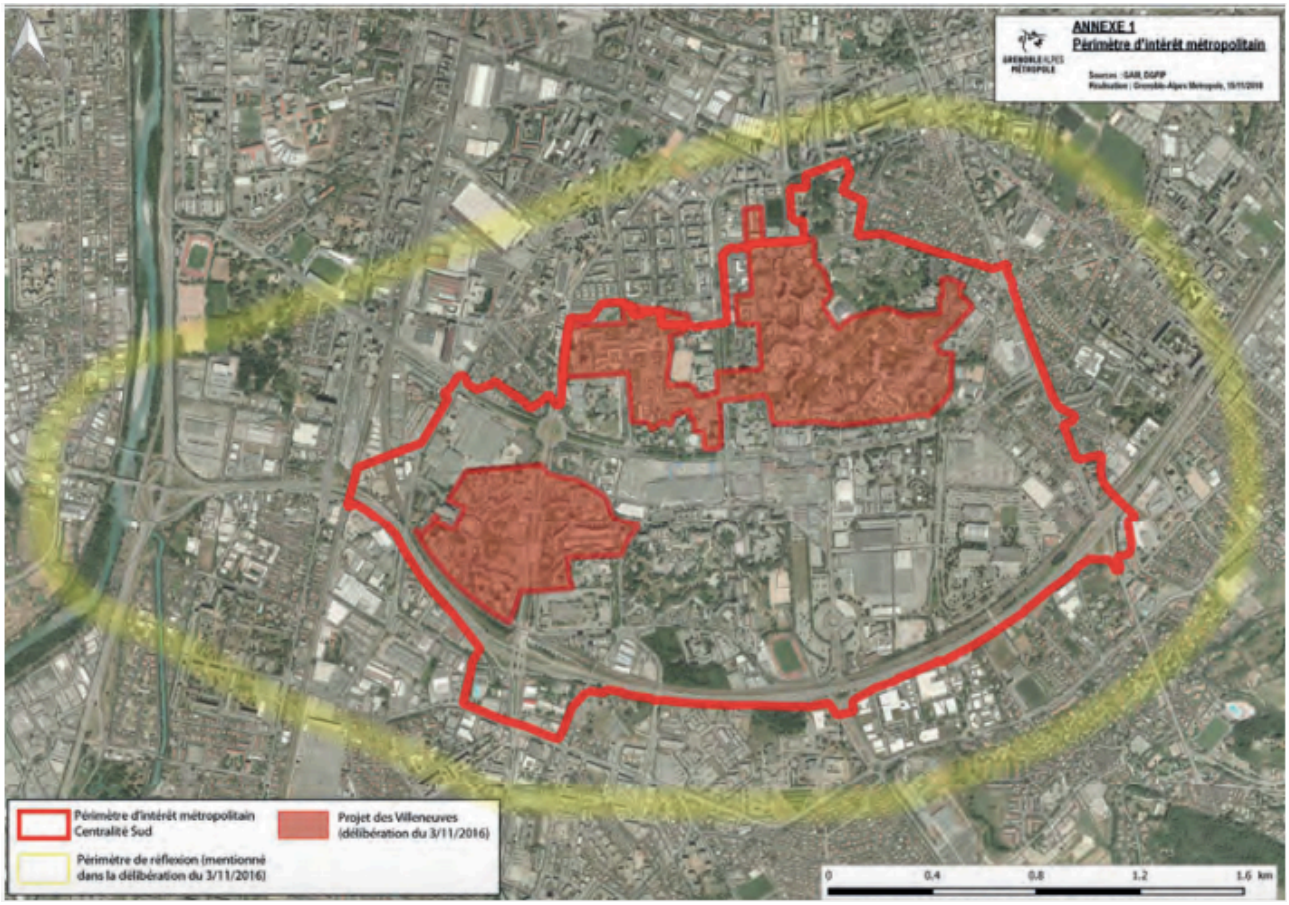


FIG. 9 : Carte du périmètre de l'Intérêt Métropolitain sur Grandalpe. Source : SAGES.

Pour plus de précisions, voici un extrait du contrat de PPA[110], dans lequel le périmètre est présenté sous ces termes :

« Du nord au sud, le périmètre élargi de GRANDALPE va de la MC2 (maison de la culture située à Grenoble) au centre-ville d'Echirolles, et englobe les quartiers des Villeneuves, du Village Olympique et des Granges, soit environ 30 000 à 40 000 habitants. Il franchit la Rocade Sud pour rejoindre le centre-ville d'Echirolles, l'Hôpital Sud et la zone d'activités des Ruires, à proximité immédiate du centre-bourg d'Eybens. D'Ouest en Est, il accueille la friche industrielle Allibert, non loin du secteur du Rondeau, et franchit à l'Est l'axe Jean Perrot - Jean Jaurès à Eybens ». Toujours dans ce contrat, qui a été rédigé au cours de l'année 2021, on peut lire : « à échéance d'une vingtaine d'année, cela représente une centaine d'hectares à aménager, dont 40 ha d'espaces publics à requalifier et environ 60 ha de terrains pouvant être transformés, auxquels s'ajoutent les 85 hectares requalifiés dans le cadre du projet de rénovation urbaine ».

b. Le projet de territoire : « définir et garder le cap »[111]

Le projet de territoire est un document cadre du projet, qui a fait l'objet d'une rédaction partagée entre les différents services métropolitains et leurs prestataires, et qui a pour objectif de sceller certaines orientations pour le territoire, qui pourront ainsi dépasser la temporalité des mandats. Le projet de territoire de Grandalpe a été approuvé lors du Conseil Métropolitain du 27 septembre 2019. Voici un extrait de la délibération du Conseil Métropolitain en question :

« Les orientations proposées visent à faire de GRANDALPE un territoire à la hauteur des défis de la transition, en visant l'exemplarité environnementale et en attachant une attention toute particulière aux questions du vivre-ensemble. Il s'agit par ailleurs d'y développer un pôle économique et de destination phare de la Métropole, porteur d'innovation, et de miser sur les mobilités en faisant de ce territoire une porte d'entrée de la Métropole à la pointe des nouveaux modes de déplacements.

Pour cela, une méthode originale est proposée autour de quatre principes fondateurs :

- S'appuyer sur les forces vives et habitants du territoire,
- Porter une ambition paysagère et environnementale forte en déclinant le concept de « ville-parc »,
- Construire les bases d'une nouvelle attractivité par une programmation urbaine renouvelée,
- Développer le partenariat entre projets publics et privés.

Les éléments clés du projet sont traduits sous la forme d'un plan d'intention général, souple et évolutif, cadre de négociation avec les différents porteurs de projets sans être un carcan. Ils s'articulent en cinq volets principaux :

- Transformer le Cours de l'Europe, armature du projet, en y aménageant un parc linéaire débouchant sur une « Grand'Place » publique réinventée, en requalifiant les friches urbaines et industrielles qui le bordent et notamment la friche ex-Allibert, et en requalifiant le pôle d'échanges ;

---

[110] Un contrat de Projet Partenariat d'Aménagement permet de créer un partenariat entre l'Etat et les acteurs locaux autour d'un projet. Pour plus d'informations : https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/les-contrats-de-projets-partenarial-damenagement-et-les-grandes-operations-durbanisme.

[111] Expression issue du Projet de Territoire.

- Développer autour de la gare d'Echirolles un véritable quartier à vivre, connecté aux quartiers et pôles d'emplois environnants, et disposant d'une desserte ferroviaire renforcée en concrétisant le projet de RER métropolitain prévu par le Plan de Déplacements Urbains ;
- Accompagner la métamorphose du quartier Alpexpo / Innsbruck / Chanas avec un centre des expositions et de congrès renouvelé, intégré dans son environnement et connecté au réseau de transports ;
- Conforter les pôles de vie de proximité, essentiels au lien social, par exemple dans le secteur des Saules, de la Butte ou de l'Arlequin ;
- Franchir la Rocade et la voie ferrée, par des continuités à renforcer, et se relier au grand territoire et à la montagne.

Mais les projets à développer ne sont pas seulement urbains. Ils couvrent un spectre large incluant le renouvellement de l'espace public, le développement de projets de rénovation, de construction ou de transports, mais aussi des actions en termes d'éducation, de politique culturelle ou sportive, d'adaptation au dérèglement climatique, ou de tranquillité publique. »

c. Plan guide et secteurs de projets : « un projet qui entre en phase opérationnelle »[112].

Toujours dans le contrat de PPA, il est expliqué que sur le plan technique, la démarche de projet s'appuie sur un socle d'études et un processus de travail continu, autour de sept éléments :

- Des études de programmation urbaine - menées avec l'agence Alphaville et l'AURG,
- Des études de maitrise d'oeuvre urbaine pluridisciplinaires - confiées au groupement Aktis / WZA/ Transitec / WSP,
- Une mission d'AMO confiée à la SPL SAGES pour bâtir une stratégie d'intervention opérationnelle phase et chiffrée. La SAGES accompagne Grenoble-Alpes Métropole sur la définition de la stratégie opérationnelle du projet.
- d'une démarche d'élaboration d'une feuille de route environnementale, stratégique et opérationnelle en cours d'élaboration,
- d'une démarche d'élaboration d'une feuille de route mobilités de type « micro-PDU » impulsée par le SMMAG,
- de diverses études techniques globales ou par secteur lorsqu'ils entrent en phase opérationnelle.
- D'une « vaste » démarche de concertation citoyenne qui a réuni entre janvier et juin 2019 plus de 700 participants.

d. Gouvernance du projet.

La gouvernance du projet fait l'objet d'une part importante de nos recherches. Nous voulons ici l'aborder de manière succincte, afin d'en présenter brièvement les différentes instances, avant de nous pencher plus précisément sur ses enjeux en troisième partie. D'après notre observation participante, nous avons donc listé les instances formant la gouvernance du projet :

[112] Expression issue du Contrat de PPA.

- Le Comité de Pilotage (COPIL) Grandalpe : réunissant Grenoble-Alpes Métropole, les trois communes (Grenoble, Echirolles, Eybens), le SMMAG[113], la SAGES, l'EPFL[114], l'AURG.
- Les instances sectorielles : Le NPNRU, le PDU[115], PLH[116], PCAET[117], PLUI, SDUM,…
- Le Comité partenarial réunissant les acteurs publics et autres partenaires (privés, associatifs, institutionnels…).
- Le Comité de suivi du contrat de PPA.
- Le Comité opérationnel Grandalpe : sur la mise en oeuvre des projets, il regroupe Grenoble-Alpes Métropole, les trois communes, le SMMAG, la SAGES,… Il se tient pour les opérations d'aménagement (Allibert, autres secteurs de projet), les espaces publics (Grand'Place, voiries Granges Sud, Parvis Alpes Congrès) et les opérations d'urbanisme négocié.

e. L'ambition du projet, une ambition de faire la ville différemment

Comme nous l'avons expliqué, cette présentation du projet repose entre autres sur des documents qui peuvent être destinés au grand public, à des partenaires voire à des potentiels investisseurs. Le registre adopté en est donc impacté, et c'est justement ce registre qui nous intéresse ici. En effet, le projet Grandalpe dans sa description est souvent présenté comme un projet d'aménagement « ambitieux »[118]. Dans l'édito du Projet de Territoire, on peut ainsi lire que l'objectif est de « réaliser ici un projet urbain d'envergure, qui insufflera une nouvelle énergie à l'échelle locale », dans une « dynamique collective et innovante ». Justement intitulé « Une ambition forte, pour un secteur métropolitain d'avenir », on trouve également dans cet Edito les citations suivantes : « Avec cette ambition partagée, nous affirmons que GRANDALPE représente le futur du développement »; « Nous prenons collectivement par ce document un engagement fort et partagé, pour un projet de développement social, économique, environnemental et urbain de grande ampleur d'échelle métropolitaine. Il est d'abord humain avant d'être urbain »[119].

Dans le compte-rendu du Comité de Pilotage du 11 mars 2011, nous souhaitons retenir les éléments suivants de notre observation participante[120] :

Christophe Ferrari[121] : Il rappelle l'ambition forte à porter pour ce territoire (en référence à la Presqu'île pour ce qui est de l'ambition et de la dynamique de projet), qui est d'ores et déjà plébiscité par de très grandes entreprises comme ATOS et ARTELIA.

---

[113] Syndicat Mixte des Mobilités de l'Aire Grenobloise.

[114] L'Etablissement Public Foncier Local du Grésivaudant.

[115] Plan de Déplacements Urbain

[116] Programme Local d'Habitat

[117] Plan Climat Air Energie Territorial

[118] Page de présentation du projet sur le site de la métropole : https://www.grenoblealpesmetropole.fr/755-le-projet-en-bref.htm

[119] Projet de Territoire du projet Grandalpe.

[120] Notes issues du Compte-Rendu du Comité de Pilotage Grandalpe du 11 mars 2020.

[121] Président de Grenoble-Alpes Métropole.

Renzo Sulli[122] remercie Pascal Clouaire[123] pour son intervention (il avait proposé d'ajouter un 7eme axe de programmation sur la culture) et valide l'idée d'un dépassement de la simple question de l'aménagement (le « hard ») pour se demander quelle sera la ville de demain pour ces territoires et donner du sens à cet espace de vie du point de vue de l'animation culturelle et du lien social. Il rappelle l'objectif du projet de transformer un espace de vie d'abord pour les habitants, en s'opposant au procès qui est fait de gentrification, et affirme la nécessité de le réaffirmer stratégiquement.

Ces deux relevés de notre observation participante nous permettent d'illustrer le discours qui est porté sur le projet Grandalpe, au delà des documents officiels. Ce discours autour de l'« ambition » est lié au discours autour du « faire autrement ». En effet, lors de notre observation participante, nous avons relevé des expressions qui ont été utilisées lors de la rédaction d'un Cahier des Clauses Techniques et Particulières (CCTP) dans l'objectif de recruter un groupement de prestataires pour la réalisation et la conception d'une stratégie en termes d'urbanisme temporaire sur le territoire du projet. Dans ce CCTP, on peut ainsi trouver les sous-titres suivants :

« Un territoire marqueur de l'histoire de la Métropole »,
« un territoire plein d'atouts »,
« un territoire démonstrateur des transition »,
« une ambition de fabriquer différemment la ville ».

On y trouve également, dans l'introduction, l'extrait suivant :

« Avec ces projets, c'est une ville à part entière qui se redessine. La Métropole a la volonté de porter un projet audacieux, innovant, qui fait la part belle à de nouveaux modes de faire. Car GRANDALPE, c'est avant tout l'envie d'expérimenter, de réinventer la fabrique urbaine, de faire différemment la ville ».

Notre enquête de terrain confirme donc cette même idée selon laquelle Grandalpe constitue un exemple de l'ambition de « fabriquer différemment la ville ». Grandalpe est donc un projet qui illustre le « faire autrement », idée que nous développerons dans la partie suivante qui traite de l'« exceptionnalité »[124] du projet et dans laquelle nous présenterons des extraits de nos entretiens afin d'en étudier le vocabulaire et les discours autour du projet.

---

[122] Vice-Président chargé de l'aménagement à Grenoble-Alpes Métropole, maire de la ville d'Échirolles.

[123] Vice-Président chargé de la culture, de l'éducation et de la participation citoyenne.

[124] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *op. cit.*

Chapitre 2 : Grandalpe, projet démonstrateur du « faire autrement ».

Lors de notre enquête de terrain, dans nos entretiens, nous avons posé des questions concernant le projet Grandalpe. L'objectif était de ne pas conduire directement au « faire autrement », et de voir si cette thématique émergeait par elle-même. Ainsi, les enquêtés ont tous et toutes pu définir le projet Grandalpe, selon leur vision et avec leurs mots. Nous avons relevé les éléments qui revenaient plusieurs fois dans les retranscriptions et dans l'élaboration de nos tableaux de traitement de données pour bâtir cette deuxième sous-partie. Son objectif est de montrer en quoi, dans notre terrain, le projet Grandalpe est vu comme un projet atypique et ambitieux, qui ne ressemble pas à d'autres projets. Ainsi, elle esquisse quatre thématiques qui sont propres au projet et en font l'« exceptionnalité »[125] : la multiplicité des acteurs, le renouvellement urbain (« faire la ville sur la ville »[126]), l'existence d'un *workpackage* « Fabrique de la ville » (nous expliquerons de quoi il s'agit lors de cette partie), et l'émergence de « nouveaux moteurs »[127].

2.1. Un projet exceptionnel.

Comme nous l'avons vu en première partie de ce mémoire, les auteurs Erik Swyngedouw, Frank Moulaert et Arantxa Rodriguez ont abordé l'« exceptionnalité » des grands projets urbains (GPU) dans leur critique du projet urbain. Pour rappel, en voici un extrait : « Beaucoup d'autorités locales et de gouvernements justifient le caractère exceptionnel d'un GPU par différents critères : son ampleur, son caractère emblématique, les délais de livraison, le besoin d'une plus grande souplesse, l'efficacité, etc. L'« exceptionnalité » est un élément central de cette nouvelle politique de la ville qui s'appuie sur la primauté donnée aux politiques territorialisées et à durée déterminée (…) aux dépens des normes et procédures existantes »[128]. Il est intéressant de constater que les critères cités sont également des critères qui sont utilisés pour aborder l'exceptionnalité du projet Grandalpe.

a. Une « nouvelle étape »[129].

L'un de nos entretien, effectué avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du workpackage « Fabrique de la ville » sur Grandalpe, nous a permis d'avoir des éléments sur la naissance du projet Grandalpe, et sur l'interprétation qu'il en fait. Voici deux extraits de l'entretien, qui ont été formulé lorsque nous avons demandé de définir Grandalpe :

> « C'est le premier grand projet urbain porté par la métro, l'un des plus gros projet de l'histoire de notre territoire ».
> Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

---

[125] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *Ibid*.

[126] Expression issue de l'Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

[127] Expression issue de l'Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

[128] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *op. cit*.

[129] Expression issue de l'Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - mai 2021.

« C'est aussi un aboutissement dans l'histoire même de notre territoire. Ça fait longtemps (30 ans) qu'on veut réaménager le Sud de Grenoble. Villeneuve c'était déjà l'aboutissement de cette grande réflexion « Grenoble regarde au Sud ». Le Plan Bernard s'y est essayé, il s'est cassé les dents. Il y a eu plusieurs projets comme la Centralité Sud, etc. Grandalpe est une nouvelle étape que j'espère plus structurante dans l'histoire de l'aménagement de ce territoire, le Sud de Grenoble, ce cœur métropolitain, cœur de vallée ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Pour lui, Grandalpe constitue une « nouvelle étape » « dans l'histoire de notre territoire ». Il fait référence à des éléments de généalogie du projet que nous avons évoqué dans la partie précédente, comme le Plan Bernard de 1965, un exemple de projet ou d'étude qui se tournait déjà vers le Sud. Le projet Grandalpe a donc un caractère un peu moins nouveau dans ces extraits, davantage contextualisé et émergeant d'une pensée plus ancienne. Néanmoins, l'enquêté fait mention d'une forme d'espoir dans l'idée que ce projet, cette « nouvelle étape »[130], soit « plus structurante » que les précédentes. Nous verrons en troisième partie qu'il considère également le projet comme un « moment pivot dans l'histoire de la construction intercommunale »[131].

b. Un projet « atypique »[132].

Dans notre entretien avec la cheffe de projet aménagement à la SAGES[133] qui travaille sur le projet le définit comme « un patchwork à recoudre, qui est un peu atypique ». On entend également parler d'« enjeux particuliers » dans l'entretien avec le chargé de mission « mode projet » de la MSIP. D'autres éléments dans nos entretiens permettent de montrer le caractère atypique et innovant du projet :

« Quand je suis arrivée, c'était un projet qui ne ressemblait pas à ceux sur lesquels j'avais déjà travaillé : l'échelle est très importante, il y a une implication de nombreux partenaires, des temporalités vraiment très lointaines et aussi très proches. Des montants vertigineux, une complexité dans les processus de validation. C'est en ça où la méthode elle ne se décline pas, ça se construit et ça se ré-interroge pour se réadapter à chaque fois ». Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

« Le projet Grandalpe ne peut être comparé à aucun autre projet sur la Métro ». Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

Dans leur article, Erik Swyngedouw, Frank Moulaert et Arantxa Rodriguez abordent l'« exceptionnalité » des grands projets urbains (GPU) comme l'un des éléments composant le « nouvelle

---

[130] Expression issue de l'Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » - sur Grandalpe mai 2021.

[131] Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - mai 2021.

[132] Terme utilisé dans l'entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

[133] Pour rappel, la SAGES est la Société Publique Locale (SPL) qui accompagne Grenoble-Alpes Métropole dans le projet Grandalpe.

politique de la ville » (*« New urbain policy »*)[134]. Ils situent ainsi les grands projets dans un schéma tripartite, à la croisée entre la nouvelle politique économique (celle de la néolibéralisation que nous avons abordé en première partie) et la nouvelle politique de la ville (on y trouve l'entrepreneurialisme urbain et le marketing territorial par exemple). Ces GPU sont décrits comme localisés et délimités dans le temps, s'appuient sur le développement de partenariats et la privatisation des fonds publics. Pour les auteurs, cette exceptionnalité révèle le caractère entrepreneurial des GPU et le fait qu'ils sont souvent considérés comme étant des exceptions vis à vis des « procédures existantes », des règles d'urbanisme par exemple. Le caractère exceptionnel et atypique de Grandalpe est donc révélateur de son appartenance à la catégorie des grands projets urbains, et illustre le fonctionnement de ceux-là dans cette étude de cas.

c. Un projet « démonstrateur »[135].

Les éléments de vocabulaire utilisés dans cette partie sont très proches et ont des similitudes, ils nous permettent cependant d'explorer la diversité des éléments de discours mis en évidence par notre enquête. Si le projet Grandalpe a ainsi été qualifié de « nouvelle étape »[136] et d'« atypique »[137], il est également souvent désigné comme un projet « démonstrateur » [138]. C'est en tout cas le vocabulaire utilisé par la cheffe de projet aménagement de la SAGES[139] et par une chargée de mission participation citoyenne de Grenoble-Alpes Métropole[140] :

> « Je pense que Grandalpe, il va être de fait un projet démonstrateur, du niveau d'ambition qu'il faut porter, et notamment du niveau aussi d'ambition financière ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

> « A la Métropole, c'est ce projet "démonstrateur" qu'est Grandalpe, dans la manière dont il est conduit sur trois communes et avec plein de partenaires et de thématiques variés. On sait que c'est un projet un peu moteur, un projet qui se veut pilote et démonstrateur ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

Dans la même idée, Grandalpe est considéré comme un projet « innovant » par le responsable du service « Espaces publics et citoyenneté » de la Ville de Grenoble, qui explique qu'il « le trouve extrêmement innovant, dans le sens de sa dimension, du fait de toucher plusieurs communes et de créer une nouvelle centralité »[141].

---

[134] Swyngedouw, E., Moulaert, F., Rodriguez, A., L'urbanisation néolibérale en Europe : grands projets urbains et nouvelle politique de la ville, *op. cit.*

[135] Terme utilisé dans les entretiens avec la cheffe de projet aménagement de la SAGES ainsi qu'avec la chargée de mission participation citoyenne de la MSIP - mai 2021.

[136] Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

[137] Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

[138] Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES et Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

[139] Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

[140] Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

[141] Entretien avec le responsable du service « espaces publics et citoyenneté » - Ville de Grenoble - mai 2021.

Dans le CCTP portant sur l'urbanisme temporaire dont nous avons déjà fait mention en tant qu'élément issu de notre observation participante, on peut également lire les deux sous-titres suivants :

« Un territoire démonstrateur des transitions »

« Un démonstrateur de l'urbanisme transitoire »

Grandalpe est ainsi décrit comme un projet « innovant », « atypique » et exceptionnel, nouveau, « démonstrateur », à la fois lorsque nous interrogeons des personnes qui travaillent quotidiennement sur le projet ou bien dans les structures qui le portent, et à la fois dans des documents internes à Grenoble-Alpes Métropole. Par ces qualifications exceptionnelles, nous pensons que Grandalpe est une illustration du « faire autrement ». D'autres éléments nous permettent de penser cela, qui sont les quatre autres critères de distinction utilisés pour décrire Grandalpe comme un projet particulier.

2.2. La multiplicité d'acteurs comme particularité.

La multiplicité des acteurs qui gravitent autour du projet Grandalpe est une thématique que nous avons rencontré à plusieurs reprises, et qui permet souvent de distinguer le projet d'autres projets urbains. Il s'agit donc pour nous de l'un des critères distinctifs qui rendent le projet si particulier.

Le projet Grandalpe sollicite en effet de nombreux acteurs de l'aménagement, certains plus traditionnels que d'autres. Le schéma ci-dessous (FIG.10) permet d'illustrer ces différents acteurs. Il s'agit d'un schéma qui a été réalisé par nos soins et qui fait donc partie de notre observation participante. Il avait été demandé dans le cadre de la réalisation d'une présentation pour un webinaire destiné aux nouveaux élus (début du mandat de 2020). Ce webinaire portait sur l'aménagement et plus particulièrement sur les GPU, en l'occurence Grandalpe et la Polarité Nord-Est[142].

[142] Territoire de projet définit comme tel dans le PLUI.

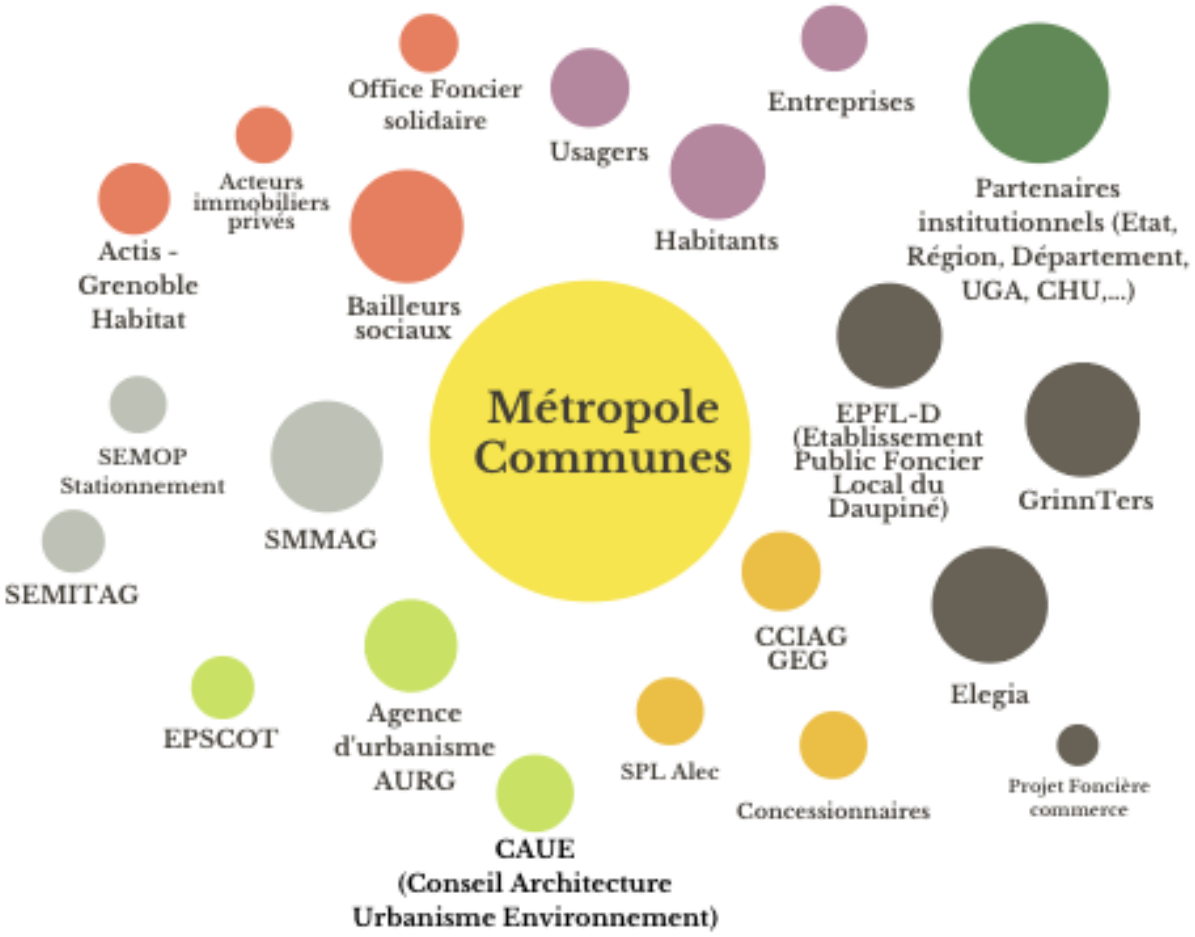


FIG. 10 : Schéma récapitulatif des différents acteurs engagés sur un GPU porté par Grenoble-Alpes Métropole et les communes concernées.

Dans les extraits d'entretien que nous sollicitons ici, il est intéressant de constater que les enquêtés font le lien entre la multiplicité des acteurs, la complexité de la coordination et le « faire autrement » :

> « C'est faire autrement parce que c'est faire avec d'autres personnes, avec une gouvernance mouvante en fonction du projet ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

> « Sur la structuration du projet, la gouvernance technique et politique, le lien avec les communes, on fait autrement ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

Cette multiplicité d'acteurs correspond à une manière de « faire autrement » pour les enquêtés dans le sens où elle représente un fort enjeu de coordination. La coordination de « tout ce petit monde »[143] et des différents maitres d'ouvrage (lorsque le projet passera davantage en phase opérationnelle) est en effet perçu comme un défi dans le projet :

> « Il s'agit d'un gros projet de renouvellement urbain avec beaucoup d'acteurs et d'habitants déjà présents. Il y a un énorme enjeu à « faire avec » tous ces acteurs ». Entretien avec la chargée de mission - Ville de Grenoble - mai 2021.

[143] Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

« Il faut réunir les acteurs autour d'objectifs partagés. Trouver une trajectoire commune pour tous ces acteurs ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM. - mai 2021.

« Il s'agit de faire travailler différents territoires ensemble pour arriver à un projet cohérent ». Entretien avec la chargée de mission - Ville de Grenoble - mai 2021.

« Quand ya plus d'acteurs, ya plus de choses à valider, donc plus de complexité ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

Certains enquêtés font mention des « nouveaux acteurs de l'aménagement », qui sont les entreprises privées. Celles-ci jouent un rôle prédominant dans le projet et la directrice du projet[144] précise que « la ville est aussi façonnée par des acteurs privés : il faut être armé, et ne pas le subir ». Le paysage des acteurs de la ville se complexifie, et pour elle, le rôle de la planification et celui de l'aménageur ou de l'opérationnel tendent à se brouiller. Enfin, le chargé de mission à l'AURG[145] adopte une approche multi-services, qui complexifie encore davantage ce paysage : il y a plusieurs maitrises d'ouvrage, qui évoluent et se regroupent. Mais même au sein de la Métropole, il y a « plusieurs entités : le renouvellement urbain, le Service Aménagement Opérationnel, les réseaux, etc… ». Il y a donc, pour lui aussi, un « gros sujet de cohérence et de mise en coordination des différentes maitrises d'ouvrages ».

2.3. « Faire la ville sur la ville » : une caractéristique du « faire autrement ».

Dans notre enquête de terrain, la notion de « renouvellement urbain » est fréquemment utilisée. Cette utilisation tend à confirmer la thèse de Sylvie Le Garrec qui intitule son ouvrage *Le renouvellement urbain, la genèse d'une notion fourre-tout*[146]. Pour l'auteure, les contours de la notion, et sa distinction avec le rénovation urbaine restent flous. Ici, on peut comprendre le renouvellement urbain dans certains entretiens comme l'entend l'Etat en tant que champs des politiques publiques : « Coordonné par l'Agence nationale pour le renouvellement urbain (ANRU), le renouvellement urbain dans les quartiers de la politique de la ville (QPV) se traduit par le déploiement d'un ensemble d'opérations destinées à améliorer l'habitat, promouvoir la mixité sociale, désenclaver les quartiers et stimuler le développement économique grâce à des opérations de destruction-reconstruction, de réhabilitation et de relogement des habitants »[147]. D'autres enquêtés utilisent le « renouvellement urbain » comme le fait de « faire la ville sur la ville »[148], de travailler sur l'existant. Cette « notion fourre-tout »[149] est révélatrice de la thématique que nous voulons aborder : le fait de « faire la ville sur la ville », que certains appellent le « renouvellement urbain » est également perçu comme l'un des critères distinctifs du projet Grandalpe. Nous pouvons ainsi citer les extraits suivants, pour illustrer cette idée :

---

[144] Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

[145] Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

[146] Le Garrec, S., (2006), *Le renouvellement urbain, la genèse d'une notion fourre-tout*, Paris : PUCA, Recherches n°160, 92 p.

[147] Définition du site du gouvernement, disponible au lien suivant : https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-renouvellement-urbain-dans-les-quartiers-prioritaires

[148] Expression issue de l'Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

[149] Le Garrec, S., (2006), *Le renouvellement urbain, la genèse d'une notion fourre-tout*, *op. cit.*

« Construire la ville un peu différemment, ça veut dire ne plus raisonner en extension urbaine mais en renouvellement urbain, le renouvellement urbain ça se limite pas au côté ANRU c'est le renouvellement urbain au sens de la Loi SRU, de refaire la ville sur la ville, c'est accorder de l'importance au déjà-là, aux habitants présents, avant de penser au développement ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

« Il y a un l'enjeu d'en faire un vrai territoire urbain avec de la qualité de cadre de vie, de replacer ce territoire dans une échelle humaine alors qu'il était fait pour la bagnole. L'existant offre aujourd'hui des contraintes. C'est un site à enjeu pour montrer que sur du renouvellement urbain on peut tout de même aller et travailler la ville de la transition ». Entretien avec la chargée de mission - Ville de Grenoble - mai 2021.

Le renouvellement urbain est donc l'objet de diverses définitions. Cependant, il a souvent été considéré dans notre enquête comme l'un des critères de singularité du projet Grandalpe, et surtout comme l'une des manières de « faire autrement ».

2.4. L'incarnation du « faire autrement » : le workpackage « Fabrique de la ville ».

L'organisation technique interne à Grenoble-Alpes Métropole autour du projet Grandalpe est une organisation dite « en mode projet ». Nous reviendrons en troisième partie sur cette notion d'organisation technique. Ici, nous voulons présenter les quatre workpackages (WP) qui composent l'« équipe projet » de Grandalpe, et qui ont changé récemment (ils ont été simplifié, passant de sept WP à quatre WP). Le schéma qui suit (FIG.11) est issu de notre observation participante et à été réalisé pour le support de présentation du Comité de Pilotage du 17 décembre 2020.



FIG. 11 : Présentation de la gouvernance technique du projet Grandalpe : les quatre workpackages.

Ces *workpackages*, ou blocs de compétences, regroupent les différentes thématiques liées à la gestion technique du projet. Le WP n°2 est ici intitulé « Nouvelle fabrique de la ville », mais le nom a changé pour se limiter à « Fabrique de la ville ». Cette dénomination nous intéresse particulièrement, et est à l'origine de ce mémoire. Ce qui nous a intéressé rapidement était de trouver ce que les enquêtés mettaient derrière cette expression. Nous en avons conclu, après l'enquête, qu'ils avaient tendance à utiliser la

« fabrique de la ville » comme un synonyme du « faire autrement », le mot « nouvelle » étant implicite dans la formulation du WP. Ainsi, la chargée de mission participation citoyenne à la MSIP nous disait qu'« au niveau du pilotage de projet je trouve qu'on est dans le « faire autrement », par l'organisation en lots, en *workpackages* »[150]. L'un de nos enquêté, chargé de mission à la MSIP également, mais surtout en charge du WP n°2 « Fabrique de la ville » nous a expliqué la naissance de cette expression et l'installation progressive de cette organisation. Il est en quelques sortes le créateur de celui-ci, en plus d'en être le responsable :

> « La fabrique de la ville à la Métro en tant qu'expression, elle découle d'un processus, d'une dynamique de l'ancien mandat qui portait cet enjeu de participation citoyenne, de l'expérimenter, la mettre en oeuvre, prouver qu'elle était possible et souhaitable. Et là dans le nouveau mandat, on sent qu'il y a une envie de s'appuyer sur nos belles réussites en terme de concertation, de décupler en transitoire, et maintenant on a du temps et de l'énergie et de l'envie pour poursuivre l'expérimentation sur d'autres sujets, sur des questions d'occupation temporaire, artistique… Globalement tout ce qu'on a fait sur l'ancien mandat c'était de l'expérimentation (concertation, donner du sens à consultation enquête publique, et urbanisme transitoire).
>
> Tout ceci, ça fait système. Donc on peut le rassembler sous une seule et même dénomination : participation citoyenne c'est pas très clair et c'est considéré comme galvaudé, en plus ça se mélange avec d'autres thématiques, donc on a cherché une terminologie pour regrouper ce volet, le terme qui est sortit c'est fabrique de la ville.
>
> Mais je suis pas détenteur de cette formule, qui est très jeune aussi dans notre institution, qui pour le moment est employée et commence à gagner ses lettres de noblesse en étant inscrite dans des documents portés par nos élus, typiquement le WP n°2 de Grandalpe. Mais ça reste pour moi une genèse, il n'y a pas cet intitulé dans ma fiche de poste, c'est encore en gestation ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Il nous explique donc le choix de cette expression pour regrouper plusieurs thématiques sous un même workpackage. Il explique également que cette histoire est celle de son apparition à Grenoble-Alpes Métropole mais qu'il ne s'agit pas de la genèse de la formule :

> « Parce que tout à l'heure tu m'interrogeais sur d'où vient cette formule, je ne sais plus. Je sais qu'elle est apparue dans nos radars dans ces dernières années, pour moi elle est dans nos radars récents, pour autant je crois savoir qu'on est pas les premiers et qu'elle doit s'inscrire dans une historicité plus large et dont je n'ai pas connaissance ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

La « Fabrique de la ville », ou « nouvelle fabrique de la ville » est donc une expression qui est considérée comme un synonyme du « faire autrement », et qui a été choisie comme intitulé de l'un des blocs de compétences liés au projet Grandalpe. Il s'agit donc d'un critère de distinction du projet Grandalpe, et de l'exemple-type de son affiliation au « faire autrement ». Dans l'entretien avec le chargé de mission « mode projet » de GAM, celui-ci confirme ainsi : « Le WP2 ça veut dire que les questions de pilotage et d'organisation de la maitrise d'ouvrage sont aussi importantes que la question du contenu du projet. C'est aussi important de savoir comment on le fait que de savoir qu'est-ce qu'on fait concrètement ».

[150] Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM.

2.5. Des « nouveaux moteurs »[151] pour faire la ville autrement.

Lorsque nous demandions aux différents enquêtés de définir Grandalpe, et qu'un lien s'établissait entre Grandalpe et le « faire autrement », ces derniers faisaient souvent référence à la « fabrique de la ville » et aux compétences qui y sont comprises. Parmi celles-ci on trouve ce que nous appellerons les « nouveaux moteurs » de l'aménagement, expression utilisée par la cheffe de projet aménagement de la SAGES. Ces « nouveaux moteurs » représentent pour elle une exception dans le modèle d'aménagement du projet qu'elle qualifie de « classique ». C'est ce qui fait que le projet est singulier, différent d'autres projets, c'est là qu'il y a de l'innovation. Pour elle, les « nouveaux moteurs », cette « dimension nouvelle » sont l'idée d'un « plan d'urbanisme transitoire généralisé sur le secteur » ainsi que l' « économie circulaire ». Le chargé de mission de l'AURG explique également que les « trois sujets sont qui vraiment différents pour faire la ville autrement » sont ce « plan guide d'urbanisme tactique », ainsi qu'un « plan guide de long terme » et « l'OAP paysage ». Il parle de la « superposition des plans guides »[152].

Afin de clarifier ce que notre enquête révèle sur le « faire autrement » dans le cas de Grandalpe, nous allons expliquer brièvement en quoi consistent ces « nouveaux moteurs ». Le « plan guide de long terme » fait référence au plan guide produit par le groupement Aktis / WZA/ Transitec / WSP dans le cadre de leur mission de maitrise d'oeuvre urbaine pluridisciplinaire. Au fond, il apparaît comme le moins emblématique du « faire autrement » parmi les éléments cités ici. Ce que le chargé de mission de l'AURG exprime est que l'innovation se trouve dans la perspective à long terme de ce plan guide, et dans son interaction avec les autres plans guides.

L' « OAP paysage et biodiversité » est l'une des Orientation d'Aménagement et de Programmation comprises dans le Plan Local d'Urbanisme Intercommunal (PLUI). Celles-ci donnent des prescriptions paysagères (des « ambiances paysagères ») sur des espaces délimités suivant les zonages du PLUI[153]. Sur le site de la métropole, on peut ainsi lire : « Les OAP viennent préciser les orientations du PADD[154] sur des secteurs à enjeux ou sur certaines thématiques. Les autorisations d'urbanisme doivent être compatibles avec les orientations contenues dans les OAP »[155]. Les secteurs du projet Grandalpe sont compris dans ce que l'OAP Paysage définit comme l'ambiance « ville-parc ». Cette ambiance paysagère est soumise à des règles qui lui sont spécifiques et qui rendent compte à la fois de l'existant sur le territoire et de l'ambition que le PLUI peut lui donner. Ces OAP n'existent pas dans toutes les métropoles, et elles sont considérées comme un exemple du « faire autrement » pour ce chargé de mission de l'AURG.

Le « plan guide d'urbanisme temporaire » a été cité dans plusieurs entretiens comme un exemple de « faire autrement ». Il s'agit d'une démarche dont notre observation participante s'est beaucoup nourrie. Nous l'avons abordé en citant le CCTP qui a été élaboré pour recruter un prestataire dont l'une des missions est justement de réaliser ce plan guide. L'ambition de cette démarche est de confier une mission au prestataire qui soit à la fois une mission de conception et de réalisation. Celui-ci, constitué en groupement,

---

[151] Expression issue de l'Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

[152] Extraits de l'Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

[153] Voir les documents du PLUI, disponibles sur le site de la métropole : https://www.grenoblealpesmetropole.fr/646-les-documents-du-plui.htm.

[154] Plan d'Aménagement et de Développement Durables, élément central du PLUI. Voir également sur le site de la métropole : https://www.grenoblealpesmetropole.fr/646-les-documents-du-plui.htm.

[155] https://www.grenoblealpesmetropole.fr/646-les-documents-du-plui.htm.

devra donc réaliser un diagnostic et établir une liste des friches (bâties et non bâties) sur le secteur du projet Grandalpe, pour ensuite faire des propositions d'occupations temporaires. Dans la présentation de la démarche au début du CCTP, la Métropole donne une description de sites pressentis pour de l'occupation temporaire tels que Prémalliance et Allibert[156]. Après avoir construit ce plan guide de l'urbanisme temporaire, le prestataire aura une mission de réalisation : il devra réaliser les travaux et gérer les occupations temporaires. Ce qui ressort de notre enquête est que cette démarche est novatrice parce qu'elle comprend justement cette mission de plan guide. En effet, les initiatives d'urbanisme temporaire portées par des collectivités fleurissent dans de nombreuses villes françaises. Ici, la réalisation de ce plan guide doit permettre une gestion des occupations élargie dans le temps et l'espace (par exemple, une activité temporaire qui a bien fonctionné et que la collectivité souhaite reconduire mais qui arrive à la fin de l'occupation pourra ainsi être relocalisée sur une autre friche du secteur), et une mise en cohérence entre les différentes occupations.

Enfin, l'« économie circulaire » représente pour la cheffe de projet aménagement de la SAGES l'un des exemples de « faire autrement » sur le projet. On peut définir l'économie circulaire comme visant « à changer de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental, et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits »[157]. Dans cet entretien[158], elle fait référence au stockage sur site puis à la réutilisation des déchets issus de la démolition de l'un des autoponts du secteur. Dans le CCTP sur l'urbanisme temporaire que nous venons d'évoquer, un paragraphe de présentation du site de Prémalliance explique cette démarche :

> « Dans le cadre de sa démarche artistique, la Métropole envisage d'installer sur une partie de la friche de l'ancienne Clinique du Mail, un chantier artistique piloté par Stefan Shankland. Cet artiste plasticien déploiera son projet «Marbre d'Ici». Cette démarche consiste à réutiliser des gravats issus des démolitions effectuées sur le territoire pour en produire un ciment en couches successives pigmentées. Le ciment est alors utilisé pour produire des œuvres au sol ou du mobilier urbain en un matériau unique, trait d'union entre le passé et le futur du territoire ».

Nous ne souhaitons pas nous demander ici si ces « nouveaux moteurs » sont réellement innovants ou pas, s'ils ont des répliques d'ailleurs ou s'ils n'existent qu'à Grenoble. Ce qui nous intéresse est plutôt d'illustrer ce que nos enquêtés appellent le « faire autrement » par des exemples. Ces derniers montrent que Grandalpe est vu comme un « projet d'exploration de nouvelles choses »[159], et comme nous l'avons montré également, un projet démonstrateur, pilote, exceptionnel, atypique. Ainsi, Grandalpe illustre le « faire autrement », dans toute sa complexité définitionnelle.

Après avoir essayé de comprendre ce que nos enquêtés entendaient par « faire la ville autrement », et pourquoi le projet Grandalpe en était une illustration, il nous reste une question à laquelle répondre pour

---

[156] Prémalliance est un ancien hôtel d'entreprises construit dans les années 1970., situé sur la commune de Grenoble. Il se compose de cinq tours et de deux plôts. Racheté par l'EPFL, il est aujourd'hui partiellement occupé par Grenoble-Alpes Métropole. Le site est bordé par une friche où une ancienne clinique a été démolie.
Allibert est une friche industrielle, classée en secteur d'intérêt stratégique (SIS), identifiée comme polluée par l'Etat. Il s'agit d'un ex-site ICPE (Installation Classée pour la Protection de l'Environnement). Le tènement représente dix hectares, et il est situé sur la commune d'Echirolles et compris dans le territoire de projet Grandalpe.

[157] Définition de l'ADEME, Agence de la transition écologique, disponible sur leur site : https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire.

[158] Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES.

[159] Expression issue de l'Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM.

approfondir cette étude de cas. Cette dernière question - pourquoi veut-on faire autrement ? - constitue le point de départ de ce que nous avons appelé nos hypothèses secondaires.

Chapitre 3 : Pourquoi vouloir « faire autrement » ?

Nos hypothèses secondaires, comme nous l'avons expliqué en première partie, représentent les premières hypothèses que nous avons formulé par rapport au « faire autrement » et à notre observation participante. Elles n'entretiennent donc pas nécessairement de liens entre elles, mais permettent de mieux comprendre le « faire autrement » et constituent des réponses à la question « pourquoi vouloir faire autrement ? ». Parmi ces cinq hypothèses, deux d'entre elles peuvent être validées par les résultats de notre enquête, et trois sont réfutées. Nous commencerons par traiter les hypothèses réfutées, pour terminer par celles qui sont validées.

3.1. Le « faire autrement » en tant que croyance ou utopie.

Cette première hypothèse a été la première a être formulée à propos de notre travail. Nous avons déjà travaillé sur la notion d'utopie dans un précédent travail, qui s'appliquait à explorer l'imaginaire des agents métropolitains qui composent la Mission Renouvellement Urbain[160]. Dans la même idée, nous avons donc formulé l'hypothèse selon laquelle le « faire autrement » représentait une forme de croyance ou une forme d'utopie dans l'imaginaire des personnes travaillant sur le projet Grandalpe (ou plus généralement dans l'aménagement) - nos enquêtés.

Nous entendons la croyance comme un « assentiment que donne l'esprit, sans réflexion personnelle et sans examen approfondi. Croyance commune, générale, populaire, universelle »[161]. Selon cette définition, la volonté de « faire autrement » reposerait sur une croyance partagée implicitement entre les agents de l'aménagement. « Sans examen approfondi », cette croyance pourrait donc s'avérer « fausse ». Les agents pourraient ainsi croire qu'ils font la ville autrement, alors qu'ils ne la font pas.

Le mot utopie vient de l'oeuvre de Thomas More, *Utopia*, publiée en 1516. Dans celle-ci, *Utopia* est le nom de l'île d'Utopie, un pays qui n'existe sur aucune carte, et sur laquelle l'auteur décrit un nouveau monde. La première apparition du terme dans un dictionnaire remonte à 1611, et il est traduit par « un lieu ou un imaginaire ». Très vite, l'utopie apparait comme un antagonisme dans sa définition, ou une médaille, aux faces négative et positive. En 1870, Pierre Larousse, refusant cet antagonisme, définit l'utopie ainsi : « L'Utopie est une des formes de l'idéal et, par conséquent, elle en a tous les caractères. Le mot idéal, pris dans son sens le plus général, est synonyme de fictif ou d'imaginaire, et il s'applique à tous les objets qui n'ont pas d'existence hors de l'esprit qui les conçoit. L'idéal s'identifie pour une part avec le possible ». « Puzzle fort compliqué » pour Roger Mucchielli (1960), ou « monotonie de l'imagination humaine » pour Raymond Ruyer (1950), l'utopie est donc une notion polysémique, dont le sens a évolué au fil des siècles. Aujourd'hui, le dictionnaire *Larousse* la définit ainsi comme une « construction imaginaire et rigoureuse d'une société, qui

---

[160] Tarlay, M., Imaginaire et utopie dans le renouvellement urbain. Etude à la Mission Renouvellement Urbain de Grenoble-Alpes Métropole. [Mémoire] Sciences-Po Grenoble. 2020.

[161] Définition disponible sur le site du Cnrtl : https://www.cnrtl.fr/definition/croyance

constitue, par rapport à celui qui la réalise, un idéal ou un contre-idéal ». Dans son ouvrage consacré aux utopies, Thierry Paquot ajoute que « le genre littéraire, appelé « utopie », a obligatoirement besoin de cette double dimension, à la fois critique radicale et contre-proposition »[162]. L'utopie est une notion polysémique, qu'il est difficile de définir précisément. Cette courte définition permet toutefois de comprendre l'aspect à la fois positif et négatif conféré à l'utopie. Ici, nous voulons traiter l'utopie dans sa définition péjorative, celle qui revient à la qualifier de chimère ou d'illusion. Ainsi, comme avec la notion de croyance, nous nous sommes demandé si le « faire autrement » peut constituer une forme d'utopie pour les acteurs de l'aménagement et du projet Grandalpe.

Afin de traiter cette hypothèse, nous nous sommes concentré sur les réponses que nous avons observé dans nos entretiens à la question suivante : fait-on la ville autrement ? Comme nous l'avons expliqué, l'objectif n'était pas - en posant cette question - de déterminer la véracité du « faire autrement », mais d'en étudier les réponses pour interroger les notions de croyance et d'utopie.

Dans le quatrième chapitre de notre première partie, nous avons présenté les tableaux qui recensent les réponses à cette question - fait-on la ville autrement ? - sous trois catégories : « oui », « oui, mais… » et « non, sauf… ». Nous reprenons ces résultats ici en nous intéressant surtout aux deux réponses s'apparentant au « non, sauf… ». En effet, pour nous les réponses de ceux et celles qui disent qu'ils ne font pas la ville autrement, ou pas encore totalement, nous semblent suffire à réfuter notre hypothèse. En voici des extraits :

« Il y a une frilosité sur le faire autrement. Il y a encore des gens qui conduisent leur projet de manière *old school*, la vitesse d'exécution étant leur indicateur de réussite ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

« Quand je le suivais [le projet Grandalpe] en tout cas, je trouvais qu'on fabriquait pas autrement, c'était de la concertation classique ». Entretien avec le responsable du service « espaces publics et citoyenneté » - Ville de Grenoble - mai 2021.

« Il y a des prémisses de changement, mais on y est pas complètement. La concertation est encore vue comme si c'était un lot, un *workpackage*, au lieu d'être un projet qui est entièrement concerté, participatif. Elle devrait transcender ce système de thématiques. Aujourd'hui on y est pas encore, la concertation passe en dernier ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

« Il y a besoin de plus d'ambition sur le projet, le marketing est nécessaire mais il ne pallie pas au manque d'ambition ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

Ces discours à propos de la « frilosité » dans le « faire autrement », bien que nous ayons montré dans la première partie qu'ils convergeaient tout de même vers la confirmation d'un « faire autrement », nous ont permis de réfuter l'hypothèse selon laquelle il s'agirait d'une croyance ou d'une utopie. Les différents acteurs ne semblent pas véhiculer de croyances à ce propos puisqu'ils n'affichent pas une réponse toujours positive à la question « fait-on la ville autrement ? ».

[162] Paquot, T., *Utopies et utopistes*. La Découverte. 2007, « Repères », 128 pages.

3.2. Le « faire autrement » : commande politique des élus ?

La directrice du projet Grandalpe explique que la réussite d'un projet urbain, voire même son émergence, dépend de la « rencontre entre la motivation des techniciens et celle des élus ». Elle ajoute que la « question du portage politique est nécessaire pour que sorte un projet »[163]. Ses explications illustrent bien cette deuxième hypothèse, selon laquelle le « faire autrement » serait issu d'une commande politique, de la part des élus. Notre observation participante, ainsi que nos entretiens, ont en effet montré le poids important qu'occupent les élus dans les décisions liées à l'aménagement. Le système des collectivités soumet chaque décision à la validation de ces derniers, ce qui est parfois considéré comme compliqué ou comme favorisant une certaine inertie (« Complexité des processus de validation »[164]). Cette hypothèse peut également se formuler à une échelle plus grande : le « faire autrement » serait conditionné par une volonté politique, au delà du contexte local. C'est ce que nous explique le responsable du WP « fabrique de la ville » lorsqu'il se demande « qu'est-ce qui nous pousse à faire de la participation ? » (autrement dit, d'après ses propos et sa définition du « faire autrement », qu'est-ce qui nous pousse à vouloir « faire autrement » ?). Il explique qu'il y a pour lui un double objectif, l'un étant un objectif technique (l'objet de notre troisième partie) et l'autre étant un objectif politique. Sur ce dernier, il détaille :

> « Il y a une deuxième analyse, que je trouve peu présente dans les débats universitaires mais très intéressante, c'est la remise en cause d'un postulat du groupe politico-administratif, renouvelé par l'élection des élus. Le groupe politique est séparé de l'institution, qui demeure. Et si l'élu est au service de sa politique, mandaté sur un programme, l'institution certes répond au mandat politique - je suis l'objet de mon élu -, mais l'institution elle a avant tout l'objectif de servir le territoire. L'intérêt général. De faire le mieux possible. A mon sens, la démocratie participative c'est une réaction naturelle et viscérale de cette volonté d'améliorer la prise de décision. On repère dans des territoires des techniciens qui cherchent à en faire parce qu'ils savent qu'il faut une expertise d'usage. La participation peut être analysée comme étant une réaction de l'institution pour améliorer sa prise de décision publique, dans un contexte de raréfaction des moyens, et d'exigence toujours plus forte de qualité de l'action publique, et d'exigence d'une action publique de plus en plus généralisée et demandée ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Selon ses explications, nous pouvons en déduire que le « faire autrement » ne résulte pas, ou peu, de la volonté des élus sur le temps d'un mandat municipal, mais plutôt d'une évolution du contexte politique plus général. Celui-ci se caractérise, d'après notre enquêté, par une exigence en termes de participation citoyenne de plus en plus forte. Cet extrait d'entretien ne suffit pas en tant que tel à répondre à notre hypothèse, mais elle permet de nous diriger vers une réponse potentiellement négative. Le « faire autrement » serait davantage une tendance générale aux explications multiples et inscrite dans un contexte politique national, qu'une commande politique précise et circonscrite dans le temps de la part d'un groupe politique local. Nous l'avons appris de notre observation participante : le rôle des élus est primordial, ils donnent des orientations et ont un pouvoir décisionnel dans la réalisation des projets urbains. Cependant, leur ligne directrice est elle-même guidée par des évolutions qui dépassent leur mandat, et ce qui advient d'un projet n'est pas forcément exactement ce que les élus ont décidé. La cheffe de projet aménagement de la SAGES explique par exemple, à propos de la « mixité urbaine » que même si « les élus en veulent », qu'elle

[163] Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

[164] Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

est vue « comme la clé du succès », « on n'en voit pas beaucoup dans ce qui se profile ». Dans un travail plus long et ambitieux que le nôtre, il serait néanmoins intéressant de creuser cette hypothèse afin de mieux caractériser le rôle des élus dans le « faire autrement ». Enfin, dans l'entretien avec le chargé de mission participation citoyenne de la MSIP, en charge du WP « fabrique de la ville », celui-ci nous explique pourquoi la création de la MSIP (que nous étudierons en troisième partie de ce mémoire) ne résulte pas d'une commande politique. Il s'exprime ainsi :

> « C'était une décision politique ? Non. On a jamais eu un élu MSIP, on a eu plusieurs élus qui portaient différentes thématiques. D'ailleurs pour rappel les élus ne touchent pas à l'organisation technique. L'institution elle s'organise c'est le Directeur Général des Services qui organise et réorganise son organigramme. Ça peut se faire par l'impulsion d'un élu, ça doit se faire avec la validation de principe mais c'est pas les élus qui vont regarder l'organigramme. il n'y a pas d'élu qui a porté particulièrement cette thématique de l'innovation, pour autant la question de la structuration de la métropole et de l'amélioration de la prise de décision publique et d'avoir une équipe en capacité d'avoir un regard transversal pour que l'installation de la métropole se fasse dans les meilleures conditions, et bien cet objectif là était parfaitement compatible avec création MSIP ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM. - mai 2021.

3.3. Le « faire autrement », conséquence du mythe de Grenoble ?

a. Le mythe de Grenoble

Plusieurs chercheurs s'accordent à penser l'existence d'un mythe de Grenoble. La naissance de cette notion peut être apparentée, comme l'explique Nadir Bouzama[165] à la parution de l'ouvrage de Pierre Frappat (journaliste et enseignant à Grenoble, il a été conseiller municipal de l'équipe d'Hubert Dubedout jusqu'en 1977), intitulé *Grenoble : le mythe blessé* et paru en 1979. Nadir Bouzama explique que le phénomène urbain grenoblois a souvent été rapporté à la notion de mythe en raison de « l'existence de représentations collectives d'une cité qui est souvent considérée selon des archétypes bien répandus comme une particularité territoriale voire une exception ». Les exemples de représentations liées à la singularité grenobloise sont nombreux et se sont succédés - ou superposés - dans différents domaines, avec toujours l'idée que la ville de Grenoble était pionnière quelque part. C'est ce qui explique également le terme de « laboratoire » souvent utilisé pour désigner la ville. Grenoble a donc une image de laboratoire dans plusieurs disciplines et au fil des années, que ce soit au niveau politique, social, scientifique, urbanistique. De grands événements ou archétypes échelonnent l'évolution de ce mythe, allant des Jeux Olympiques de 1968 à l'élection du premier maire écologiste d'une grande ville (Eric Piolle, en 2014[166]). Ce mythe repose sur les symboles énoncés par Nadir Bouzama : l'eau, la science dans la ville, la culture, la force du lieu et de la montagne, les confrontations sociales. L'auteur le qualifie de « mythe moderne », « rapporté avant tout à l'expérience de gestion municipale d'Hubert Dubedout (maire de Grenoble de 1965 à 1983) et de son équipe issue du Groupe d'Action Municipale ». Plus récemment, les chercheurs Gilles Novarina et Charles Ambrosino ont publié un article à propos de ce « laboratoire grenoblois »[167]. Ils reviennent sur la «

---

[165] Boumaza, N., Grenoble, un mythe urbain moderne. *Revue de géographie alpine*, tome 85, n°4, 1997, pp. 175-185.

[166] Payre, R., Le mythe du laboratoire grenoblois. *Le Monde*, 1er Avril 2014. https:// www.lemonde.fr/idees/article/2014/04/01/le-mythe-du-laboratoire-grenoblois_4393609_3232.html

[167] Ambrosino, C., Novarina, G., L'indépassable "laboratoire grenoblois"?. *Métropolitiques*, mars 2015, pp 1-7.

complaisante polysémie » du terme « laboratoire », qui permet à chaque discipline de se l'approprier, validant l'idée du mythe de Grenoble, laboratoire à la fois social, politique, urbanistique et architectural, sans oublier l'importance de la science. Dans un retour historique, ils reviennent sur l'aspect urbain du mythe, en écrivant que « Grenoble s'impose alors comme une étape obligée dans le circuit des visites professionnelles des grands projets d'urbanisme ». Parmi ceux-ci, la Villeneuve apparaît souvent comme la représentation principale de l'urbanisme expérimental grenoblois.

b. Traitement de l'hypothèse : « faire autrement » et mythe de Grenoble.

Le mythe grenoblois, qui repose sur les différents symboles que nous avons cité, représente donc le fait de penser que la trajectoire grenobloise est différente de celle des autres villes qui peuvent lui être comparée, parce qu'il s'agit d'une ville « laboratoire » et « pionnière ». Notre hypothèse concernant cette dimension mythologique consistait à se demander si la notion de « faire autrement » était nourrie par le mythe de Grenoble, voire conditionnée par celui-ci.

Lors de nos entretiens, nous avons demandé aux enquêtés - en fin d'entretien - s'ils pensaient qu'il y avait une spécificité du territoire grenoblois dans le « faire autrement » et si leur réponse était positive de la qualifier. Nous avons relevé plusieurs réponses qui tendent à confirmer l'existence du mythe de Grenoble dans les propos des enquêtés.

Le responsable du workpackage « fabrique de la ville » expliquait ainsi, à propos du territoire grenoblois :

« Un territoire où les premières unions de quartier sont nées, la notion de Groupe d'Action Municipale avec Dubedout. Un territoire qui a vu pour la première fois des collectivités qui portent le discours de la démocratie participative et qui veulent l'inscrire dans une stratégie. LaVille de Grenoble a structuré de manière ancienne des dispositifs de concertation (le budget participatif a l'époque de Destot), et dans la première couronne communiste il y avait une réelle histoire pérenne d'association des habitants et des acteurs. Et même dans les villes plus à droite, comme Meylan, le quartier des Berlières est encore un exemple en terme de fabrique participative d'un projet urbain. C'est un territoire lourdement acculturé à l'association des acteurs ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

La directrice du projet Grandalpe admet qu'il y a un « ADN » du territoire (expression également utilisée par la référente du projet Grandalpe de la Ville de Grenoble) :

« Grenoble la métropole pionnière, marque ce territoire en particulier peut être plus qu'un autre ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

La cheffe de projet aménagement de la SAGES et le chargé de mission à la MSIP s'expriment ainsi, à propos de Grenoble et de sa municipalité :

« ils ont pour moi un petit temps d'avance, à chaque fois. Pas au niveau national, mais au niveau local ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

« Un territoire où il y a beaucoup d'innovations sociales qui sont faites, un esprit à faire vivre et perdurer ». Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

Enfin, le responsable du service « Espaces et citoyenneté » à la Ville de Grenoble admet l'aspect « pionnier » du territoire :

« Dans le sens où historiquement, depuis Dubedout, on a eu un très ancien historique de participation citoyenne (…). On pourrait dire que Grenoble a été vraiment pionnier et que maintenant c'est plutôt une cause nationale et que du coup je sais pas si on est plus en avance ». Entretien avec le responsable du service « espaces publics et citoyenneté » - Ville de Grenoble - mai 2021.

Dans certains entretiens, nous avons échangé plus directement sur le mythe de Grenoble avec les enquêtés, qui tendaient à également à confirmer son existence. La cheffe de projets du SAO y fait directement référence tout en nuançant l'influence de ce mythe aujourd'hui :

« Je m'aperçois que Grenoble se repose beaucoup sur ses acquis du passé - politiques - et ses grandes réalisations - JO -, en bien et en mal. Ya eu des maires novateurs sur tout ce qui est participation citoyenne. Ya beaucoup de personnes qui s'y réfèrent. (…) Après, est-ce qu'il y a vraiment une mentalité de changement ? » Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

Dans la même idée, la chargée de mission participation citoyenne à la MSIP explique qu'elle ne pense pas qu'il y ait réellement de spécificité grenobloise dans le « faire autrement », mais qu'il s'agit d'une culture ou d'une croyance - donc un mythe :

« Toutes les villes concourent à se démarquer, à faire autrement. Mais c'est vrai qu'on l'entend, Grenoble culture de la démocratie participative, etc. Est-ce que c'est avéré ? » Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM. - mai 2021.

Le chargé de mission de l'AURG, plus critique dans sa réponse, parle également d'une « illusion », confirmant qu'il s'agit d'un mythe de la spécificité grenobloise :

« C'est beaucoup employé, on revendique l'innovation, le faire autrement, mais faire bien normalement ce serait déjà pas mal. En tout cas ça mérite au moins de le définir. Est ce qu'on arrive vraiment à faire autrement ? Ou est ce qu'on s'en donne l'illusion, on fait ça pour marketer et pour communiquer et organiser une sorte d'émulation collective. En réalité qu'est ce qu'on change vraiment ? Il faut toujours se poser cette question là ». Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

L'existence ou la véracité du mythe de Grenoble ne sont pas notre sujet d'étude, bien qu'il s'agisse d'une question très intéressante. Notre hypothèse part du postulat qu'il existe, et tente de questionner son influence ou sa place dans l'imaginaire de nos enquêtés et dans son interaction avec la notion de « faire autrement ». Puisque ce mythe repose en partie, selon Gilles Novarina et Charles Ambrosino,[168] sur une identité de « laboratoire » (urbain, mais cette notion s'applique également à d'autres champs), nous voulions questionner la capacité de ce mythe à favoriser le développement du « faire autrement » sur le territoire grenoblois. En confirmant qu'il s'agit d'un mythe, nous prenons une position critique de celui-ci qui détermine que la notion de « faire autrement » n'est sûrement pas différente à Grenoble qu'ailleurs. En effet, ce mythe repose sur un procédé de singularisation que nous avons déjà évoqué, et que nous réfutons - bien que ce travail n'ait pas pu se prêter à de réelles comparaisons inter-territoriales. Pour conclure, les résultats de notre enquête peuvent illustrer - grâce aux citations - le mythe de Grenoble, mais ne peuvent suffire à

[168] Ambrosino, C., Novarina, G., L'indépassable "laboratoire grenoblois"?. *Op. cit.*

déterminer dans quelle mesure celui-ci conditionne le « faire autrement ». Il est fort probable cependant que les discours véhiculés dans le milieu de l'aménagement, eux mêmes influencés par le mythe de Grenoble, aient une forte tendance à la singularisation et donc à l'utilisation du « faire autrement ». Nous reviendrons sur ces questions dans notre dernière partie.

3.4. Faire autrement par rapport aux autres : la compétitivité interurbaine.

Lors de nos entretiens, nous avons entendu plusieurs personnes expliquer que le « faire autrement » pouvait également se construire par rapport aux autres villes. Le premier élément à relever est que si les enquêtés distinguaient le projet Grandalpe comme un projet innovant, particulier, certains étaient également conscients que ce « faire autrement » n'était pas propre au projet, ni à Grenoble-Alpes Métropole. La référence du projet Grandalpe à la Ville de Grenoble explique ainsi, à propos de la fabrique de la ville :

> « C'est pas forcément propre à Grandalpe, c'est dans l'ère du temps aujourd'hui, notamment parce qu'il y a moins de finances : il faut tester des choses à moindre frais avec l'urbanisme tactique. Ça a l'avantage de répondre aux questions de résilience, de mouvance, de crises, la nouvelle société va devoir être une société de forte adaptabilité (…). On entre vraiment dans une autre manière de faire ». Entretien avec la chargée de mission - Ville de Grenoble - mai 2021.
>
> « Chaque territoire avec ses caractéristiques doit faire la ville autrement pour répondre à ce qu'il est véritablement ». Entretien avec la chargée de mission - Ville de Grenoble - mai 2021.

La directrice du projet Grandalpe explique également que Grenoble-Alpes Métropole « n'a pas le monopole de l'innovation » à propos de l'urbanisme tactique :

> « Il y a plein de villes qui en font, c'est un mouvement assez partagé, de benchmark. Tout le monde essaye de faire autrement : Lyon, Lille, Paris, Bordeaux,… ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

Même s'ils sont conscients que le « faire autrement » ne leur est pas propre, des enquêtés continuent de pointer un impératif d'innovation, de distinction. La chargée des mission participation citoyenne à la MSIP le formule ainsi :

> « Il faut être en capacité de produire quelque chose de différent pour sortir de tout écueil de standardisation. Se dire qu'on a des projets qui incarnent le territoire sur lequel ils sortent ». Entretien avec la chargée de mission participation citoyenne - MSIP, GAM - mai 2021.

Dans notre première partie, nous avons abordé la question de la compétition interurbaine telle qu'elle est présentée dans l'introduction à l'ouvrage de Cécile Gintrac et Matthieu Giroud, Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain[169]. Dans celle-ci, les auteurs illustrent le paradoxe selon lequel les villes suivent toutes des modèles d'urbanisme et des évolutions qui sont semblables, tout en ayant pour impératif de devoir « s'imposer dans le concert des grandes métropoles attractives, innovantes, mondialisées, les villes doivent se différencier ». Il abordent assez rapidement les « leviers de ce processus de singularisation ». Ces derniers ne sont pas sans rappeler ceux que notre enquête a rassemblé sous la notion de « faire autrement ». L'hypothèse que nous traitons est donc celle selon laquelle la volonté de « faire autrement » est dictée par une volonté de singularisation de Grenoble-Alpes Métropole, dans un contexte pas forcément conscient de

[169] Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain.*, Paris, Les Prairies ordinaires, 2014.

compétition interurbaine et d'attractivité. Ce contexte, nous l'avons également vu en première partie, se rapporte à ce que David Harvey appelle l'« entrepreneurialisme urbain »[170]. Les résultats de notre enquête tendent à confirmer ce paradoxe, illustrant à la fois l'impératif de singularisation et la reproductibilité du concept de « faire autrement ».

3.5. Le « faire autrement » contraint et le « faire autrement » choisi.

La chargée de mission participation citoyenne à la MSIP que nous avons interrogé a mis en avant une distinction intéressante lors de notre entretien. Lorsqu'elle tentait de définir le « faire autrement », elle s'est demandée si on ne pouvait pas séparer deux types de « faire autrement » : celui qui est contraint ou subit (« Celui qui a toujours été là parce qu'on est contraints »), et celui qui est choisi. Plusieurs enquêtés ont en effet souligné le caractère contraint du « faire autrement ». Les raisons de cette contrainte peuvent être multiples, et la cheffe de projet aménagement de la SAGES les explique ainsi :

> « On est au bout d'une époque faste, au bout de la disponibilité foncière à Grenoble et de la logique de l'étalement urbain, et on a plus les mêmes moyens ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.
>
> « La pragmatique raison financière ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

Nous avons regroupé les résultats de notre enquête en deux types de contraintes : les contraintes imposées par le territoire, et les contraintes « parce que ça marche pas actuellement et qu'on veut corriger »[171]. Le stagiaire de la Ville de Grenoble sur l'urbanisme tactique explique ainsi :

> « On est un peu forcés. Tout ce qui est végétalisation etc… sont des conséquences du réchauffement climatique et de la santé. Il y a une crise écologique, climatique, sociale, économique, encore accentuée par le Covid. Ça a accéléré notre volonté de faire du tactique. Avec le Covid, on sait qu'il y aura des locaux vides, et un besoin de protection des populations précarisées, de soutien de l'économie locale. On fait autrement parce qu'on est un peu dos au mur. A Grenoble, le maire est écolo mais c'est aussi parce que c'est une cuvette et qu'il fait trop chaud l'été et donc les grenoblois sentent le réchauffement climatique ». Entretien avec le stagiaire chargé de développer une stratégie municipale pour l'urbanisme tactique - Ville de Grenoble - mai 2021.

Dans la même idée, la cheffe de projet aménagement du SAO explique penser « qu'on a plus de contraintes sur le territoire avec les montagnes et les enjeux climatiques : il faut réfléchir autrement et peut être plus vite »[172]. Deux autres enquêtés abordent la thématique du climat :

> « Il y a des choses dont on va pâtir. Il y a des choses concrètes qui le montrent, donc une nécessité de faire autrement ». Entretien avec la chargée de mission - Ville de Grenoble - mai 2021.
>
> « Il y a des enjeux environnementaux qui me semble nous imposent de réfléchir autrement ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

---

[170] Harvey, D., Vers la ville entrepreneuriale. Mutation du capitalisme et transformations de la gouvernance urbaine, 1989. In : Gintrac, C., Giroud, M. (dir), *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*., Paris, Les Prairies ordinaires, 2014.

[171] Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM.

[172] Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM.

Une autre manière qui a été utilisée pour aborder la contrainte était donc de dire que « si on veut faire autrement, c'est parce que ça marche pas actuellement », explique la directrice du projet. Elle parle également d'« adaptation » :

« Mais du coup faire autrement pour des résultats plus vertueux, avec des cadres différents, notamment dans le cadre de financement : faire autrement c'est aussi s'adapter. Ça vient nous percuter des fois ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

La cheffe de projet aménagement du SAO donne également des explications liées à une façon de faire la ville qui ne marche plus :

« Il y a une insatisfaction de certaines formes urbaines qui ont engendré des banlieues. Des quartiers où les gens vivent mal, les gens en difficulté sociale sont relégués là-bas, on met sur le dos du béton les difficultés sociales. Faire autrement c'est éviter ce genre d'écueils, par la mixité sociale et fonctionnelle. Donc c'est « faire autrement » par rapport à des écueils du passé. Et faire autrement c'est aussi par rapport au futur : la crise écologique, etc. On ne peut pas se permettre de faire pareil, on a plus les moyens et on doit rendre la ville plus confortable ». Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

Cette dernière ajoute cependant « faire la ville autrement par contrainte, mais pas seulement : on a envie d'être plus apaisés socialement, de mieux vivre ensemble ». Nous pensons donc que l'hypothèse selon laquelle le « faire autrement » est dicté par la contrainte, qu'elle soit territoriale, climatique ou sociale, peut être validée par ces résultats. Cependant, la coexistence entre ce « faire autrement contraint » et un autre « faire autrement », choisi, reste possible.

Se demander pourquoi on veut « faire la ville autrement » nous a donc permis de valider les hypothèses selon lesquelles ce « faire autrement » résulte, en partie, de la compétition entre les métropoles et d'enjeux d'attractivité, et qu'il est « contraint » dans une certaine mesure. Ces hypothèses, ainsi que celles que nous avons réfutées, continuent de caractériser cette notion, et d'en faire une généalogie. Le projet Grandalpe, comme nous l'avons montré dans cette deuxième partie, illustre l'application de cette notion dans un milieu précis, et permet d'en dessiner encore davantage les contours. Ces derniers sont ceux d'un « faire autrement » qui s'applique au projet en lui-même, dans l'intention du projet et dans ses objectifs. Ils sont complémentaires de ce que nous avons appelé, en première partie, le « faire autrement » dans la démarche, dans le process. En effet, certains éléments de cette deuxième partie nous permettent de nous guider vers notre hypothèse principale, objet de notre troisième partie, qui porte sur la démarche du projet et la volonté de « faire autrement » dans la démarche. Cette hypothèse principale, nous l'avons vu, établit un lien entre le « faire autrement » et un « besoin de légitimité »[173] de Grenoble-Alpes Métropole. Le chargé de mission de l'AURG, à propos de la compétition interurbaine que nous venons d'aborder, explique ainsi :

« On en parle depuis plus de vingt ans, mais ça se met en place plus ou moins vite selon les métropoles. A Grenoble c'est seulement maintenant, et c'est pas terminé. Et justement, c'est par des projets comme Grandalpe : le projet transforme la structure, et la structure transformée rétro-transforme le projet ». Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

[173] Expression de Sara Carlini : Carlini, S., Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne, *ibid*., p.7.

Troisième partie.

Faire autrement pour faire métropole.

Introduction

La naissance du projet urbain dans les années 1960 et 1970 s'accompagne, comme nous l'avons vu en première partie, d'un passage du gouvernement à la gouvernance urbaine. Cette dernière, selon les mots de Patrick Le Galès, découle du « diagnostic d'une incapacité des gouvernements à répondre aux problèmes qui leur sont soumis et à s'ajuster à de nouvelles formes d'organisation sociale, économique et politique ». Pour rappel, il définit la gouvernance comme « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement »[174]. Les enjeux liés à la gouvernance sont donc larges et nombreux, à l'échelle d'un projet urbain mais également à l'échelle d'une institution. Dans la même idée, on trouve dans l'ouvrage *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble,* des questionnements liés à la gouvernance. Les auteurs expliquent que la gouvernance « peut être définie comme une modalité particulière de gouverner, qui suppose à la fois la construction de nouveaux arrangements institutionnels (…) et la définition, par les acteurs politiques d'un nouveau type de rapport avec les acteurs qui constituent la société civile »[175]. Ils ajoutent : « parler de gouvernance métropolitaine ne se résume donc pas à l'analyse de la réorganisation institutionnelle qu'implique l'élargissement de l'échelle du gouvernement territorial (…), mais oblige à prendre en compte l'ensemble des transformations culturelles et sociales qui rendent possible l'émergence d'un nouveau rapport entre société civile et institutions politiques »[176].

Dans cette dernière partie, nous voulons nous pencher sur ces enjeux, en partant toujours de notre terrain d'enquête et de l'étude du projet Grandalpe de Grenoble-Alpes Métropole. En effet, nous avons vu que les enquêtés, dans leur définition du « faire autrement », distinguaient le « faire autrement » dans les objectifs et dans le fonds du projet du « faire autrement » dans le process, dans la gouvernance. Notre hypothèse principale est également une manière de nous demander pourquoi les agents métropolitains veulent faire autrement. Elle se concentre en effet sur le « faire autrement » dans la gouvernance, et nous permet de penser que le « faire autrement » est un moyen, pour une institution dont la construction est récente voire fragile, de légitimer son rôle dans l'aménagement du territoire.

Dans un premier temps, nous allons faire un retour historique sur la construction de la métropole grenobloise, afin de mieux en comprendre les étapes et le contexte. Nous nous pencherons ensuite sur ce qui nous a amené à formuler cette hypothèse et qui a souvent été cité par les enquêtés comme un exemple de « faire autrement » : le mode projet. Nous verrons enfin pourquoi ces deux éléments (la construction intercommunale grenobloise et le mode projet) nous permettent de traiter notre hypothèse.

---

[174] Le Galès, P., Gouvernance, *ibid*., p.300.

[175] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. Editions Le Moniteur, Paris. 231p.

[176] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. p. 19.

Chapitre 1 : La construction intercommunale de Grenoble.

Le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe, nous a donné des éléments lors de notre entretien à propos de la construction intercommunale grenobloise. Pour lui, celle-ci donne un contexte essentiel pour comprendre certains enjeux auxquels Grenoble-Alpes Métropole est aujourd'hui confrontée. Il nous disait ainsi : « L'intercommunalité on s'y est cassé les dents, à de nombreuses reprises », à propos des étapes de cette construction. Nous dédions donc ce premier chapitre à la construction intercommunale de l'institution, en revenant sur ses étapes ainsi que sur les enjeux notamment identifiés par Gilles Novarina, Natacha Seigneuret et leurs collègues, dans leur ouvrage *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*[177].

1.1. Un « écosystème d'innovation », les « bases du développement technopolitain »[178]

L'introduction de l'ouvrage dirigé par Gilles Novarina et Natacha Seigneuret, *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble* est intitulée « La construction sociale de la Métropole »[179]. Dans celle-ci, les chercheurs ayant participé à l'ouvrage décrivent l'histoire de Grenoble-Alpes Métropole en deux parties, plus ou moins chronologique : dans un premier temps ils s'intéressent à l'histoire du territoire, et dans un second ils s'intéressent au passage de « technopole à métropole ». Dans la seconde partie, ils retracent les étapes de la construction intercommunale, que nous allons voir. Dans la première partie, ils s'attardent sur le territoire grenoblois dans ce qu'il était avant les années 70. Grenoble a longtemps été une ville industrielle encore très rurale, et « à la fin du XIXe siècle, l'économie locale affronte une reconversion et, progressivement, s'affirment et se renforcent les liens entre industrie et enseignement supérieur ». Avec la recherche, ils composent un « milieu innovateur », aujourd'hui qualifié d'« écosystème d'innovation ». Ayant connu une « croissance démographique et économique exceptionnelle et quelque peu inattendue », les auteurs expliquent pourquoi cette ville avait « *a priori* peu d'atouts pour expliquer ce destin si particulier, dont le récit entretient le « mythe de Grenoble »[180] ». Les mutations économiques du XXe siècle - « expérimentation de nouvelles technologies et transfert d'innovation vers l'industrie locale » - profitent non seulement à Grenoble, mais également à son agglomération.

> « Dès les années 1960, les bases du développement technopolitain sont en place : le potentiel de recherche s'est diversifié avec l'émergence,) coté de la physique des solides et du magnétisme, de l'électronique, des mathématiques appliqués et de l'informatique; universitaires, patrons de laboratoire et industriels ont à la fois approfondi les relations qui les unissaient de longue date et réussi à renouveler le milieu innovateur grenoblois, en l'ouvrant sur l'extérieur ».[181]

Parallèlement, la population de l'agglomération continue d'augmenter, passant de 81 000 habitants en 1954 à 179 000 habitants en 1968. La construction intercommunale grenobloise avant 1966 repose donc sur l'innovation et sur ces « bases du développement technopolitain ». L'ouvrage que nous citons nous

---

[177] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *op. cit*.

[178] Expressions issues de l'ouvrage : Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op.cit*.

[179] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. p. 10.

[180] Nous évoquons le « mythe de Grenoble » dans le Chapitre 3 (3.3) de notre Partie 2.

[181] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. p. 12.

intéresse beaucoup dans cette dernière partie, et en plus de nous éclairer sur cette construction, il nourrira nos réflexions à propos du profil technopolitain de la métropole grenobloise. Après avoir constaté l'existence, au milieu du XXe siècle, de ces « bases », nous allons voir plus précisément les étapes de la construction intercommunale à partir des années 1960.

1.2. Les étapes de la construction intercommunale.

Afin de mieux comprendre la construction intercommunale grenobloise, nous avons repris un tableau figurant dans l'ouvrage dirigé par Gilles Novarina et Natacha Seigneuret[182], complété par des éléments issus de l'ouvrage de Jean-François Parent intitulé *Aménager un territoire. 1965/2005 L'agglomération grenobloise et son avenir*[183].

Repères chronologiques de la construction intercommunale de Grenoble-Alpes Métropole	
1966	Création du SIEPURG (Syndicat intercommunal d'études des problèmes d'urbanisme de la région grenobloise). Rassemblement de 23 communes pour lancer une politique d'urbanisme à l'échelle de l'agglomération.
1967	Loi d'orientation foncière qui instaure le Plan d'Occupation des Sols (POS)
1968	Création du SIRG (Syndicat intercommunal de réalisation de la région grenobloise), organe de réalisation du SIEPURG.
1973	Création du SIEPARG (Syndicat intercommunal d'études, de programmation et d'aménagement de la région grenobloise), rassemblant 23 communes, et du SMTC (Syndicat mixte des transports en commun de l'agglomération grenobloise).
1982	Première loi de Décentralisation, qui institue les régions comme des collectivités territoriales (le transfert des compétences a lieu en 1983).
1994	Naissance de la communauté de communes, qui se substitue au SIEPARG.
1996	La communauté de communes prend le nom de Grenoble-Alpes Métropole, communément appelée la Métro.
2000	Grenoble-Alpes Métropole adopte le statut de communauté d'agglomération, regroupant 23 communes.
2001	Inauguration de la patinoire Pole Sud : première grand équipement métropolitain.
2004	Quatre nouvelles communes rejoignent la Métro : La Gua, Saint-Paul-de-Varces, Varces-Allières-et-Risset et Vif.
2005	La commune de Bresson se retire de la Métro pour rejoindre la communauté de communes du Sud Grenoblois.
2008	Inauguration du Stade des Alpes : deuxième grand équipement sportif financé par la Métro.

[182] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. p. 20.

[183] Parent, J-F., (2005), *Aménager un territoire. 1965/2005 L'agglomération grenobloise et son avenir.* Editions la pensée sauvage. 205p.

2010	La commune de Venon rejoint la Métro.
2011	La commune de Miribel-Lanchâtre rejoint la Métro.
2014	Fusion de la communauté de communes du Balcon sud de Chartreuse, de la communauté de communes du Sud Grenoblois et de la communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole. La nouvelle communauté d'agglomération, issue de cette fusion, conserve le nom de Grenoble-Alpes Métropole et se compose de 49 communes et de 450 000 habitants.
2015	Le 1er Janvier 2015, Grenoble-Alpes Métropole passe du statut de communauté d'agglomération à celui de Métropole dans le cadre de la loi MAPTAM (Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles).

FIG. 12 : Repères chronologiques de la construction intercommunale de Grenoble-Alpes Métropole.

Dans son ouvrage, Jean-François Parent découpe l'histoire de l'aménagement du territoire grenoblois en trois périodes : celle de la recherche d'un « développement urbain organisé » (1965-1983), celle d'une « nouvelle donne » liée à la décentralisation (1983-1995), puis celle d'une « agglomération multicommunale » (1995-2005). Etant donné qu'il publie cet ouvrage en 2005, il n'est pas encore question du passage au statut de Métropole exigé par la loi MAPTAM. Il précise que 2005 est le terme de son étude, mais pas celui d'une période. Les intitulés de ces parties chronologiques nous guident déjà vers une pensée intercommunale. Il écrit à ce sujet « ce qui a peut être le plus évolué ces dix dernières années ce sont les structures mêmes de l'intercommunalité, évolution renforcée par un changement de majorité politique au milieu de la décennie »[184].

1.3. « De la technopole à la métropole ? » [185]

Les auteurs de l'ouvrage *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble* écrivent en 2015. Ils se posent des questions en lien avec la construction intercommunale grenobloise et surtout avec le passage au statut de Métropole. Ils élaborent des hypothèses auxquelles nous ne pourront pas répondre à leur place, six ans plus tard et après un mandat municipal. Pourtant, les questionnements que nous trouvons dans cet ouvrage nous paraissent semblables à ceux que nous avons trouvé lors de notre enquête. Alain Bourdin, sociologie et urbaniste, s'interroge ainsi, à la fin de l'ouvrage : « Grenoble est-elle une métropole ? Aux yeux de la loi oui, mais au-delà ? »[186]. C'est tout l'objet du livre, que de se demander si Grenoble est réellement une Métropole - surtout au sens économique - ou si elle n'en acquiert en 2015 que le statut. Ils se demandent effectivement si la technopole - statut qu'ils lui confèrent pour les raisons que nous avons abordé - peut devenir une vraie Métropole. Nous voulons donc revenir sur leur raisonnement et leurs questionnements, en citant l'ouvrage, puisqu'ils nous semblent pertinents dans notre démarche.

Nous avons abordé en début du chapitre les « bases du développement technopolitain » de Grenoble, avant les années 1960. Pour reprendre cette évolution, voici ce qu'on peut lire ensuite :

---

[184] Parent, J-F., (2005), *Aménager un territoire. 1965/2005 L'agglomération grenobloise et son avenir. Op.cit.* p.115.

[185] Titre de l'ouvrage : Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.*

[186] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.* p.223.

« Dans les années 1960, le développement technopolitain grenoblois dépend donc moins de la politique nationale de décentralisation industrielle que de la mobilisation des acteurs scientifiques locaux pour obtenir de la part de l'Etat, puis de l'Union Européenne, des programmes d'investissements »[187].

Les auteurs expliquent ensuite que « le rayonnement et l'attractivité du territoire grenoblois ont dépendu, jusqu'à une date récente au moins, du poids de la science et de la technologie dans ses activités économiques ». Ils montrent que pour des raisons liées à la taille (physique comme symbolique) de la ville, Grenoble a été contrainte de se spécialiser depuis toujours. Les politiques de développement conduites par les collectivités locales sont toutes allées dans ce sens :

« Avec 7% des emplois qui relèvent de l'économie de la connaissance (14% qui peuvent être assimilés à des emplois de cadres dans les fonctions métropolitaines), Grenoble est considérée comme une des premières technopoles françaises »[188].

Dans un débat au sein de la communauté des chercheurs, on apprends qu'ils se questionnent « sur la nature des transformations de l'économie locale qui peuvent contribuer au passage du statut de ville à celui de métropole : faut-il conforter la spécialisation de cette économie ou, au contraire, encourager sa diversification ? Ce débat est tout particulièrement d'actualité à Grenoble ». Dans le troisième chapitre de l'ouvrage, intitulée « Vers le grand Grenoble ? » - dédiée aux enjeux liés à la gouvernance métropolitaine -, les auteurs Sophie Louargant et Guillaume Gourgues nous apprennent également que « la transformation de GAM en une métropole institutionnelle génère des questionnements, des craintes et des attentes différentes selon les configurations des territoires qui composent l'ensemble spatial concerné par cette « fusion » institutionnelle »[189]. Leurs propos résonnent avec ceux du chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe. Ce dernier nous a résumé, lors de notre entretien, la construction intercommunale en expliquant les divergences qu'il a pu y avoir entre une ville-centre socialiste et une première couronne communiste, explications politiques et géomorphiques du faible degré d'intégration intercommunale.

Enfin, dans ce même chapitre on peut lire : « le mode de régulation de l'agglomération montre une stratégie métropolitaine en construction, portée à ce jour et dans les faits par quelques acteurs-leaders. Cette métropolisation se traduit encore faiblement dans des dispositifs institutionnels ou opérationnels. En outre, les perspectives métropolitaines, louables dans leurs intentions, ont produit pour le local de multiples injonctions, performatives, voire normatives ou artificielles »[190]. Au sein de ces « perspectives », et de ces « intentions », nous pensons reconnaître celle du « faire autrement », qui peut être contraint - comme nous l'avons vu - et devenir une injonction performative.

Dans ce troisième chapitre, les auteurs dédient plusieurs sous-parties à la question de la participation. Ils apportent un regard critique et prennent pour exemple la construction du Scot (Schéma de Cohérence Territoriale). Ils écrivent à ce sujet :

---

[187] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op*. *cit*. p.13.

[188] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op*. *cit*. p.13

[189] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op*. *cit*. p.128

[190] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op*. *cit*. p.148

« Il est donc important de ne pas fantasmer sur la force mobilisatrice du récit métropolitain grenoblois. Analysé depuis la question démocratique, celui-ci est encore largement artificiel et reste tributaire des jeux d'acteurs qui le font sans le vivre ». [191]

Lors de notre entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville », ce dernier nous expliquait pourquoi Grandalpe était un projet important pour Grenoble-Alpes Métropole. Il le décrivait ainsi comme un « moment pivot dans la construction intercommunale ». En effet, pour lui Grandalpe est « le seul projet pour le moment qui n'aurait pas pu se faire sans la Métropole ». Il ajoute que l'histoire récente de cette construction intercommunale, est « marquée par la difficulté à fabriquer un objet intercommunal ». Ainsi, l'enquêté admet une difficulté métropolitaine, six ans après la parution de l'ouvrage dirigé par Gilles Novarina et Natacha Seigneuret[192]. Dans la même idée, la cheffe de projets aménagement du SAO qualifiait, dans son entretien, la rôle de la métropole de « primordial, essentiel, majeur ». Plusieurs enquêtés constatent effectivement un manque d'intercommunalité ou des « logiques communales »[193] persistantes. Il semble donc y avoir un consensus entre plusieurs enquêtés autour du rôle fondamental de la métropole, rôle qui n'est pas encore complètement rempli. Les auteurs de l'ouvrage *De la technopole à la métropole. L'exemple de Grenoble*, parlent d'une « évidence métropolitaine » pour qualifier le passage en métropole de 2015, et nous trouvons cette expression adaptée pour qualifier la représentation qu'ont nos enquêtés du rôle que devrait avoir Grenoble-Alpes Métropole.

Cette première partie nous a donc permis de mieux comprendre les étapes et les enjeux de la construction intercommunale jusqu'au passage au statut de métropole en 2015. Elle a également été le lieu d'introduction de certains enjeux directement liés à cette construction, qui seront approfondis dans une prochaine partie. Ils posent en effet des questions sur la jeunesse de la métropole (souvent évoquée dans les entretiens), sur sa constitution et sur sa légitimité - dans cette partie, la légitimité à être qualifiée de métropole plutôt que de technopole. Après cet effort de contextualisation, nous revenons plus précisément sur la gouvernance du projet et nous allons nous concentrer sur ce que nous pouvons appeler le « mode projet », un exemple de « faire autrement » pour nos enquêtés.

Chapitre 2 : L'administration « en mode projet ».

2.1. De l'administration de gestion à l'administration en mode projet

Jean-François Kerléo, chercheur et professeur de droit à l'Université d'Aix-Marseille, publie en 2020 dans la *Revue française d'administration publique* un article qu'il intitule « L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques »[194]. Dans celui-ci, il explique que le « modèle rationnel-légal hiérarchisé où les activités sont à la fois spécialisées et cloisonnées » de l'administration connaît des mutations. Ce modèle, qui « fonctionne en silos », peut être qualifié

---

[191] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op. cit*. p.146.

[192] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op. cit*.

[193] Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM.

[194] Kerléo, J. (2020). L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Revue française d'administration publique*, 175, 721-734.

d'administration de gestion. Le chercheur explique que celui-ci a largement été critiqué par la sociologie des organisations, et que dans les années 1950 « l'administration de mission » s'est ajoutée à ce modèle : « celle-ci correspond à une structure légère, plutôt interministérielle, créée à titre temporaire pour réaliser un objectif ». Il explique l'administration de mission en reprenant les termes de Morand-Deviller et Racine[195] : « Elle est animée par une équipe peu nombreuse, unie autour d'un chef de file. Elle est chargée de tâches originales, souvent même expérimentales qui, si elles se pérennisent, seront reprises par les administrations de gestion ».

Jean-François Kerléo ne s'attarde pas davantage sur ces évolutions, pour se pencher sur une autre forme d'administration qui « semble voir le jour » : « l'administration en mode projet ». Il explique que « le « mode projet » constitue une approche managériale du secteur privé qui aurait été mise en œuvre autour des années 1930 et 1950 ». D'après lui, cette approche se serait étendue à l'administration depuis les années 1980, au moment où la notion de projet urbain s'est développée. Pour preuve, il cite un guide publié par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) en 2019, intitulé « Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique ». Il distingue le mode projet de l'administration de mission : « contrairement à l'administration de mission qui se caractérise par la création d'une structure publique censée disparaître à l'issue de la mission, celle de projet se greffe sur l'administration classique et fonctionne à l'intérieur d'un même service public en parallèle des autres services et modes de management ».

Sa définition du mode projet est donc la suivante : « Innovante, transversale et agile, l'administration de projet renvoie aux dispositifs managériaux, organiques et financiers de nature pérenne ayant pour objet la réalisation d'une activité, inédite et provisoire, selon des techniques de gestion qui impliquent la création temporaire d'équipes transversales et pluridisciplinaires composées d'agents publics appartenant à des services différents, et le cas échéant de personnalités extérieures, entre lesquels les rapports inter-individuels reposent sur d'autres liens que le respect hiérarchique ». Dans la suite de son article, il aborde plus en détails les outils qui composent le mode projet. Pour notre part, nous allons maintenant voir en quoi cette notion telle que Jean-François Kerléo la définit, s'applique à notre terrain d'enquête.

2.2. Le mode projet à Grenoble-Alpes Métropole.

Notre intérêt pour le « mode projet » est né au cours de notre enquête de terrain. Ce n'est qu'après avoir constaté que plusieurs enquêtés y faisaient référence lorsqu'ils donnaient des exemples de « faire autrement » que nous avons décidé de nous pencher sur le sujet. Plus précisément, nous avons décidé d'interroger un chargé de mission de la MSIP, en charge d'animer la démarche autour du mode projet interne. Nous lui avons demandé ce qu'est le mode projet, et voici sa réponse :

> « C'est un mode de production et de réponse à des besoins ou des problématiques qui peuvent se poser qui est particulier. Il se distingue par une date de début et une date de fin, et qui est dans un registre extra-ordinaire si on le compare à du service, à de l'exploitation.
>
> Il a un caractère extraordinaire dans la mesure où c'est un dispositif, une organisation qui est temporaire et particulière, qui dépasse souvent la question des organigrammes, et qui va mobiliser des ressources particulières et temporaires. En interne d'une collectivité, c'est tous les moyens qu'on va se donner pour avoir une culture commune, ça passe entre autre par un langage commun pour cadrer et définir un projet avec les mêmes mots. C'est une logique de portefeuilles de projets, avec des projets ou des programmes suivis et cadencés par la direction générale. Un des leviers pour avoir la

[195] Morand-Deviller, J., & Racine, P. (1987). L'administration de mission. *La Revue Administrative, 40*(238), 307-323.

transversalité c'est ça. Avec des outils communs de pilotage et de reporting. Mais aussi, il faut que chaque chef de projet développe son expertise projet.

En gros il y a trois volets : la culture commune, les ressources appui aux chefs de projets, et le fait de créer une communauté et du réseau.

Dans la structuration des différents projets dans le pilotage au niveau de l'organigramme ». Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

Nous lui avons ensuite demandé depuis quand on parlait de « mode projet » à la Métropole :

« Par ses métiers, ses compétences, et ses services qui ont un lien direct avec les usagers, historiquement l'interco a plutôt été une structure au service des communes et marquée par l'ingénierie. Dans un certain nombre de directions et de services (comme la mobilité) on avait des équipes qui étaient déjà en mode projet, de tout temps. Dans des espaces particuliers, ça a concerné la métro depuis toujours. Mais, le fait de développer le mode projet, il y a eu des premières tentatives en 2014 qui n'ont pas marché, et véritablement je pense que le développement s'est fait a partir de 2017. C'est là qu'on a commencé à toucher des gens qui étaient pas forcément experts par leur métier dans le mode projet, c'est là qu'on a essayé d'insuffler le mode projet comme un vecteur de transversalité, d'une capacité à proposer une action publique qui soit plus complète, qui prenne plus en compte les usagers, qui puisse faire face aux difficultés auxquelles on est confronté... C'est là où il y a eu un changement d'échelle. Mais quand je suis arrivé il y avait beaucoup de gens qui faisaient du mode projet. Ce qui manquait c'était la structuration en tant que mode d'organisation interne. C'est une démarche qui n'est pas du tout liée aux élus, mais qui est liée à l'administration ». Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

Enfin, nous avons demandé à l'enquêté de nous décrire plus précisément les intérêts et les objectifs du « mode projet » :

« Par rapport au renouvellement de l'action publique, à un certain nombre de choses qui changent autour de nous, notamment dans les attentes des citoyens, la prise en compte de contraintes environnementales et autres, le mode projet est là pour pouvoir initier des choses. De fait, il y a des besoins importants qui évoluent rapidement qui nous sont confiés, on est très déterminés (le mode projet) par des éléments extérieurs. Le monde autour de nous bouge et ça amène des besoins différents. C'est quelque chose qui tend à devenir permanent, qui va sortir du caractère un peu extraordinaire. Si on devait faire un opposé schématiquement on aurait une action publique qui ne fait rien de nouveau et rends juste le service. L'idée de refaire la ville sur la ville est symptomatique, elle demande de pouvoir revisiter, s'adapter à des contextes différents, et pousse à faire des projets.

Aujourd'hui on est dans un environnement où les réponses en silos ou un peu unithématiques ne suffisent pas. La question de l'eau par exemple, demande de prendre en compte l'accessibilité, le coté social. Il n'y a pas un sujet où on ne peut pas agglomérer d'autres sujets autour pour vraiment produire une action publique de qualité, on est obligés d'aller mobiliser d'autres compétences, d'autres points de vue pour construire une offre la plus complète possible. Cette agglomération génère de la complexité, oblige à la transversalité et le mode projet facilite ça ». Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

Le chargé de mission de la MSIP nous a donc permis de mieux comprendre ce que représente le « mode projet » pour la métropole. D'après les extraits que nous venons de citer, il nous semble également que cette définition se rapproche étroitement de celle du « faire autrement » des autres enquêtés. Le chargé de mission de l'AURG explique que le mode projet est « indispensable », et qu'« il n'y a que de cette façon là qu'on peut assurer la transervalité ». Il ajoute :

« Les Métropoles fonctionnent en silos, elles sont faites pour et elles sont efficaces comme ça. Mais pour la qualité de vie et la transformation urbaine il faut dépasser les silos. Ya que à travers une organisation en mode projet que c'est

possible, mais encore faut il que ce mode projet il ait suffisamment d'autorité ». Entretien avec le chargé de mission - AURG - mai 2021.

Pour nous, le « mode projet » reste donc quelque chose d'assez flou pour les acteurs de l'aménagement de la Métropole. Nous observons en effet qu'il s'agit d'une nouveauté pour l'institution, difficile à saisir et à aborder. Pourtant, le fait de consacrer l'une des missions de cet enquêté au mode projet interne est révélateur d'une volonté de changement, d'une volonté de « faire autrement ». Plusieurs enquêtés pointent encore du doigt l'idée d'une organisation en silos et la cheffe de projet aménagement du SAO explique qu'elle ne trouve pas que la Métropole fait la ville autrement au niveau de la gouvernance[196]. Il y a toujours un problème à « faire coexister la logique de projet et la culture hiérarchique où chacun est maître de son domaine. Il y a une vraie résistance à la transversalité »[197].

Les résultats de notre enquête permettent de déterminer que le « mode projet » est perçu comme une nécessité pour « faire la ville autrement ». Cependant, nous observons également des dysfonctionnements autour de celui-ci. Nous ne sommes pas en mesure de déterminer si ces derniers peuvent s'expliquer par un « manque d'autorité »[198], par une « résistance à la transversalité »[199], ou par autre chose. Nous voulons donc continuer à décrire ce « mode projet » et la façon dont il est représenté sur notre terrain. Comme l'explique Jean-François Kerléo[200], les outils de l'administration de projet sont nombreux. Nous voulons nous intéresser particulièrement à l'organisation des services, ou les questions d'organigramme, en tant qu'ils sont considérés comme des outils du mode projet et de changement dans le cadre de notre enquête.

Chapitre 3 : L'organisation des services en mode projet

L'organigramme est considéré comme l'un des outils qui permettent de mettre en oeuvre le mode projet. L'organisation des services au sein de la Métropole peut en effet être révélatrice de certaines évolutions. Suivant notre hypothèse principale, nous pensons que cette organisation interne et ses récentes transformations s'inscrivent dans la volonté de « faire la ville autrement ».

3.1. L'organigramme de la Métropole.

Tout d'abord, nous allons revenir sur une présentation de l'organigramme de la Métropole de manière plus générale, avant de nous pencher sur notre étude de cas, c'est à dire d'illustrer nos propos en nous concentrant sur l'une des Directions Générales Adjointes.

---

[196] Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM.

[197] Godier, P. (2009). Fabrication de la ville contemporaine : processus et acteurs le cas de l'agglomération bordelaise. Thèse, Sociologie. Université Bordeaux II Victor Segalen, France. Cité dans Piris, L., *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole*. [Mémoire]. Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine. 2020.

[198] Entretien avec le chargé de mission - AURG.

[199] Godier, P. (2009) Fabrication de la ville contemporaine : processus et acteurs. Le cas de l'agglomération bordelaise », *op. cit.*

[200] Kerléo, J. (2020). L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Op. cit.*

La vie institutionnelle de Grenoble-Alpes Métropole repose principalement sur le conseil métropolitain, qui est composé de 124 conseillers, issus des conseils municipaux des 49 communes membres. Ce conseil se réunit environ une fois par mois pour délibérer. Les conseillers sont élus lors des élections municipales, le nombre de représentants par commune membre étant encadré par la loi et fixé par des accords locaux. A chaque renouvellement, le Conseil métropolitain procède à l'élection en son sein du Président et des Vice- présidents. L'actuel président de GAM est le maire de la commune de Pont-de-Claix, Christophe Ferrari.

Cette vie institutionnelle et politique de l'institution est distincte de sa vie technique. La Métropole est ainsi dirigée par un Directeur Général des Services (DGS) (actuellement, Jean-François Curci). Il existe actuellement cinq Directions Générales Adjointes (DGA) (Elles étaient au nombre de six lors du passage en Métropole en 2015) :

- La DGA Ressources (Elle comprend des directions comme les ressources humaines, la santé, la prévention sécurité, les affaires juridiques, Les commandes publiques et achats, ou encore le département finances et contrôle de gestion).
- La DGA Services Techniques Métropolitains (Regroupant le plus grand nombre d'agents, on y trouve par exemple la direction de construction de bâtiments et des moyens matériels, la direction de collecte et de traitement des déchets, la direction de la transition énergétique).
- La DGA Cohérence Territoriale (Avec les directions du foncier et de l'habitat, de l'urbanisme et de l'aménagement, ou le département mobilités et transports, conception de l'espace public).
- La DGA Cohésion Sociale et Urbaine (On y trouve la direction insertion et emploi, la direction cohésion sociale et politique de la ville, la mission renouvellement urbain, ainsi que la direction de l'administration de la cohésion sociale et urbaine).
- La DGA Développement et Attractivité (Avec la direction de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et la direction développement économique, ou encore la direction tourisme et promotion).

Derrière chaque DGA, il peut y avoir un grand nombre de directions, qui elles-mêmes peuvent comporter plusieurs services, ou missions, ou unités. Au total, la Métropole comprend environ 1800 agents. Pour y voir plus clair, l'organigramme des DGA est à consulter ci-dessous (FIG.13).

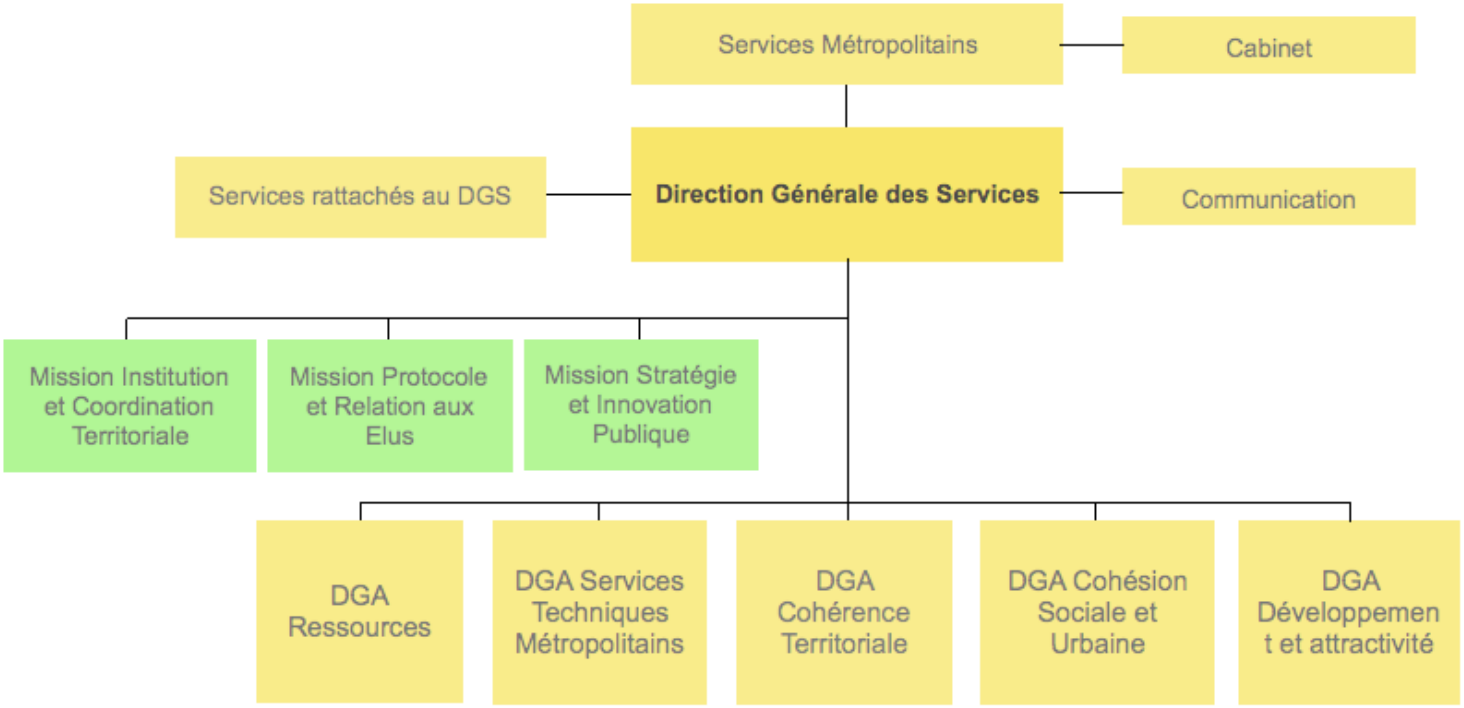


FIG. 13 : Organigramme des Directions Générales Adjointes en 2020.

Avant 2016, il existait six DGA, l'actuelle DGA Ressources résultant de la fusion entre une DGA Finances et une ancienne DGA Ressources. Ce socle d'organisation a été posé dès le passage en Métropole en 2015. Depuis, « si de très nombreuses modifications ont été effectué sur l'organigramme, aucune n'a été aussi structurante, et toutes se sont faites de manière incrémentale : il n'y a pas eu de refonte mais des adaptations ponctuelles liées aux besoins d'un métier »[201]. Ce sont ces évolutions qui nous intéressent et que nous allons illustrer en nous concentrant sur la DGACT (DGA Cohérence Territoriale), dans laquelle on retrouve le Service Aménagement Opérationnel (SAO).

3.2. L'organisation en mode projet : l'exemple de la DGACT de Grenoble-Alpes Métropole.

a. Intitulés dans l'organigramme : l'exemple de la DGACT.

Le chargé de mission de la MSIP sur le « mode projet » admettait être « d'accord que l'organisation de l'équipe projet, le pilotage et la gouvernance c'est hyper important, le "process". Où est positionné le projet, dans l'organigramme, ça dit des choses »[202]. Afin de développer notre hypothèse, nous nous sommes donc interrogés sur l'organigramme métropolitain. Après avoir rappelé sa composition générale, nous voulons effectuer un zoom sur la DGA Cohérence Territoriale. Nous avons privilégié une approche comparative entre son organigramme tel qu'il a été établit en 2015 et ce qu'il est aujourd'hui. Cette démarche peut donc comporter des manquements sur les années intermédiaires. L'idée de cette partie est de comparer les organigrammes des deux années (2015 et 2021), et de s'attarder sur les intitulés des services ou des directions, lesquels ont subit des modifications. Voici donc ci-dessous une reconstitution de l'organigramme de 2015 (FIG.14), suivie de l'organigramme de 2021 (FIG.15) :

[201] Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

[202] Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

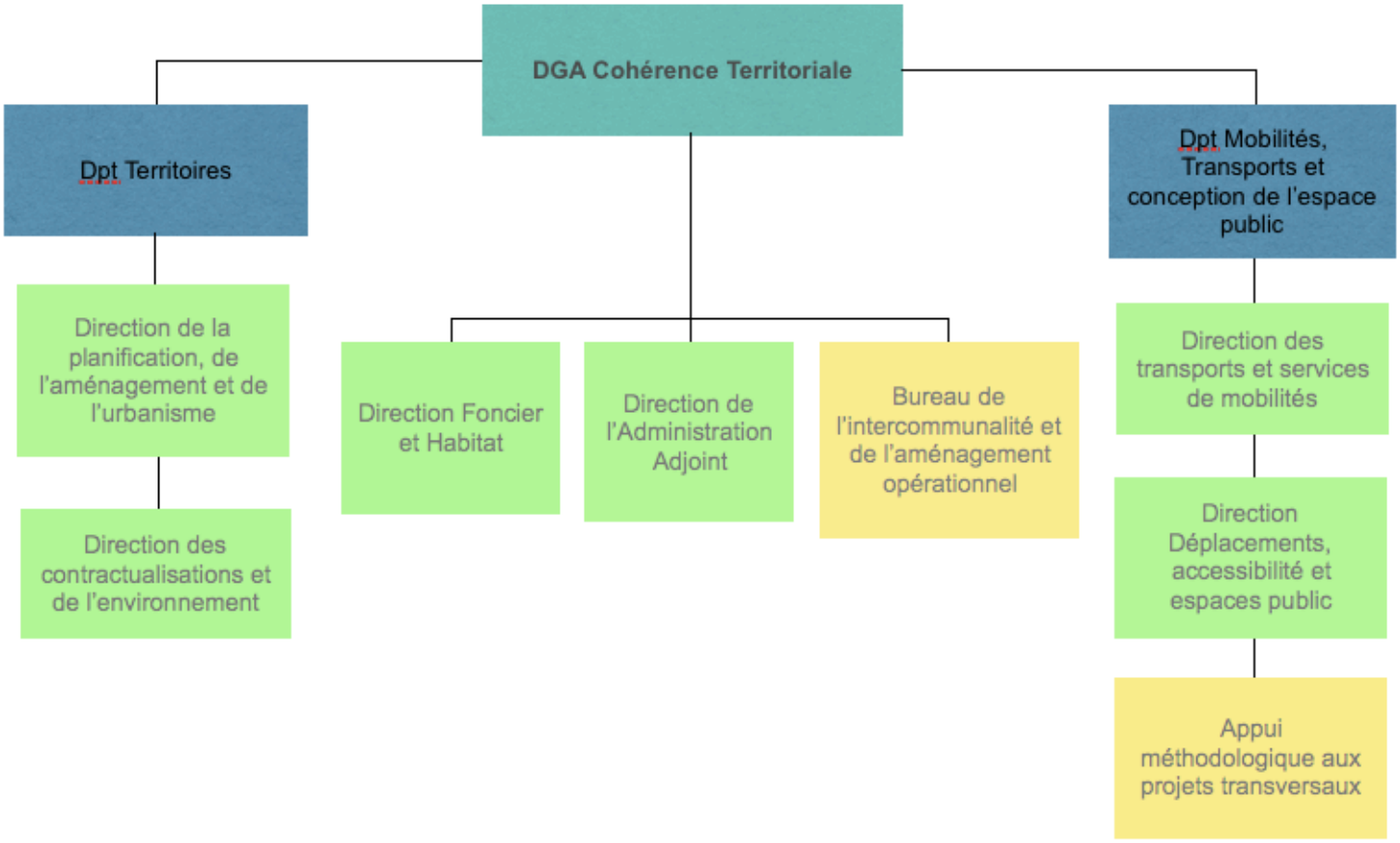


FIG. 14 : reconstitution de l'organigramme de la DGACT de 2015

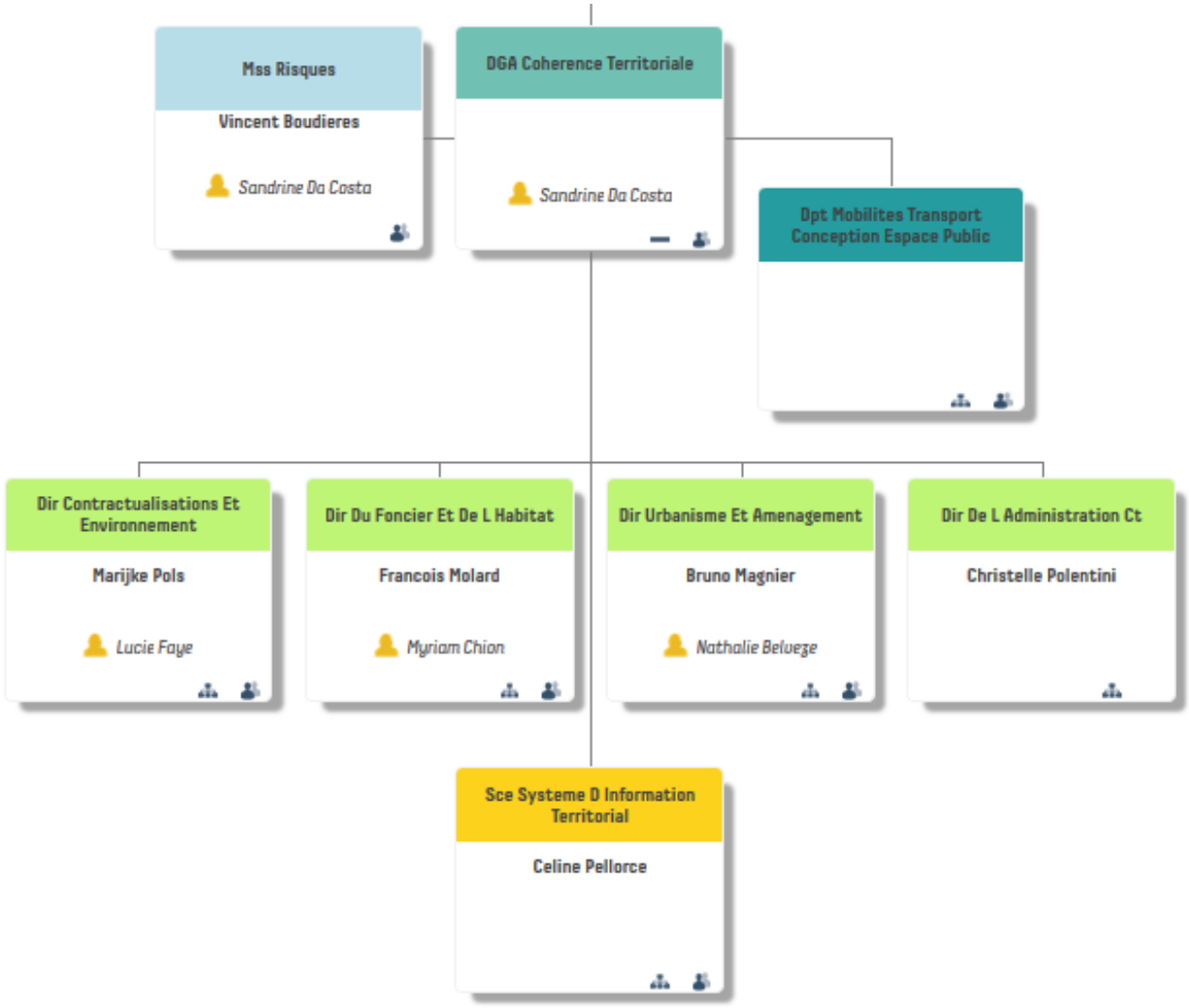


FIG. 15 : Organigramme actuel de la DGACT.

La comparaison entre les deux organigrammes nous intéresse sur deux points. Le premier est l'existence en 2015 d'un « Bureau de l'intercommunalité et de l'aménagement opérationnel ». Notre enquête de terrain ne nous a malheureusement pas laissé le temps d'interroger des agents métropolitains à propos de ce bureau, afin d'en déterminer les objectifs. Cependant, il retient notre attention simplement dans son intitulé, auquel vient s'ajouter notre deuxième point : l'existence d'un « Appui méthodologique aux projets transversaux ». Ce dernier n'existe plus dans l'organigramme actuel. L'existence de ces deux intitulés, qui ont tous deux aujourd'hui disparus, dès 2015 retient donc notre attention, et nous permet de formuler les hypothèses selon lesquelles ils ont simplement disparu, ou bien ils ont été intégrés aux autres directions. Une dernière hypothèse est que, selon les principes du « mode projet », ces idées ont été reprises par la MSIP et sont insufflées dans les différentes directions par un moyen plus transversal non visible sur l'organigramme.

Notre enquête de terrain concernant le projet Grandalpe, et notre observation participante ayant eu lieu au sein du Service Aménagement Opérationnel, notre analyse porte donc sur la DGACT, mais plus particulièrement sur la Direction Urbanisme et Aménagement (anciennement Direction de la planification, de l'aménagement et de l'urbanisme). C'est sur cette direction que nous allons nous pencher dans une deuxième partie, afin de continuer à montrer quels peuvent être les signes de l'existence du « mode projet » et de l'utilisation de ses outils dans notre étude de cas.

b. Le directeur de projet et l'équipe projet.

La directrice du projet Grandalpe nous expliquait lors de notre entretien sa position dans cet organigramme et son évolution :

> « C'est le SAO à l'origine, mais le rôle de directeur de projet c'est un peu différent car transversal. Donc il y a eu une évolution dans mon rattachement : on est rattachés directement à Bruno Magnier, directeur de la DUA (Direction de l'Urbanisme et de l'Aménagement). Pour pouvoir être légitime dans ce rôle de coordination ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

Elle explique ainsi un changement récent (il date de 2020) dans son rattachement à l'organigramme, qui nous intéresse. En effet, auparavant rattachées au Service Aménagement Opérationnel, les deux directrices de Grands Projets Urbains (Grandalpe et la Polarité Nord-Est) du service ont été séparées du service pour être placées plus proches du directeur. La directrice du projet nous explique qu'il y a un objectif de facilitation de la coordination derrière ce changement, quand le chargé de mission de la MSIP en charge du mode projet y voit également un objectif de transversalité :

> « On a fait un travail avec Grandalpe de capitalisation qui a donné lieu à des préconisations, parmi lesquelles le fait de rattacher le projet au plus proche possible de la Direction Générale : pour des enjeux de transversalité, de capacité de mobilisation. On est dans les mouvements qui concernent le mode projet interne ». Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

Si les directrices de Grands Projets Urbains font en réalité toujours partie du Service Aménagement Opérationnel, ce changement léger sur l'organigramme au sein de la Direction de l'Urbanisme et de l'Aménagement est donc révélateur d'une volonté d'apporter davantage de transversalité dans les projets. Si la directrice du projet Grandalpe parlait d'un rapprochement du directeur, supposé faciliter les validations ou le travail avec ce dernier, celui-ci n'est pourtant pas visible dans l'organigramme actuel que nous pouvons observer ci-dessous (voir FIG.16).

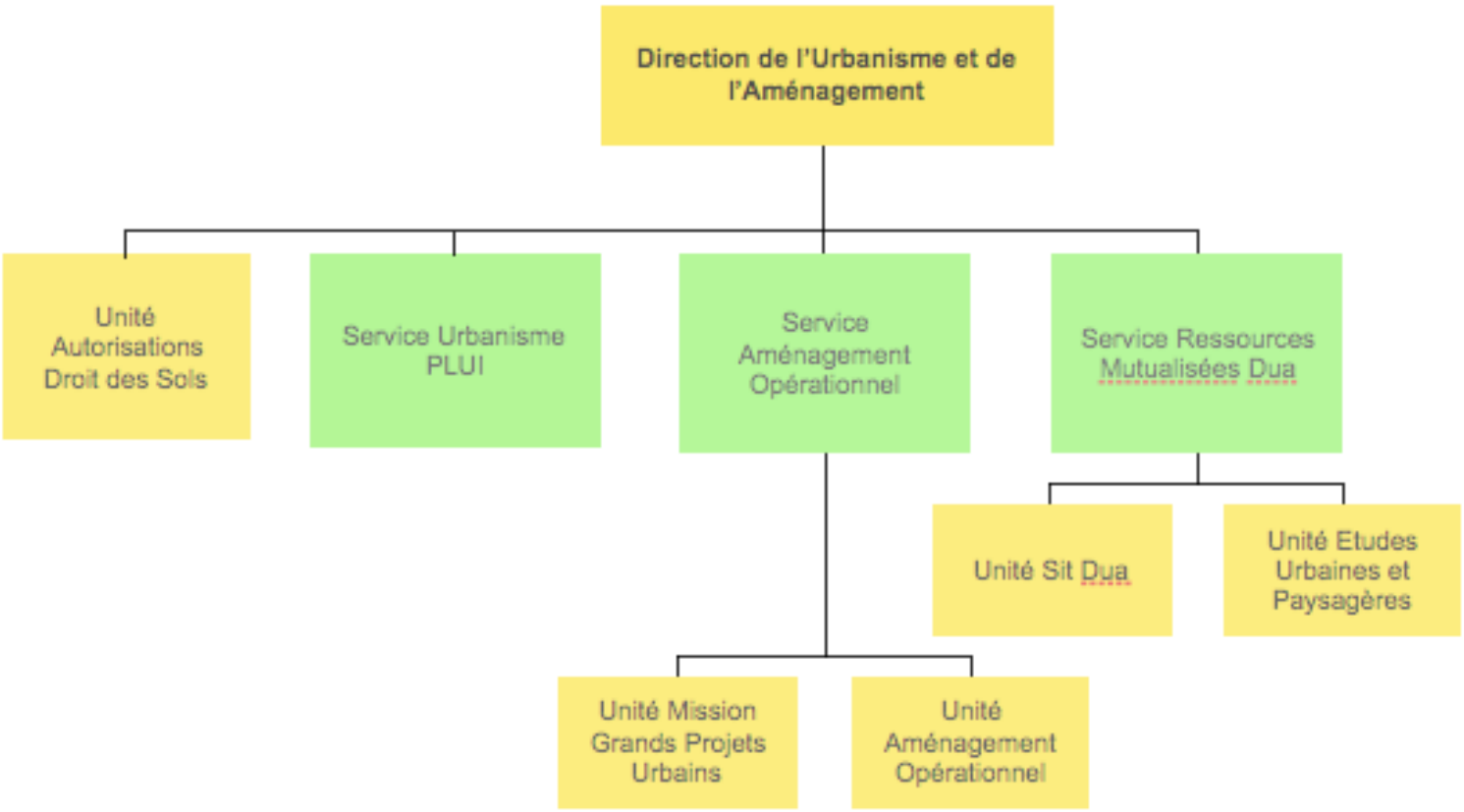


FIG.16 : Organigramme actuel de la Direction de l'Urbanisme et de l'Aménagement de Grenoble-Alpes Métropole.

Au delà d'un changement de rattachement, cela illustre l'idée selon laquelle on peut lire le projet dans l'organigramme. C'est ce que nous avions lu chez Jean-François Kerléo à propos du mode projet : « Explicitement ou de manière plus subreptice, le mode projet colonise progressivement la fonction publique et l'organisation administrative, plus souple et moins hiérarchisée »[203]. On peut également lire dans son article à propos du directeur de projet, que « cette fonction est déterminante en raison de son caractère pivot entre la hiérarchie et l'équipe opérationnelle ». Pour nous, cet exemple illustre donc l'infusion progressive du mode projet dans l'organigramme de la métropole.

Toujours dans son article, Jean-François Kerléo explique l'importance corrélée du directeur de projet ainsi que de l'« équipe projet ». L'existence même d'une « équipe projet » - décrit par le chercheur comme un « véritable « commando » (DGAFP, 2019), composée d'agents appartenant à des services différents, affectés à temps plein ou partiel, le temps de la réalisation du projet » - illustre donc également l'incarnation du mode projet dans la gouvernance du projet. Il existe ainsi une équipe projet Grandalpe, tout comme il peut en exister sur de plus petits projets ou démarches. Par exemple, une équipe projet a été constituée pour la démarche d'urbanisme temporaire que nous avons évoqué. Les membres de ces équipes projets sont souvent distingués en deux catégories : l'équipe projet élargie et l'équipe projet resserrée. Ainsi, certains agents font partie de l'équipe projet élargie (ils sont des référents sur leurs compétences mais sont moins impliqués que les membres de l'équipe projet resserrée) de plusieurs projets, démarches, sous-projets. Ces équipes projets n'apparaissent pas dans l'organigramme, contrairement au rôle des directrices de projets au sein du SAO.

Enfin, nous citerons pour terminer cette partie sur les enjeux liés à l'organigramme les propos d'une cheffe de projet aménagement du SAO, qui s'interroge justement sur cette organisation :

« Qu'est ce qu'on fait là, je sais pas, je me pose la question. L'aménagement c'est pas de l'urbanisme de planification, on s'en sert mais on est à la fois sur de la programmation, sur de la vision ensemble, et sur le faire. C'est dérouler des opérations d'aménagement, avec de la participation au milieu. Je ne sais pas si on est bien placées dans l'organigramme. J'aurais bien aimé qu'on constitue un service de maitrise d'ouvrage public. Aujourd'hui au SAO, tous les petits projets qui essaiment ne sont suivis par personne, mais ils impactent forcément sur le projet. C'est le problème de l'organisation en silos, il faudrait une direction qui investit le territoire. Les directions de projet c'est l'idée, mais c'est que sur certains bouts ». Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

La cheffe de projets admet tout de même que le « mode projet » remplit, dans les intentions, les manques qu'elle identifie au niveau de la gouvernance. Cependant, comme nous l'avons déjà formulé, le « mode projet » n'est pas encore assez développé dans les différents services et projets.

3.3. Point sur la MSIP, incarnation du « faire autrement ».

Lors de notre entretien avec le chargé de mission de la MSIP en charge du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe, nous l'avons interrogé sur la MSIP, sa création, son fonctionnement et ses objectifs. En effet, l'existence de cette mission, intitulée Mission Stratégie et Innovation Publique, nous a paru révélatrice d'une volonté de « faire la ville autrement ». Ce dernier a confirmé l'idée selon laquelle certaines des missions qui ont disparu de l'organigramme dans le cas de la DGACT, comme nous l'avons vu, ont pu être regroupées lors de la création de la MSIP. Il explique que « avant 2015, les missions qui allaient composer la MSIP étaient éclatées entre différentes directions de la Métropole. L'impulsion au regroupement de ces

[203] Kerléo, J. (2020). L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Op. cit.*

missions a été donnée par le DGS adjoint entre 2015 et 2017 ». Il ajoute qu'à la fin de l'année 2015, la MSIP, qui était initialement rattachée au Secrétariat Général (l'une des directions de la Direction Générale des Services), a été directement rattachée à la DGS, comme une direction à part entière. Voici ce qu'il nous a expliqué sur la MSIP :

« La Mission Stratégie et Innovation Publique c'est une mission qui a été créée sous l'ancien mandat par l'ancien DGS qui cherchait à l'époque à constituer au sein de la DGS une équipe resserrée qui rassemblait toute une série de fonctions qu'il avait identifié comme étant à la fois stratégiques et transversales pour travailler sur deux grands objectifs : L'innovation des pratiques métropolitaines et un travail autour de la décision. C'est l'objet de travail de la MSIP, avec pour objectif d'améliorer la qualité de la prise de décision publique (toute une série de fonctions qui permettent d'améliorer la prise de décision comme l'observation, pour comprendre comment le territoire fonctionne, l'évaluation des politiques publiques, la prospective, être en capacité d'anticiper). On y retrouve l'innovation, plutôt dans la méthodologie, et la participation citoyenne. Parce que la philosophie de la DG, la Métro et la MSIP c'est qu'il faut alimenter la prise de décision par des apports parmi lesquels l'apport de l'expertise d'usage, des citoyens, qui est tout aussi valable qu'un apport technique, d'expert. Voilà la MSIP c'est une sorte de bureau d'études interne ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Afin d'en savoir plus sur la MSIP et son rapport avec le « faire autrement », nous avons demandé au chargé de mission de nous expliquer ce que voulait dire le terme « Innovation » dans MSIP. Voici sa réponse :

« Qu'est ce que signifie l'innovation pour nous ? Faire différemment et faire mieux. Le principe de la MSIP c'est de transformer l'action publique, on aurait pu remplacer par ça. En tout cas il y a l'idée de changement, c'est changer des pratiques existantes dans nos administrations, vers une administration plus souple, plus réactive, plus à l'écoute, plus compatible avec les enjeux de notre siècle du moins tel que nous en tant qu'équipe on les identifie, mais aussi la DGS et notre exécutif. Donc voilà le « I » d'innovation c'est transformer l'action publique. D'où vient ce terme ? De la constitution de l'équipe sur le milieu du mandat dernier, à la rencontre entre deux dynamiques : celle de notre équipe, le terme innovation est sorti a un moment de ce travail collectif, et la dynamique de notre directeur de l'époque, DGS Adjoint, qui était porteur de ce terme d'innovation, il en était convaincu, il était investit de cette mission. Il y avait un enjeu à transformer l'action publique, des réformes permanentes impulsées notamment par l'Etat, et le terme qu'il utilisait c'était l'innovation et il fallait au sein de la Métro une équipe forte pour conduire cette mission de transformation en interne. Donc la MSIP a été créée par ce DGS Adjoint ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

La MSIP dans son ambition et dans sa constitution nous paraît illustrer l'idée selon laquelle l'organisation interne des services peut être un outil pour « faire la ville autrement ». Dans cet exemple, cela passe par ce qu'on peut appeler le « mode projet » et ses nombreux principes, qui rejoignent en partie ceux de la MSIP et illustrent une volonté de « faire autrement ».

3.4. La réorganisation de 2021.

Les évolutions dans l'organigramme métropolitain étant importantes, il est difficile de toutes les aborder. Nous tenons cependant à présenter, dans une dernière partie, ce qui est appelé la « réorganisation de 2021 ». Grenoble-Alpes Métropole entend réorganiser ses services depuis quelques temps, et des documents ont été produits sur la réorganisation de 2021, qui aura finalement lieu en 2022. Ce qui nous intéresse dans celle-ci est le principe d'organisation ainsi que le discours adopté - qui entre en résonance avec ce que nous présentons. On y lit une forte volonté de transversalité et de participation des agents métropolitains.

L'idée principale de cette réorganisation repose sur deux éléments principaux : la constitution de pôles, et la mise en place de chantiers. Les pôles reposent sur un concept organisationnel de « molécule », qui met an avant le triptyque entre une « direction générale garante d'une vision globale et source de cohésion », des pôles de grandes missions de la métropole, et des échanges transversaux entre ces pôles. Huit pôles sont prévus : un pôle SMMAG, un pôle pilotage et transition numérique, un pôle ressources et moyens, un pôle économie et attractivité, un pôle aménagement du territoire, un pôle solidarités, un pôle proximité et espaces publics, un pôle environnement et services publics environnementaux. Certains dossiers seront rattachés à la direction générale et devront irriguer de manière transversale - le plan climat air énergie, la coopération territoriale, la contractualisation. Enfin, la direction générale est qualifiée de « collégiale » (on croise également le mot « collectif »), le pilotage de chacun des pôles étant réparti au sein de l'équipe de direction générale. Les chantiers quant à eux ont lieu en amont de cette réorganisation et permettent une analyse de l'organisation actuelle, un diagnostic et des propositions de changement. Ces chantiers regroupent des binômes d'agents métropolitains qui se penchent sur une thématique précise et analysent les points forts et les points faibles de l'organisation actuelle.

En amont de ces explications organisationnelles, on trouve dans des documents internes les enjeux de la réorganisation[204]. On y lit précisément « Renforcer la transversalité entre les services et réduire les effets « tuyaux d'orgue » associés à une construction métropolitaine à marche forcée ». On peut également lire, dans les enjeux politiques : « identifier un pôle renforcé sur les questions de proximité et d'espaces publics pour répondre aux attentes des communes et apporter des solutions aux irritants identifiés après un premier mandat de construction ».

Il existe encore peu de documents et d'informations relatives à cette réorganisation de 2021. Notre observation participante nous a permis d'en avoir connaissance et nous trouvons pertinent d'en faire un léger exposé. Cependant, nous ne pouvons pas nous avancer sur davantage de conclusions ou de détails. Ce que nous en retenons est que les enjeux formulés que nous avons cité entrent bien dans les évolutions d'organigramme que nous décrivions, en rapport avec le « mode projet ». De plus, l'évocation d'une « construction métropolitaine a marche forcée » et du « premier mandat de construction » sont des éléments importants de notre analyse, sur lesquels nous revenons dans notre dernier chapitre.

Chapitre 4 : L'enjeu de légitimation pour Grenoble-Alpes Métropole

Notre hypothèse principale consistait à penser que le « faire autrement » peut être considéré comme un élément de légitimation pour Grenoble-Alpes Métropole. Nous avons étudié dans cette dernière partie ce que nous avons appelé le « faire autrement dans le process », principalement représenté par le « mode projet » et par les questions d'organigramme et son évolution. Nous sommes également revenus sur la construction intercommunale et les enjeux qui y sont liés. L'histoire de la métropole et les questions de démarche de projet sont nos deux portes d'entrée pour analyser cette hypothèse. Cette dernière partie représente l'élaboration de ses résultats.

[204] L'analyse de ces documents est permise par notre observation participante, il s'agit de documents internes qui ne sont pas publics et ne doivent pas toujours être diffusés. C'est pourquoi nous ne citons pas de document précis.

4.1. La « crise de la transition »[205]

Dans leur ouvrage *De la technopole à la métropole. L'exemple de Grenoble*[206], les auteurs interrogent le statut métropolitain grenoblois et reviennent sur des éléments de gouvernance :

> « Au fil des pages se succèdent les résultats d'investigations aussi bien qualitatives que quantitatives, qui élairent à la fois la situation actuelle de Grenoble et les perspectives, les enjeux et les défis à relever pour tenter de passer d'une image de technopole reconnue, mais quelque peu usée, à un statut de métropole, pour lequel tout reste à (co)construire »[207].

Nous avons également vu que notre terrain tendait à confirmer, bien qu'il ait eu lieu six ans plus tard, ce manque de légitimité de la métropole, ou du moins l'idée qu'il reste à Grenoble-Alpes Métropole un statut à construire. C'est ce qu'illustrent les propos de la directrice du projet Grandalpe, qui nous dit « on est encore dans la crise de la transition ». Nous pouvons difficilement répondre à la question posée par l'ouvrage dirigé par Gilles Novarina et Natacha Seigneuret[208] - c'est à dire est-ce que Grenoble-Alpes Métropole est vraiment une métropole. Nous orientons donc cette analyse davantage vers cette question de la transition.

Dans nos entretiens, nous avons entendu de nombreux éléments à propos de cette « crise de la transition » et de la jeunesse de la métropole. La cheffe de projet aménagement de la SAGES parle de « peu de recul », et la cheffe de projets aménagement du SAO explique que le rôle que jour la métropole est insuffisant et ajoute :

> « On est sur une logique communale et pas du tout métropolitaine. Il n'y a pas de passé, pas d'histoire. La Métro elle a grossi des années 90 à maintenant, et il y a eu la métropolisation. Ça a été un peu subit, des communes le voulaient et d'autres pas ». Entretien avec la cheffe de projets aménagement - SAO, GAM - mai 2021.

> « La culture de l'agglo grenobloise elle est communale avant tout. C'est lié à son histoire, c'est lié à l'arrivée aussi récente de la métropole. Mais pour l'instant les discussions elles se passent vraiment sous le spectre de chacun sa commune, chacun ses projets ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

Toujours dans l'ouvrage *De la technopole à la métropole. L'exemple de Grenoble*[209], nous retenons ces citations issues du troisième chapitre consacré aux questions de gouvernance, et qui résonnent avec les propos de nos enquêtés :

> « La question interterritoriale n'a pas été inscrite de manière ambitieuse dans l'action publique. Elle reste de l'ordre réthorique sans effets directs sur les formes d'organisation pérennes qui ont réceptionné les récits métropolitains. (…) *De facto*, le poids de la technicité l'emporte tant dans la conception des démarches aménagistes que dans le conception

---

[205] Expression issue de l'entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

[206] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.*

[207] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.* p.19

[208] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.*

[209] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.*

du débat public associé à la métropole de demain, au détriment d'une stratégie métropolitaine à l'échelle de la région urbaine ».[210]

Le chargé de mission « mode projet » de la MSIP tisse un lien entre le récent transfert de compétences et la question de la légitimité :

« Il y a une question de maturité dans la manière de faire de la métro, et puis aussi le fait parfois que ces compétences aient été prises récemment, dans les échanges notamment avec les communes il y avait parfois une légitimité qui était pas complètement assumée. Alors que le regard de la métropole il a un intérêt de globalité par rapport à comment on vit le territoire même au delà du territoire, que ne peut pas avoir une commune. Si on ne se sent pas légitime dans ce registre, ce qui était encore beaucoup le cas dans le mandat précédent, forcément on va moins faire valoir sa globalité ». Entretien avec le chargé de mission « mode projet » - MSIP, GAM - mai 2021.

Dans notre partie consacrée à la construction intercommunale, nous avions utilisé l'expression « évidence métropolitaine » issue de l'ouvrage *De la technopole à la métropole. L'exemple de Grenoble*[211] pour illustrer les propos d'enquêtés qui pensent que la métropole est nécessaire. C'est ce que nous lisons dans les propos cités ici, ainsi que dans les propos de la chargée de mission de la Ville de Grenoble, qui explique que « c'est important que ça (Grandalpe) soit porté par une entité *had hoc* qu'est la Métropole, pour faire travailler ensemble les trois communes ». Les résultats de notre enquête tendent donc à confirmer l'existence à la fois d'une « crise de la transition », pour diverses raisons la métropole n'étant pas encore assez légitime et trop jeune par exemple, et l'existence d'une « évidence métropolitaine ». L'histoire de la construction intercommunale constitue donc pour nous l'une des causes de ce manque de légitimité dont nous allons parler.

4.2. Une « réduction techniciste de la stratégie métropolitaine » ?

La partie que nous avons consacré au « mode projet », puis aux questions d'organigramme qui représentent l'un de ses outils, nous a permis d'illustrer par notre étude de cas de quoi il s'agit. Nous voulons maintenant revenir sur le rôle et la place du « mode projet » dans notre analyse, en étant toujours accompagnés par l'ouvrage dirigé par Gilles Novarina et Natacha Seigneuret[212].

En effet, à la lecture de cet ouvrage, nous remarquons que si les exemples qui y sont détaillés ne sont pas les mêmes, certaines interrogations peuvent être semblables aux nôtres. Le dernier chapitre de l'ouvrage est consacré aux questions environnementales, de développement durable. En voici un extrait :

« Les conséquences de cette situation propre à Grenoble expliquent que le choix de la spécialisation technologique, bien qu'il ne garantisse plus un maintien de l'attractivité, ne soit pas remis en cause et continue à inspirer un projet comme celui de la Presqu'île scientifique. L'on assiste dès lors à une sorte de réduction techniciste de la stratégie métropolitaine, dont témoigne l'émergence du thème de la ville post-carbone en lieu et place de celui de la ville durable » Puis termine « La remise en cause par la nouvelle municipalité de Grenoble (…) du projet de l'Esplanade (…) témoigne-t-elle d'une volonté des élites politiques locales de changer la donne en matière de débat public ? »[213].

---

[210] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op. cit*. p.148.

[211] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op. cit*.

[212] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op. cit*.

[213] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op. cit*. p.197

Dans la postface de l'ouvrage, rédigée par Alain Bourdin et intitulée « Quand Grenoble nous invite à penser un nouvel âge des métropoles », nous trouvons également cet extrait :

« La transition énergétique et la ville intelligente. Sur ces sujets à la mode, ce qui n'enlèveraient à leur caractère essentiel, la vulgate consiste à penser qu'il existe une boite à outils faite de bonnes pratiques et que, si tout cela est mis en ouvre dans de bonnes conditions - plus techniques que politiques ou sociales -, on réussira une ville exemplaire avec en prime la qualité de vie. Mais en allant plus loin, on s'aperçoit au contraire que ces sujets ne peuvent rester confinés à la sphère technique et surtout pas à l'idée d'un ensemble de mesures à réaliser »[214].

Ces deux extraits, et notamment les écrits d'Alain Bourdin sur cette « boite à outils de bonnes pratiques » nous ont fait réagir par rapport au « mode projet ». Vu comme une nécessité dans l'organisation actuelle technique de la métropole, le « mode projet » est en effet considéré comme une bonne pratique dans l'aménagement. Ce qui nous pose question est donc que plusieurs enquêtés font référence au « mode projet » comme un exemple de « faire autrement », l'archétype même du « faire autrement dans le process », mais que cela ne suffit pas à « faire la ville autrement ». Une inquiétude autour de l'hégémonie du « mode projet » et de sa pertinence émerge alors dans notre analyse. Nous n'avons pas les clés pour répondre à celle-ci, mais nous pensons que ces extraits l'illustrent très bien avec l'expression de « réduction techniciste de la stratégie métropolitaine ».

4.3. Se légitimer et faire métropole.

a. La légitimité par l'intérêt métropolitain

Comme nous l'avons vu, notre enquête de terrain a révélé l'importance du rôle de la métropole dans l'aménagement du territoire. Ce rôle, « fondamental » d'après la cheffe de projet aménagement de la SAGES, en fait le « moteur » de l'aménagement : « rien ne se fera sans qu'elle soit vraiment moteur de la situation ». Nous avons précédemment cité le mémoire de fin d'études de Lisa Piris et en avons repris des extraits pour construire notre partie sur la naissance du projet Grandalpe. Nous reprenons maintenant l'une de ses parties qu'elle a intitulé « L'évolution du rôle de la collectivité : de la maîtrise au management »[215]. Elle s'intéresse effectivement à des questions liées à notre analyse, tout en décrivant l'urbanisme négocié dans le projet Grandalpe. Voici les extraits qui nous intéressent :

« En effet, suite à notre analyse, nos observations et nos entretiens, la métropole apparait comme un des acteurs dont le rôle a le plus évolué, au regard du projet urbain négocié. Dans le projet GRANDALPE, la collectivité a un rôle clé dans la réalisation de ce projet et apparaît comme central dans le processus. Par sa dimension intercommunale, elle a permis un rôle de médiateur et d'arbitrage dans les choix ».

Elle se penche plus précisément sur l'exemple du projet ATOS, l'une des opérations d'urbanisme négocié du projet Grandalpe, à propos duquel elle cite les propos de l'une de ses enquêtés :

---

[214] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. *Op*. *cit*. p.225

[215] Piris, L., *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole*. *Op*. *cit*., p.90.

« « Avec le projet ATOS, la métropole a trouvé toute sa légitimité. Elle a permis de dépasser la concurrence entre les villes de Grenoble et d'Échirolles. A ce moment- là, la Métro devient un acteur incontournable, une condition nécessaire à la réussite du projet d'aménagement » (Cheffe de service, Grenoble-Alpes Métropole, 2020) ».

Dans ces deux extraits, elle appuie l'idée de l'évidence métropolitaine que nous avons mentionné. Surtout, elle confirme l'idée d'une légitimité métropolitaine à construire. Nous voulons revenir sur la notion d'intérêt métropolitain[216], avec laquelle elle fait un lien également: « En ce sens, la déclaration d'intérêt métropolitain a non seulement permis d'apporter une forme de cohérence d'ensemble, mais également une forme de légitimité à piloter ce Grand Projet Urbain »[217]. En effet, nous apprenons dans l'entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » que le transfert des compétences d'aménagement à la métropole « s'est fait projet par projet ». Il ajoute :

« C'est une histoire complexe, rapide, la métro est jeune. Quand on a décidé de transférer la question de l'aménagement on s'est refusé à identifier des critères précis : on a pas décidé de transférer la compétences aménagement à la métro, on a déterminé d'un intérêt métropolitain de l'aménagement pour la métro, et pas sur des critères, mais projet par projets ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » - MSIP, GAM - mai 2021.

Il apparait donc que le choix qui a été fait, de déterminer des projets d'intérêt métropolitain est révélateur. Il illustre une hégémonie du projet, en complémentarité avec le « mode projet ». Il peut également interroger la légitimité de la métropole. Si celle-ci souffre bien d'un déficit de légitimité à aménager son territoire, la déclaration d'intérêt métropolitain étant considérée comme une exception sur un territoire précis, elle permettrait à la métropole de légitimité son action.

b. Une légitimité dans le rôle d'aménageur et vis à vis des communes

Le déficit de légitimité métropolitain dont il est question fait également référence à une légitimité vis à vis des communes. C'est même l'élément principal qui ressort de nos entretiens. Il s'agit donc pour la métropole de légitimer son rôle de maîtrise et de pilotage dans le champs de l'aménagement vis à vis des communes. Le chargé de mission de l'AURG expliquait ainsi :

« Le faire autrement ça peut être aussi un argument pour convaincre les élus communaux que la maitrise du projet urbain par la métropole est une bonne chose. La métropole, parce que c'est une métropole (donc elle a des compétences, elle peut faire le « mode projet » et de la transversalité), elle peut faire autrement ». Entretien avec le chargé de mission de l'AURG - mai 2021.

La directrice du projet Grandalpe et le chargé de mission participation citoyenne et responsable du WP « fabrique de la ville » se rejoignent également autour de cette idée :

---

[216] Evoquée p.47.

[217] Piris, L., *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole*. *Op. cit.,* p.90.

« Sur le champs spécifique de l'aménagement c'est sûr que la métropole elle doit construire sa position de métropole aménageuse de son territoire, et que ça se fait pas d'un coup ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

« La Métropole a désormais la pleine responsabilité de l'aménagement de son territoire, et elle s'incarne par là, par sa capacité à transformer le territoire sur lequel sa politique s'exerce ». Entretien avec le chargé de mission participation citoyenne, responsable du WP « fabrique de la ville » sur Grandalpe - MSIP, GAM - mai 2021.

Dans l'ouvrage *De la technopole a la métropole. L'exemple de Grenoble*[218], nous pouvons également lire :

« L'un des présidents d'EPCI évoque ainsi le « blocage psychologique » des élus du territoires vis-à-vis des constructions métropolitaines car perçues comme « un machin de l'agglomération grenobloise » au service de l'agglomération grenobloise ».

Cet extrait représente un exemple de forme de réticence ou de crainte de la part des communes vis à vis de la métropole. Mais comme nous l'avons vu plus tôt, ce n'est pas le seul exemple. Ces craintes ou ce « blocage psychologique » sont donc révélateurs du déficit de légitimité vis à vis des communes qui existait en 2015 et qui semble perdurer. Ce besoin de légitimité transparaît également au travers d'un besoin de coordination pointé par le stagiaire chargé de développer une stratégie municipale pour l'urbanisme tactique de la Ville de Grenoble, qui explique que « vu le rôle de la ville et sa compétence, on peut pas la laisser en dehors, elle a la proximité. Et la métropole a les compétences, le foncier, le pouvoir de faire, les moyens. Il faut que les deux travaillent ensemble ». Villes et métropole travaillent évidemment déjà ensemble sur les projets d'aménagement, mais le déficit de légitimité en question semble persister. Le « faire autrement » peut alors être considéré comme un élément qui comblerait ce déficit. Si nous reprenons l'exemple de l'urbanisme temporaire, et de la démarche métropolitaine de réaliser un plan guide de l'urbanisme temporaire à l'échelle du projet, on peut donc se demander si l'aspect global, novateur et intercommunal de cette démarche n'est pas justement un élément qui comblerait le déficit de légitimité, sachant que les communes et notamment Grenoble portent également des projets d'urbanisme temporaire. La métropole se distingue ainsi par sa taille, sa force de coordination des territoires, son intercommunalité et son rôle d'aménageur du territoire.

c. Une légitimité politique.

Enfin, nous nous sommes également demandé si la légitimité dont il est question pouvait être liée à la question politique. Plus précisément, à la question électorale et de scrutin métropolitain. Voici deux extraits d'entretiens qui nous ont amené à nous questionner sur la légitimité politique :

« la majorité politique métro n'existe pas ». Entretien avec la cheffe de projet aménagement - SAGES - mai 2021.

« Le mode de scrutin fait qu'on a pas élu la métro ? Celui qui répond, qui a la proximité, c'est le maire. Il faudrait réfléchir sur les modes de scrutin des EPCI. C'est une technostructure qui débarque, et finalement a quoi elle sert ? Il y a une démonstration à faire de ce que ça peut apporter, qu'elle peut avoir une force de frappe plus importante, en moyens,

[218] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.* p.141.

sans perdre ce qu'apporte la vision communale de proximité. La légitimité elle n'est pas d'office et c'est normal. Faut qu'on arrive à en faire la démonstration ». Entretien avec la directrice du projet Grandalpe - SAO, GAM - mai 2021.

Les enquêtés sont donc plusieurs à se poser des questions quant à la légitimité politique de la métropole, ou à son mode de scrutin. Les comparaisons entre les élus communaux et les élus métropolitains permettent en effet de se questionner en termes d'équilibre. Comme le disait la cheffe de projet aménagement de la SAGES, pour les élus métropolitains on se demande si ce n'est pas encore « chacun sa commune, chacun ses projets », au détriment de toute logique intercommunale. La question qu'il faut donc se poser porte sur les modes de scrutin et la façon dont les élus métropolitains sont élus.

Conclusion

Nombreuses sont les occasions d'entendre ou de croire qu'on « fait la ville autrement » dans les médias, dans le milieu de l'urbanisme, ou sur les bancs de la faculté. Cette idée s'est largement répandue, et nous avons voulu la questionner. Notre questionnement s'est porté rapidement sur des enjeux de gouvernance et d'organisation, au delà des questions de projets et d'objectifs.

Ce que notre travail de recherche peut nous apprendre est donc à remettre en question cette idée reçue, pour commencer. Il s'agit pour nous d'une notion intéressante dès lors qu'elle est mise en relation avec un milieu professionnel. Ici, il était intéressant de voir comment celle-ci se développe et génère des projets ou des parties de projet dans un milieu institutionnel. La caractérisation du « faire autrement », comme nous l'avons vu n'était pas chose aisée, mais nous avons rapidement remarqué que certains labels revenaient en boucle dans nos entretiens et lors de notre observation participante. Ce sont, pour nous, ces labels ainsi que l'ambition de changement qu'il y a derrière qui constituent en grande partie ce « faire autrement » pour le milieu de l'aménagement grenoblois.

Concentrée autour d'un GPU - Grandalpe - notre enquête nous a permis de décortiquer les composantes du « faire autrement » et surtout d'étudier un exemple d'application de la notion sur le terrain. En présentant le projet et son ambition, nous avons pu voir ce qu'une métropole pouvait mettre derrière le « faire autrement » de manière concrète, en termes de réalisations. Le traitement de nos hypothèses, et ce que nous avons découvert en nous demandant « pourquoi vouloir faire autrement », révèle surtout à quel point le « faire autrement » est une notion floue et insaisissable. Il apparait que, d'après nos enquêtés, il ne s'agit pas directement d'une croyance ou d'une forme d'utopie, ni d'une commande politique. Dans notre dernière partie, nous remettons légèrement en question la conclusion de l'hypothèse selon laquelle il s'agirait d'un levier d'action pour renforcer l'attractivité de la métropole dans un contexte de compétition interurbaine. En effet, s'il ne s'agit pas d'une démarche admise et officielle, la question de la singularisation et de la quête d'identité, en lien avec le mythe de Grenoble reste pertinente. Le « faire autrement » peut s'avérer être l'une des composantes du mythe de Grenoble ou bien un élément qui permet encore une forme de spécialisation du « laboratoire grenoblois »[219].

En essayant de questionner ou de caractériser la volonté métropolitaine qu'il peut y avoir à vouloir « faire la ville autrement » et son sens, nous en sommes arrivés à nous pencher sur les enjeux de gouvernance. Ceux-là sont souvent considérés comme non politiques et peu perceptibles, alors qu'ils sont l'essence même du traitement de notre problématique. Pour nous, le « faire autrement » tel que notre terrain a permis de le définir est en effet révélateur d'une recherche de légitimité de la part de Grenoble-Alpes Métropole. La construction intercommunale de GAM peut expliquer en partie un déficit de légitimité. De nombreux exemples que nous avons détaillés permettent d'en analyser les conséquences. Nous avons enfin essayé de caractériser la légitimité dont il est question dans cette dernière partie, et donc celle qui peut manquer à Grenoble-Alpes Métropole. On peut donc dire que le déficit de légitimité métropolitain porte à la fois sur son rôle d'aménageur - parce que le transfert de compétences s'est fait récemment et qu'il s'est fait

[219] Ambrosino, C., Novarina, G., (2015) L'indépassable "laboratoire grenoblois"?. *Métropolitiques*, pp 1-7.

projets par projets - et sur l'existence de sa majorité politique. Dans les deux cas, notre terrain d'enquête tend a confirmer que le « faire autrement » dans l'aménagement du territoire - que ce soit dans les objectifs d'un projet comme Grandalpe ou dans la démarche de projet - peut être considéré comme un moyen de se légitimer pour Grenoble-Alpes Métropole. Enfin, nous nous sommes penchés sur les dispositifs mis en place pour pallier à ce déficit de légitimité, qui sont justement compris dans le « faire autrement ».

Nous aimerions pouvoir nous demander ensuite si Grenoble-Alpes Métropole réussira à compenser ce déficit de légitimité pour pouvoir se saisir de toute sa force dans l'aménagement du territoire. Le « faire autrement » serait peut être alors une expression obsolète tant la légitimité de GAM ne serait plus à prouver. Nous aimerions croire alors que la coordination avec les communes et un juste équilibre dans la répartition des compétences sera trouvé. Peut être également qu'un jour les grenoblois et grenobloises se sentiront citoyens et citoyennes métropolitain.e.s ? Alors nous voterions pour élire nos élus métropolitains et davantage de citoyens seront rassurés quant à la représentativité de ce mode de scrutin. Ces derniers seront également moins inquiets de la transparence autour des projets urbains qui composent l'agglomération. Dans l'ouvrage *De la technopole à la métropole. L'exemple de Grenoble*, on peut ainsi lire à propos d'une « nouvelle modernité » : « La question est bien de savoir entrer dans cette modernité. L'avenir des métropoles en dépend. Une ville comme Grenoble ira-t-elle chercher dans sa culture locale, dans les enchainements forts et les expériences variées qu'elle a su produire les forces et le sens permettant de la faire ? »[220].

[220] Novarina G., et al. (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble. Op. cit.* p.227.

Bibliographie

Ouvrages

- De Biase, A., (2014), *Hériter de la ville. Pour une anthropologie de la transformation urbaine*, Donner Lieu, 194 p.
- Gintrac, C., Giroud, M. (dir), (2014) *Villes contestées. Pour une géographie critique de l'urbain*., Paris, Les Prairies ordinaires, 401 p.
- Le Garrec, S., (2006), *Le renouvellement urbain, la genèse d'une notion fourre-tout*, Paris : PUCA, Recherches n°160, 92 p.
- Novarina G., et Seigneuret, N., (2015) *De la technopole à la métropole ? L'exemple de Grenoble*. Editions Le Moniteur, Paris. 231p.
- Paquot, T., *Utopies et utopistes*. La Découverte. 2007, « Repères », 128 p.
- Parent, J-F., (2005), *Aménager un territoire. 1965/2005 L'agglomération grenobloise et son avenir.* Editions la pensée sauvage. 205p.
- Pinson, G., (2009), *Gouverner la ville par projet : Urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Paris: Presses de Sciences Po.

Articles scientifiques

- Abélès, M., (1995), Pour une anthropologie des institutions. In: L'Homme, tome 35 n°135. La formule canonique des mythes. pp. 65-85
- Ambrosino, C., Novarina, G., (2015) L'indépassable "laboratoire grenoblois"?. *Métropolitiques*, pp 1-7.
- Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M. & Katz, C. (2006). Qu'est-ce que le néolibéralisme ?. *Actuel Marx*, 40, 12-23.
- Boumaza, N., (1997), Grenoble, un mythe urbain moderne. *Revue de géographie alpine*, tome 85, n°4, pp. 175-185.
- Carlini, S., (2017), Imaginer et « faire autrement » la ville ? Un dispositif d' « occupation temporaire » au sein des transformations de la métropole francilienne.
- Clerval, A., (2011), David Harvey et le matérialisme historico-géographique, *Espaces et sociétés*, vol. 147, no. 4, pp. 173-185.
- De Sardan, J.-P. O., (1998), Émique. In: *L'Homme*, tome 38 n°147. Alliance, rites et mythes. pp. 151-166.
- Gaudin, J-P., (1989), La genèse de l'urbanisme de plan et la question de la modernisation politique. In: *Revue française de science politique*, 39e année, n°3. pp. 296-313.

- Ghorra-Gobin, C., (2015), *La métropolisation en question* (pp. 1-11). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

- Guéranger, D. (2008). L'intercommunalité, créature de l'état: Analyse socio-historique de la coopération intercommunale. Le cas du bassin chambérien. *Revue française de science politique*, 58, 595-616.

- Kerléo, J. (2020). L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Revue française d'administration publique*, 175, 721-734.

- Le Galès, P., (2014), Gouvernance, In : L. Boussaguet (éd.), Dictionnaire des politiques publiques. 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos. Presses de Sciences Po, 2014, pp. 299-308, p. 301.

- Macaire, E,. (2015). Collectifs d'architectes. Expérimenter la coproduction de l'architecture. Lieux Communs - Les Cahiers du LAUA, "Les Mondes de l'architecture ».

- Novarina, G., Seigneuret, N. (2013). *Développement urbain durable : Grenoble entre stratégies et projet*. POPSU.

- Piotet, F., Boltanski, L., Chiapello, E., (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard, 843 p. Sociologie générale. *L'Année sociologique*, 51, 257-273.

- Schnapper, D., « L'expérience-enquête au Conseil constitutionnel. Réflexion sur la méthode », Sociologie, 2011, vol. 2, p. 296-297.

Article de presse

- Payre, R., Le mythe du laboratoire grenoblois. *Le Monde*, 1er Avril 2014. https:// www.lemonde.fr/idees/article/2014/04/01/le-mythe-du-laboratoire-grenoblois_4393609_3232.html

Mémoires, rapports de recherche et thèses

- Macaire, E., (2012), *L'architecture à l'épreuve de nouvelles pratiques : recompositions professionnelles et démocratisation culturelle*. [Thèse de doctorat], Paris Est.

- Ndong Etroit, M., *Le processus de métropolisation 'au concret', les transformations de la politique des transports dans deux territoires en recomposition*. [Projet de thèse]. Depuis 2013.

- Pesle, M. (2016). *La petite fabrique de l'action éducative. Ethnographie métropolitaine*. Thèse de doctorat, Sciences Politiques, Université Grenoble Alpes.

- Piris, L., (2020), *L'urbanisme négocié à l'œuvre dans les grands projets urbains : le cas du projet Grandalpe - Grenoble-Alpes-métropole*. [Mémoire]. Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine.

- Roux et al. (2010). Mégastructure, grille et ville linéaire : trois figures pour projeter la périphérie grenobloise. [Rapport de recherche] Ministère de la culture et de la communication / Bureau de la

recherche architecturale, urbaine et paysagère (BRAUP); Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA); Institut d'Urbanisme de Grenoble / UMR PACTE / Laboratoire Territoires. 135 p.

Sites internet

https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/07/emmanuel-macron-annonce-l-abandon-du-megacomplexe-europacity-au-nord-de-paris_6018357_3234.html

https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3875_projet-loi

https://www.ecologie.gouv.fr/loi-climat-resilience

https://www.grenoblealpesmetropole.fr/12-histoire-de-la-metropole.htm

https://www.grenoblealpesmetropole.fr/755-le-projet-en-bref.htm

https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-renouvellement-urbain-dans-les-quartiers-prioritaires

https://www.grenoblealpesmetropole.fr/646-les-documents-du-plui.htm.

https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire.

https://www.cnrtl.fr/definition/croyance

Films

- Couanou, G., *Douce France*, 2021.
- Massot, C., *Une raisonnable utopie ou l'expérience de Grenoble*. 1973.
- Massot, V., Vienot, F., *La Villeneuve, l'utopie malgré tout*. 2015.