



HAL
open science

Les méthodes de l'innovation en aménagement urbain, le cas des “ groupes de travail ” de Grand Paris

Aménagement

Nicolas Fournier

► To cite this version:

Nicolas Fournier. Les méthodes de l'innovation en aménagement urbain, le cas des “ groupes de travail ” de Grand Paris Aménagement. Architecture, aménagement de l'espace. 2022. dumas-03794878

HAL Id: dumas-03794878

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03794878>

Submitted on 3 Oct 2022

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.



Les méthodes de l'innovation en aménagement urbain, le cas des « groupes de travail » de Grand Paris Aménagement

Par Nicolas Fournier

Sous la direction de Charles Ambrosino, tuteur universitaire

Avec l'accompagnement d'Anna Perroux, maitresse d'apprentissage

Master 2 Urbanisme et Aménagement Parcours Urbanisme et Projet Urbain 2021/2022

Remerciements

Charles Ambrosino, mon tuteur universitaire pour l'alternance et ce mémoire. Je salue la qualité des échanges que nous avons pu avoir.

Anna Perroux, ma tutrice professionnelle, auprès de qui j'ai beaucoup appris et pas seulement sur l'urbanisme et l'aménagement.

Mes collègues Baptiste Durand et Gautier Llexa qui m'ont permis, via l'échange d'idées, de structurer ce travail et de l'améliorer.

Tous les participants des groupes de travail que j'ai pu rencontrer qui m'ont inspiré et convaincu qu'il se passait quelque chose et qu'il fallait le raconter.

La Direction du Développement Opérationnel et de l'Innovation, une équipe remplie de belles personnes, passionnées et enrichissantes professionnellement et personnellement.

Grand Paris Aménagement et tous ses collaborateurs, ma structure d'accueil, pour ses apports en qualité du cadre de travail et d'accompagnement des salariés.

Hélène Brocero, pour son soutien et son écoute attentive à mes longues tirades de questionnements sur l'urbanisme.

Enfin Céline Mancini, pour son écoute, son soutien et sa participation à mes réflexions et son aide pour la formalisation de ce mémoire.

Sommaire

Introduction.....	6
1. Le paradigme de l'innovation chez les acteurs de l'aménagement urbain à l'origine des sujets d'innovation	18
1.1 Un aménageur qui doit se transformer.....	19
1.2 L'innovation pour un aménageur comme les autres mais pas comme les autres.....	19
1.2.1 Grand Paris Aménagement, quel type d'aménageur ?	19
1.3 Les territoires à l'origine de l'innovation pour Grand Paris Aménagement	20
1.3.1 Un aménageur au service d'une innovation communale	22
1.3.2 Un aménageur-expérimentateur au service des exigences d'Etat.....	23
1.3.3 Un aménageur porteur d'innovations territoriales de la nouvelle réforme territoriale et de ses nouveaux modes d'action	25
1.4 Un acteur économique qui innove comme les autres ?.....	26
1.4.1. Un aménageur ensemblier	26
1.4.2 Un aménageur qui innove pour se différencier en secteur concurrentiel.....	27
1.5. Un aménageur sur tous les fronts	27
1.6. Des sujets qui émergent en interne	28
1.7 Proposition d'un modèle d'émergence des sujets d'innovation en aménagement	30
2. Des constats aux pratiques : intégrer l'innovation dans les pratiques d'aménagement urbain, vers un aménageur apprenant.....	35
2.1 D'une mise en organisation et des liens de l'innovation	36
2.2 Traduire l'innovation en aménagement urbain : pas sans la pratique	38
2.3 Des groupes de travail thématiques dits d'innovation	39
2.3 L'innovation comme processus d'apprentissage	43
2.4 De ce qu'on apprend en innovant collectivement	45
2.5 Des limites des processus de recherche et d'apprentissage.....	47
2.5.1 Ouverture et agenda de recherche	48
2.5.2 Diffusion des connaissances et de la démarche apprenante.....	48
2.5.3 Apprendre et faire : pour une méthode inclusive.....	49
3. L'évolution du projet urbain au regard des méthodes de l'aménageur, les conditions d'application du changement.....	50
3.1 Pistes de transformation des pratiques d'aménagement.....	51
3.1.1 Montée en compétences de projet.....	51
3.1.2 Adaptation et accélération de l'intégration d'un sujet émergent	51
3.1.3 Irréversibilité de la participation au GT.....	52
3.1.4 Appel à des réflexions multiscales	52
3.1.5 Interface entre nouveauté et fondamentaux du projet urbain	52

3.2 Pistes d'impact sur le projet urbain	53
3.3 Méthode de l'innovation et projet urbain	54
3.4 L'innovation comme processus de transformation	55
3.5 Le devenir de l'aménageur au regard de sa démarche d'innovation.....	56
Conclusion	57
Bibliographie	60
Tables des figures.....	62
Annexes	63

Introduction

Introduction d'un mémoire sur les méthodes de l'innovation en aménagement urbain

« La question du rapport au temps dans **l'activité projectuelle est elle-même réinterrogée dans un contexte de crise des savoirs de l'urbanisme, d'affirmation d'une incapacité à penser le futur**, et de montée en puissance des acteurs privés dans la définition des choix d'aménagement. Les crises sociales et environnementales ainsi que l'aggravation de la crise économique et des finances publiques rendent plus visibles **l'interrogation sur ce qu'il faut faire, la manière de le faire, et avec quelles conséquences**. Dans les villes en déclin et plus largement dans les territoires fragiles, la question est même ouverte de **savoir ce qu'est un projet d'urbanisme sans croissance**. Le registre de l'incertitude est également indissociable d'une critique de l'urbanisme moderne, scientifique, rationaliste, fondé sur une idéologie du progrès, de la science et de la technique. La recherche sur l'activité projectuelle est un bon moyen d'explorer ces interrogations car elle pose simultanément la **question de l'invention du futur et celle de l'action opérationnelle**. »¹

Ce paragraphe de conclusion de « Pour une théorie du projet en urbanisme » de Nadia Arab est le point de départ de notre travail. Après être revenue sur l'histoire du projet en urbanisme et son activité contemporaine, l'autrice conclue sur la crise de l'activité projectuelle en urbanisme. Nous avons mis en gras les passages que nous trouvons particulièrement marquant dans ce paragraphe. Que penser alors d'une telle conclusion quand on prépare un diplôme d'Urbanisme et de Projet Urbain ? Sommes-nous désormais incapables de projeter le futur ? Sur quels savoirs s'appuyer ? Dans quelles actions s'investir ? Si les interrogations sont nombreuses dans ce contexte incertain, Nadia Arab nous appelle à une voie qui serait un « bon moyen de les explorer » : la recherche sur l'activité projectuelle. Or la recherche semble déjà s'être attardée sur la question du projet en urbanisme, que reste-t-il à explorer ? Surement beaucoup de choses en réalité mais notre perception et nos lectures nous trompent. Finalement, la porte de l'apprentissage s'ouvre et s'ouvre sur un établissement dont le métier c'est précisément le projet urbain. Y trouverons-nous des réponses à nos interrogations ? Quelque chose nous interpelle, un poste, « chargé de projet innovation », qu'est-ce que ça veut dire ? Nous continuons la lecture et y découvrons une mission, le suivi et l'animation des groupes de travail. Nous acceptons de côtoyer ces professionnels pendant quelques mois et nous apprenons. Nous apprenons ensemble au sein de ces groupes d'innovation. Alors nous commençons à nous demander ce que nous raconte l'innovation de cette interrogation, toujours présente : que faut-il faire, de quelle manière et avec quelles conséquences ? Cette question animera notre posture de praticien-chercheur pendant plusieurs mois et il s'agit désormais d'en exposer les résultats.

Préambule lexical, de la difficulté de l'objet « innovation »

Le terme « innovation » fait l'objet de nombreuses définitions, ce qui peut porter à confusion. Il se substitue souvent au terme « expérimentation » dans le discours des

¹ Arab, N. (2018). Pour une théorie du projet en urbanisme. Revue européenne des sciences sociales, 56 1(1), 219-240. <https://doi.org/10.4000/ress.4050>

professionnels observés, ce qui rend son étude complexe ! Notre étude s'attachera notamment à comprendre ce qu'est l'innovation pour les professionnels de l'aménagement urbain qui s'y réfèrent et qui la pratiquent. Nous en expliquerons les raisons. Nous souhaitons en donner ici la définition pour faciliter la compréhension de notre travail. Nous définissons l'innovation comme le travail d'appropriation critique d'une nouveauté qui en dégage les potentialités suffisamment générales pour pouvoir être adaptées à la variété des situations, de porter du sens et de le véhiculer. Cette définition est une reformulation construite à partir de l'introduction d'« Innover ? », premier numéro de 2018 de la revue *Les cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*. La « nouveauté » pouvant être par exemple un enjeu, un matériau, un produit, un outil, une réglementation ou tout objet sortant du cadre courant ou habituel de l'activité de l'urbanisme.

De l'intérêt de s'intéresser à l'innovation en aménagement urbain

La question des pratiques professionnelles est, selon moi, incontournable dans un champ professionnel comme l'urbanisme et l'aménagement, particulièrement construit par la pratique, peut-être plus que par les connaissances, les savoirs et les doctrines, au sens de Bourdin². L'articulation entre savoirs et pratiques y est particulièrement subtile, la question de comment les savoirs intègrent la pratique et comment la pratique construit les savoirs est une question à laquelle il est difficile de répondre. Dans cette articulation, la recherche en sciences sociales a pu identifier la circulation et le transfert de modèles urbains à l'origine de la diffusion de certaines « bonnes pratiques » (Arab, 2007). Or ce transfert de modèles a montré ces limites par rapport au « référent territorial » constitué des caractéristiques intrinsèques à chaque projet d'urbanisme sur un territoire donné (Offner, 2000). Si le référent territorial surdétermine le projet par rapport à l'importation d'un modèle de développement urbain ou de bonnes pratiques, nous pouvons nous demander ce qui peut être transféré. En tant que praticien, il me semble judicieux de me poser cette question. Nadia Arab propose des éléments de réponse sous forme de deux questions :

« La question de l'efficacité ne se joue-t-elle pas dans la capacité à articuler savoirs et actions ? En ce cas, la capacité à valoriser les expériences et pratiques exogènes pour transférer voire produire des connaissances utiles à l'action n'est-elle pas dépendante de la capacité à mobiliser un puissant référent territorial local ? »³

Il me semble que l'innovation dans les pratiques professionnelles en aménagement urbain pose la même question et les mêmes éléments de réponse et se pratique par l'expérience

² Bourdin, A. (2013). V. La ville réversible : une question d'épistémologie pour l'urbanisme. Dans : Franck Scherrer éd., *Villes, Territoires, Réversibilités* (pp. 185-201). Paris: Hermann.
<https://doi.org/10.3917/herm.scher.2013.01.0185>

³ Nadia Arab, A quoi sert l'expérience des autres, « Bonnes pratiques » et innovation dans l'aménagement urbain, *Espaces et sociétés*, 2007/4, pp. 33-47

des autres et l'adaptation à nos contextes. En effet l'activité consciente et raisonnée d'innovation suppose d'être capable de tirer des savoirs de la pratique et de les remettre en œuvre sous une forme adaptée du savoir à l'action. Dans cette idée, il semble important de s'intéresser à la pratique de l'innovation par les professionnels pour comprendre les processus d'articulation entre savoirs et action. De plus cette méthode de travail semble être un outil puissant d'apprentissage et d'intelligence collective. Ne serait-ce pas la force de nos métiers que de tisser des liens entre les acteurs, les sujets et les espaces ?

Des raisons d'un mémoire sur l'innovation en aménagement urbain chez GPA

L'aménageur est un acteur peu étudié dans la recherche en urbanisme et aménagement. Alors que présent dans la majorité des projets urbains en France, cet acteur est souvent mis de côté dans le processus de projet urbain, oublié entre la collectivité porteuse du projet et les concepteurs architectes, urbanistes et paysagistes. Si on peut l'imaginer comme un simple liant technique entre les objectifs et enjeux politiques et territoriaux et les réalités de mise en œuvre de conception et de réalisation, l'observation de ses pratiques révèle des caractéristiques et des réflexions propres qui dépassent l'échelle communale ou intercommunale en travaillant sur différents projets sur un territoire donné, qui incluent d'autres enjeux et qui peuvent participer à des démarches plus larges dans les territoires. Ces pratiques sont tout à fait intéressantes au regard de la compréhension de la fabrique de la ville, l'aménageur en étant un acteur clé.

L'innovation, quant à elle, est intéressante à étudier, car elle constitue un paramètre aujourd'hui essentiel à la compréhension de l'évolution des pratiques en urbanisme et en aménagement. Elle devient un paramètre essentiel car presque tous les acteurs de l'action urbaine ou spatiale, et notamment d'urbanisme de projet, y sont confrontés, la convoquent ou l'incarnent consciemment ou non. Nous constatons par exemple l'essor d'appel à projets innovants, d'une dimension « innovation » dans les consultations, ou d'un discours porteur d'innovation comme marqueur de différenciation et d'attractivité. Plus largement, elle infuse toute notre société au regard des enjeux sociétaux actuels, notamment économiques, qui poussent à l'innovation, soit l'amélioration de la qualité plutôt que la croissance de la quantité.

Enfin ce mémoire aura pour but de montrer que si l'innovation est en effet un marqueur sémantique de la différenciation concurrentielle et compétitive des acteurs et des territoires, elle nous invite, quand on la convoque, à nous questionner sur nos pratiques professionnelles et le « business as usual », qui atteint ses limites aujourd'hui. Elle semble permettre de refonder, rééquilibrer et transformer les pratiques dites conventionnelles construites « sur le tas », « la tête dans le guidon », dont nos métiers sont profondément marqués. Dans une période de remise en question étudiante, professionnelle et personnelle et dans une remise en question des métiers de l'urbanisme et de l'aménagement, elle peut permettre de redonner du sens à nos actions. La position que j'occupe est particulièrement propice à cette étude puisqu'elle constitue un observatoire de la conduite du changement chez un aménageur. Elle permet d'effectuer un

travail professionnel et de recherche selon un prisme de recomposition et de devenir de l'acteur que je suis amené à étudier.

D'un état des connaissances sur l'innovation en aménagement urbain

Nous faisons le constat de l'essor de l'innovation en urbanisme et aménagement. Plusieurs facteurs expliquent l'arrivée de ce concept dans ce champ. Il existe, depuis les années 2000, une injonction à l'innovation et à l'expérimentation en action publique⁴. L'urbanisme et l'aménagement étant un champ de l'action publique, il n'échappe pas à cette logique. Cette injonction a été largement étudiée et documentée par la recherche (Offner, 2000, Arab, 2007, Bulkeley and Broto, 2013, Da Cunha, 2015, Ferchaud et Dumont, 2015, Arab et Vivant, 2018). Nous ne reviendrons donc pas sur les raisons de cette injonction et considérerons qu'elle constitue un contexte structurel favorisant l'essor d'innovations ou de stratégies d'innovation chez les acteurs de l'aménagement urbain.

Nous faisons également le constat d'un contexte de forte remise en question de l'activité d'aménagement et de montée du principe d'incertitude des projets urbains (Ferchaud et Dumont, 2015, Arab, 2018). De grands changements réglementaires comme la Loi sur la Zéro Artificialisation Nette questionnent le modèle de développement urbain, résolument plus que la Loi Solidarité et Renouvellement Urbain. Des contestations plus structurées et récurrentes des projets peuvent retarder ou stopper totalement leur mise en œuvre. Nous considérerons que ce contexte structurel favorise l'essor d'innovations ou de stratégies d'innovation chez les acteurs de l'aménagement urbain.

Nous constatons que la nature de ces innovations a également été explorée (Offner, 2000, Arab et Vivant, 2018). Certains travaux montrent que l'innovation en urbanisme s'attache aux modes d'organisation, aux réglementations et aux procédés. D'autres travaux montrent comment les acteurs de l'aménagement urbain se transforment dans leur dimension méthodologique au contact d'« entrepreneurs de méthode ». Ces « entrepreneurs de méthode » sont des acteurs de disciplines sécantes à l'urbanisme et à l'aménagement comme les disciplines artistiques ou de design et construisent des démarches expérimentales conscientes autour de la sensibilité et la créativité⁵. Ces démarches permettent d'éprouver des méthodes, des outils et des démarches et permettent de tirer des apprentissages par voie empirique. Ces innovations de méthode transforment les pratiques de l'aménagement urbain par l'acceptation des professionnels de nouvelles règles de travail, notamment créatives, collaboratives ou sensorielles.

⁴ Nadia Arab et Elsa Vivant, « L'innovation de méthodes en urbanisme : freins et leviers d'une entreprise incertaine », Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère, 2018

⁵ Ibid.

Nous prenons en compte des recherches sur l'innovation dans le cadre de projets urbains. Le sujet a été abordé par le prisme du développement durable et ses effets de transformation du projet urbain. Le sujet a pu être abordé par l'effet de certains contextes urbains spécifiques sur l'expérimentation et l'innovation dans le cadre de projets d'urbanisme. C'est le cas de la décroissance urbaine et de ses effets sur l'essor d'expérimentations et sur des innovations sociales et des méthodes de projet au sein du projet urbain (Chavassieux, 2018). Les projets de rénovation urbaine montrent également un contexte favorable à l'essor de projet urbain expérimental menant à des innovations organisationnelles et sociales (Ferchaud et Dumont, 2015). Enfin l'étude du processus de projet urbain a pu mener à questionner la place de l'innovation dans ce processus. En questionnant le caractère novateur du projet, Nadia Arab, identifie deux postures de projet. La première posture est celle de la « lignée d'aménagement »⁶ où il existe des références d'expériences antérieures bien identifiées, des connaissances consolidées des mécanismes et processus liés au risque de ces expériences, des concepts stabilisés et des expertises éprouvées. La deuxième posture est celle de l'innovation. Dans cette posture, peuvent être produits de nouveaux concepts, de nouvelles connaissances et de nouveaux marchés. Les acteurs élaborent également des critères de raisonnement et des innovations organisationnelles. Ces processus sont étudiés au regard des stratégies de projet des acteurs de l'aménagement urbain. Il s'agissait donc d'identifier les objets du projet se différenciant dans des modes de projet distincts. Ce travail s'avère fondamental pour comprendre ce qu'on peut appeler les pratiques professionnelles de l'aménagement urbain.

Le projet urbain est un processus complexe. De nombreux écrits ont participé à en déterminer la nature, les contours spatio-temporels, les acteurs et les objets. Nous ne reviendrons pas sur l'épistémologie actioniste qui a donné corps au projet d'urbanisme comme instrument privilégié des politiques urbaines (Arab, 2018). Nous constatons qu'il constitue l'essentiel de la pratique professionnelle en aménagement urbain dans sa dimension opérationnelle. Nous utiliserons essentiellement les notions de référent territorial, des tâches du projet urbain et du projet urbain comme projet social (Arab, 2007, 2018).

La littérature scientifique, ou plus humblement les travaux de recherche présentés dans l'état de l'art, ne semble pas aborder les processus d'innovation internes des aménageurs. L'innovation chez l'aménageur est soit abordée par la rencontre sécante avec une autre discipline et l'essor de nouvelles méthodes, soit comme mode de gestion du projet urbain au cours du projet. Au vu de ce creux scientifique et du constat de processus dits d'innovation importants au sein de l'aménageur Grand Paris Aménagement, il semble intéressant d'étudier ces processus. Ces processus sont récents et leurs effets en cours, ce qui peut expliquer ce creux. Dans le postulat d'une approche à construire sur ces pratiques en aménagement urbain, il s'agit ici de proposer une approche exploratoire et descriptive des processus. Des effets sur le long terme seront à analyser pour comprendre l'ampleur du phénomène et ses effets transformatifs.

⁶ ARAB Nadia, « Pour une théorie du projet en urbanisme », Revue européenne des sciences sociales, vol. 56-1, no. 1, 2018, pp. 219-240.

Il est cependant possible d'identifier des modes d'action, que nous tenterons de décrire, qui semblent participer à une évolution de l'aménageur étudié, voire de l'aménagement urbain en général.

C'est pourquoi nous nous poserons la question : **Pourquoi, comment et dans quelle mesure l'expérience des groupes de travail d'innovation chez Grand Paris Aménagement participe à la transformation des pratiques en aménagement urbain ?**

Nous formulons l'hypothèse que l'expérience des groupes de travail répond à des besoins des territoires et des professionnels de l'aménagement dans une démarche d'organisation apprenante, ce qui a pour effet de transformer les pratiques des professionnels de l'aménagement urbain.

Nous entendons « l'expérience » comme le fait d'éprouver quelque chose, d'en faire personnellement l'épreuve⁷. La personne évoquée par le terme « personnellement » correspondra ici à l'individu et au groupe selon l'observation. Les « groupes de travail » sont des instances de travail collectif sur des sujets thématiques dits d'innovation mis en place au sein de Grand Paris Aménagement. Nous nous y référerons indifféremment comme « groupes de travail », « Groupes de travail » ou « GT ». Leurs thématiques, ou sujets d'innovation, ou sujets stratégiques, employés également indifféremment (une fois expliquées leurs dimensions thématique, d'innovation et de stratégie), commenceront par une majuscule. Par exemple : le GT Stationnement ou Stationnement ; ou encore Groupe de travail sur la Santé. Grand Paris Aménagement est notre acteur professionnel de l'aménagement, terrain général d'étude. La « transformation » est l'action de transformer qui se définit comme l'action de rendre quelque chose différent, le faire changer de forme, modifier ses caractères généraux⁸. Nous considérons les « pratiques » comme des activités volontaires visant des résultats concrets et comme les manières habituelles d'agir, propres à une personne ou à un groupe⁹. L'aménagement urbain correspond au champ d'action de l'urbanisme de projet portant sur des projets urbains pré-opérationnels et opérationnels.

Terrain de recherche : Grand Paris Aménagement et ses Groupes de Travail

Premièrement, nous choisissons le terrain de Grand Paris Aménagement car il constitue selon nous un éclairage sur les autres aménageurs, l'aménagement en général et le projet urbain.

GPA est un aménageur, au sens où il pilote et conduit des projets d'aménagement urbain pour les collectivités sur les volets administratif, juridique et financier. Son cadre d'intervention est donc essentiellement celui de projets urbains pour les collectivités avec des équipes-projets dédiées. Nous notons qu'il s'agit de projets opérationnels mais aussi pré-opérationnels avec la Direction du Développement Opérationnel et de l'Innovation (DDOI). Les projets pré-

⁷ Dictionnaire Le Robert

⁸ Dictionnaire Larousse

⁹ Dictionnaire Le Robert

opérationnels sont, comme les décrit Serge Thibault¹⁰, des projets à l'interface entre la planification et l'opération qui permettent d'établir le programme avec l'étude des possibles. Les pratiques des professionnels de projets urbains pré-opérationnels et opérationnels contribuent à leur élaboration et leur réalisation.

GPA est un établissement ambivalent. Il est à la fois unique et pluriel. Unique car il s'agit d'un seul établissement dont tous les collaborateurs font partie, pluriel car les directions territoriales et la direction de l'habitat privé, soit les directions dites opérationnelles, peuvent être considérées à bien des égards comme des aménageurs indépendants, notamment par leur territoire d'action et certaines indépendances de pilotage et de portage de certains sujets. Les territoires sont très différents et cela suffit à montrer la singularité de chaque direction opérationnelle, notamment les contextes politiques, économiques et géographiques. Le territoire de GPA peut cependant être considéré comme formant une unité, notamment parce que la quasi-intégralité des communes est sous l'aire d'attraction de Paris, ce qui a des effets indéniables sur les politiques urbaines d'habitat et de mobilités par exemple.

Enfin, en tant que plus grand aménageur public de France, par son nombre d'opérations, GPA a une position d'entraînement et d'influence sur de nombreux acteurs de l'aménagement et de la construction, en Ile-de-France et au-delà. Cela contribue à son besoin d'exemplarité qui peut amener différentes expérimentations et innovations on le verra.

Deuxièmement, nous choisissons le terrain de GPA car il y existe une démarche stratégique interne d'innovation, laquelle nous intéresse, et prend en compte de nouveaux sujets ou sujets émergents en urbanisme et aménagement. Les sujets qui y sont traités sont des nouveautés ou des fondamentaux de l'aménagement urbain on le verra. Enfin il s'y déroule des méthodes de travail qui vont nous intéresser. Notre terrain spécifique au sein de GPA sera ces méthodes qui s'appellent « Groupes de travail » ou « Groupes de travail thématiques » ou « Groupes de travail innovation », dits « GT ». Nous aurons l'occasion de préciser ces modalités de travail mais souhaitons clarifier qu'il s'agit d'instances transversales, soit faisant participer des collaborateurs de toutes directions, qui travaillent sur des sujets dits stratégiques ou des thématiques. Nous noterons le jargon spécifique qui s'est développé autour de ces groupes : les objets de ces groupes sont dits « sujets stratégiques » quand, on le verra, ils peuvent être de plusieurs natures, démarches, objets ou concepts. Ce sont en partie ces instances qui explorent les champs d'innovation de Grand Paris Aménagement.

Troisièmement, nous choisissons GPA pour la position que nous y occupons en tant que praticien-chercheur. En effet la DDOI est une sorte de bureau d'études et de développement intégré à l'aménageur et au sein de cette direction se trouve le pôle Appui aux Opérations et Innovation, dont le rôle est le support thématique et la réingénierie de certains projets au regard d'expertises spécifiques et qui bénéficie d'une posture critique des opérations et de

¹⁰ THIBAUT, S. 2018. Chapitre 4. Composition et structure du projet. In MARTOUZET, D. (Ed.), Le projet fait les acteurs : Urbanisme, complexité, incertitude. Presses universitaires François-Rabelais.

l'établissement. C'est donc une posture de chercheur « dans les coulisses » de l'aménagement urbain que j'occupe en tant que professionnel, avec notamment la possibilité d'observation participante. Nous l'avons évoqué, il s'agit d'un observatoire de la conduite du changement au sein de cet établissement aménageur.

Le terrain final de recherche au sein de Grand Paris Aménagement seront les « Groupes de travail » de Grand Paris Aménagement. C'est une sémantique à la fois forte puisque tout le monde sait de quoi on parle quand on dit « Groupe de travail » mais quand un sujet dépasse le cadre interne à GPA, il convient de replacer la notion de « groupe de travail » dans le cadre de la stratégie d'innovation de GPA et du traitement de thématiques transversales. En effet, nos expériences rencontrent différentes occasions et exemples externes de « groupes de travail », notamment inter-structures autour de thématiques, comme la low-tech ou le BIM auxquels GPA participe, ou de projets comme le projet du NPRU « Dame Blanche Nord » à Garges-lès-Gonesse où il existe un GT sur l'agriculture urbaine spécifiquement sur le projet. Dans le cadre de la stratégie interne d'innovation de Grand Paris Aménagement, les GT sont des instances de travail transversal et thématique, transversal car pluridisciplinaire et entre directions, thématique car dédié à un objet de travail qui peut être commun à plusieurs projets. Nous verrons que ces objets sont de natures variées. Enfin, nous verrons que par l'unique étude du cas des GT, nous pouvons comprendre le phénomène d'innovation appliqué à un acteur de l'aménagement urbain, c'est pourquoi ils nous intéressent.

Une méthodologie de recherche qualitative pour comprendre les pratiques

Nous expliquerons ici notre méthodologie de recherche. Dans la suite du mémoire, nous utiliserons le pronom personnel « nous » pour parler de notre expérience en tant que chercheur et le pronom personnel « je » pour notre expérience en tant que professionnel.

Pour comprendre des instances de travail comme les GT chez GPA, nous mobilisons une méthodologie d'enquête qualitative qui s'attachera à explorer et décrire pour comprendre ces pratiques, comment les acteurs observés s'organisent et leur référentiel.

Lors de ce travail de recherche, nous avons engagé une observation des professionnels impliqués dans les groupes de travail chez GPA. L'observation peut se définir comme une méthode de recueil de données à partir du regard porté sur une situation¹¹. Nous avons choisi l'observation car elle nous permet de décrire les pratiques des personnes suivies sans modifier la situation du fait de l'observation. Elle nous renseigne sur le comportement actuel, le but étant d'avoir un minimum de filtres d'interprétation. Il s'agira pour nous essentiellement d'un filtre personnel, qui dépend de l'observateur, de ses expériences, sa formation, son éducation¹². Notre

¹¹ Letrilliant, L., Bourgeois, I., Vega, A., Cittée, J., & Lutsman, M. (2009). Un glossaire d'initiation à la recherche qualitative II. La Revue Exercer, 88, 106 112.

¹² Letrilliant, L., Bourgeois, I., Vega, A., Cittée, J., & Lutsman, M. (2009). Un glossaire d'initiation à la recherche qualitative II. La Revue Exercer, 88, 106 112.

objectif ici sera de recueillir des données sur le phénomène étudié : le mode de travail « Groupe de travail ».

Nous avons mobilisé deux approches d'observation.

Une observation directe dans un premier temps qui nous a permis d'identifier les relations entre acteurs, leur rôle et leur comportement. Nous avons effectué cette observation directe sous forme d'une observation participante. Ce mode d'observation est un mode où l'observateur occupe un rôle précis et participe à l'action¹³. Notre poste au sein de GPA nous a permis d'effectuer cette observation participante puisque mon poste était d'animer et de suivre les GT et donc d'y participer, dans toutes les activités. Ces activités étaient plus ou moins formelles, de réunions de pilotage et d'arbitrage à des discussions entre membres du GT, nous en détaillerons les conditions et les formats dans le développement puisqu'ils participent de la compréhension des méthodes de travail mises en place et leur portée transformative. L'observation s'est faite également hors des cadres formels des activités, nous utiliserons également des données récoltées lors de discussions informelles ou d'autres cadres de travail.

Nous nous sommes donc immergés au sein des instances que nous avons précisément étudiés, ce qui nous a permis de recueillir facilement des données en créant une relation avec les observés et en diminuant leur risque de réactivité au fait d'être observés¹⁴. Cependant nous pensons que cette réactivité ne peut pas être négligée dans le cas de certaines observations participantes. Nous pensons qu'il existe, dans certains cas, une réactivité à ma présence de professionnel et non à notre présence de chercheur. En effet ma position dans ces groupes pouvait parfois être perçue comme la présence d'un observateur dont le but est de suivre le bon avancement du GT et de sa production, soit comme une sorte de contrôle, ce qui peut donc entraîner une légère réactivité de la séance de réunion ou du dialogue entre et avec les collaborateurs. Cette immersion nous a également permis de formuler assez rapidement des questions pertinentes au regard de notre recherche, ce qui peut donner lieu, on le verra avec les entretiens, à des réponses autant descriptives qu'analytiques. Enfin cela nous a permis de comprendre en profondeur les processus à l'œuvre, les événements et les relations qui avaient lieu directement dans leur contexte social¹⁵. Mon implication de facto dans l'exercice des GT ne permettait pas de mettre en place une observation non participante et sans nous impliquer, de plus la structure des observations aurait peut-être limité la découverte de comportements pertinents.

Dans un second temps, nous avons mis en place une observation indirecte avec une analyse documentaire de plusieurs éléments clés des groupes de travail comme les « Feuilles de route » et les « Boîte à outils ». Ces éléments nous permettent de comprendre comment les

¹³ Lapassade, G. (2002). Observation participante. In *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 375 390). Érès.
<https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01.0375>

¹⁴ Letrilliart, L., Bourgeois, I., Vega, A., Cittée, J., & Lutsman, M. (2009). Un glossaire d'initiation à la recherche qualitative II. *La Revue Exercer*, 88, 106 112.

¹⁵ Ibid.

acteurs des GT formalisent leur travail, des enjeux du sujet thématique, au fonctionnement de l'organisation jusqu'à la production de contenu. Cette méthode permet de capter les informations contenues dans les documents qui doivent être approuvés par la direction, pour les feuilles de route, ou appropriés par les autres collaborateurs, pour les boîtes à outils, soit à une destination extérieure au groupe de travail. Nous avons focalisé notre étude sur la structuration et les thèmes abordés par ces documents. Nous les considérons comme l'amont et l'aval des groupes de travail, ce qui semble être représentatif de la vocation des GT. Nous expliciterons la nature et le contenu de ces documents dans le développement.

Enfin, dans un troisième temps, nous avons réalisé une série d'entretiens individuels approfondis avec quelques repères semi-directifs. Il s'agissait ici d'explorer un thème en surface : l'expérience de l'innovation dans les expériences de formation et professionnels précédentes, et deux thèmes en détail : l'aménageur et le projet urbain ; la portée transformatrice des groupes de travail. Nous cherchions ici un approfondissement des thématiques auxquelles sont confrontés les interrogés, dans une approche compréhensive de leurs pratiques de ces instances. Cette approche nous a mené vers des entretiens qualitatifs plutôt qu'un questionnaire à l'attention de tous les participants de GT de l'établissement, même si cette méthode pourrait confirmer des hypothèses connexes à notre sujet. Nous avons considéré ici les interviewés comme des partenaires de recherche, pour dévoiler la complexité des deux thèmes. Quelques repères semi-directifs sous formes de questions ouvertes avaient pour objet de proposer des pistes de réflexion à la conversation.

Nous avons utilisé une forme d'entretien approfondi à tendance semi-directive à la fois pour obtenir des informations approfondies sur l'expérience des personnes interrogées et des informations approfondies sur le sujet qui était déjà « connu »¹⁶ grâce à l'observation. Nous avons choisi les informateurs-partenaires pour leur intérêt pour les groupes de travail, leur bonne connaissance de leur fonctionnement et leur disponibilité. Pour aller plus loin qu'un entretien semi-directif, nous avons effectué nos entretiens en essayant d'amener l'enchaînement naturel des sujets puisque ces sujets sont reliés. Nous anticipions, par des réflexions préalables avec les interrogés, qu'ils couvriraient largement les sujets lors de la conversation, en révélant ainsi l'imbrication des thèmes et en pouvant participer à la mise en lumière de ces liens et l'analyse de ces liens. Le format individuel permettait une expression non-influencée des interrogés par d'autres participants et d'entrer dans la profondeur des sujets qui les intéressait dans leur expérience des groupes de travail.

Les interrogés étaient tous des pilotes de groupes de travail. Nous les avons priorisés car leur lien avec la démarche globale de l'établissement était plus proche et permettait d'avoir un regard encore plus approfondi des sujets par rapport à l'établissement dans son ensemble. Nous considérons par ailleurs qu'ils ont vécu certains effets attendus dans les hypothèses de recherche comme d'autres participants n'ayant pas eu de fonction pilote dans les groupes de travail. Ces

¹⁶ Letrillart, L., Bourgeois, I., Vega, A., Cittée, J., & Lutsman, M. (2009). Un glossaire d'initiation à la recherche qualitative II. *La Revue Exercer*, 88, 106-112.

deux raisons expliquent pourquoi nous les avons priorisé et sélectionné. Le nombre réduit d'entretiens (4) est une limite de l'application de notre méthode. Tout en le considérant comme une limite à notre travail, nous pensons que les grandes tendances se sont dégagées lors des entretiens réalisés, notamment en lien avec l'information qualitative que nous recherchions. De plus il s'agissait d'identifier si les mêmes phénomènes étaient à l'œuvre dans différents groupes. Nous avons pu interroger des personnes ayant participé ou piloté, en tout, à huit GT sur douze GT actifs, ce qui est plutôt satisfaisant. Ces entretiens ont concerné la pilote de la démarche d'innovation de l'établissement, qui est pilote du GT Empreinte Carbone, et qui a été pilote du GT Santé et du GT BIM/CIM ; le pilote du GT Agriculture urbaine ; la pilote du GT Densité qui était pilote du GT ZAN ; le pilote du GT Stationnement et qui était pilote du GT RDC actifs (devenu Socles actifs).

De la présentation des résultats

Pour présenter nos résultats, nous développerons notre travail en trois parties.

La première partie consistera à décrire l'origine des sujets d'innovations et pourquoi ces sujets d'innovation deviennent stratégiques chez Grand Paris Aménagement. Nous verrons le caractère situé des sujets d'innovation liée à l'activité territorialisée de GPA et de l'interface qu'il constitue entre de nombreux acteurs. Nous tenterons d'esquisser un modèle d'apparition des sujets thématiques d'innovation au regard des premiers résultats.

La deuxième partie sera dédiée à l'analyse du mode de fonctionnement des groupes de travail au sein de la stratégie d'innovation de l'établissement aménageur. Nous expliciterons les stratégies de traitement des sujets élaborées dans les groupes de travail. Nous verrons comment ces nouveaux modes de travail constitue les bases d'une organisation apprenante. Nous verrons comment les méthodes de l'innovation constituent un processus d'apprentissage et les limites d'application de ces méthodes.

La troisième partie explorera les effets sur la pratique du projet urbain. Nous montrerons la capacité de l'expérience des groupes de travail à transformer individuellement et collectivement les pratiques notamment par la méthode. Nous explorerons des hypothèses d'évolution du projet urbain et de l'aménageur au regard de ses méthodes.

1. Le paradigme de l'innovation chez les acteurs de l'aménagement urbain à l'origine des sujets d'innovation

Nous verrons dans cette partie les raisons structurelles et les contextes d'activité territorialisée et partenariale à l'origine de l'innovation et des sujets stratégiques dits d'innovation chez l'aménageur Grand Paris Aménagement. Cette description est tirée conjointement de l'observation, de l'observation participante, des entretiens et de l'analyse de contenu des documents des groupes de travail.

1.1 Un aménageur qui doit se transformer

Nous l'avons évoqué dans l'état des connaissances sur l'innovation en aménagement urbain, différents contextes sociétaux participent à l'émergence de l'innovation dans l'activité de l'aménageur. Ces enjeux sont inscrits dans les cadres stratégiques de Grand Paris Aménagement et se retrouvent dans les discours des professionnels rencontrés, ce qui peut confirmer le besoin de changement et de transformation à l'origine de nouvelles organisations. S'il semblait s'être installé un régime lent de transformation, l'actualité a accéléré son avancement. En effet la crise sanitaire due à la Covid 19 et la crise géopolitique due à la guerre en Ukraine sont souvent citées comme arguments démontrant la nécessité de transformer rapidement nos modèles et nos pratiques. Dans ce cadre de bouleversement des modèles et des régimes conventionnels, la notion de progrès semble laisser place à l'innovation qui peut être vue comme un nouvel horizon pour les acteurs publics. L'innovation infuse tous les domaines de l'action publique avec de nombreux dispositifs financiers et réglementaires. L'innovation infuse également les domaines privés de la production avec le paradigme de la quantité qui évolue vers la qualité. Enfin, l'innovation peut être une condition du changement de paradigme en situation de crise. La critique, la déconstruction et la réinvention des modèles en constitue le cœur de la pratique.

1.2 L'innovation pour un aménageur comme les autres mais pas comme les autres

1.2.1 Grand Paris Aménagement, quel type d'aménageur ?

Les structures professionnelles de l'aménagement sont variées entre collectivité en régie, société publique locale d'aménagement, société d'économie mixte d'aménagement, établissements publics d'aménagement et sociétés privées. Le lien entre la collectivité et l'aménageur est un lien politique avec les élus, voire technique avec les techniciens. L'aménageur apporte généralement l'ingénierie technique, administrative, juridique et financière dont plusieurs collectivités ne disposent pas. Selon la typologie d'aménageur les liens seront différents. L'actionnariat des collectivités dans les structures ou établissements d'aménagement régie en général cette implication politique. Si la finalité de l'action d'aménagement reste la même selon les structures, soit l'acquisition, la viabilisation et la vente de terrains pour les collectivités, ces structures se différencient dans un rapport de gouvernance varié au politique et aux collectivités. Ce rapport varie selon les échelles de réflexion différentes

et les enjeux qu'elles incarnent, ainsi que par les compétences qu'elles intègrent et leur positionnement sur différentes missions auprès des collectivités.

Pour GPA, il s'agit à moitié de l'Etat et à moitié de collectivités territoriales d'Ile-de-France, au premier rang desquelles la Région, suivie des départements et intercommunalités. L'activité courante de GPA s'organise dans un contexte où la collectivité tient un lien contractuel via un traité de concession d'aménagement avec l'établissement et pas forcément un lien politique, ni même d'affinité politique. Dans ce cadre, il est possible pour GPA d'apporter des éléments de thèmes ou d'échelles variées à la conceptualisation et à la programmation du projet urbain mené par la collectivité. GPA est donc au service de la collectivité, de ses ambitions et de ses enjeux mais peut tout à fait apporter des éléments qui constitueront la méthodologie de projet, le pilotage ou les orientations en lien avec les maîtres d'œuvres et bureaux d'études.

Pour préciser cette nature de Grand Paris Aménagement, nous pouvons nous référer au Code de l'Urbanisme et à ses articles dédiés : Grand Paris Aménagement (Articles L321-29 à L321-36) dont la première entrée indique :

« Grand Paris Aménagement est un établissement public de l'Etat qui a pour mission principale de conduire toute action de nature à favoriser l'aménagement, le renouvellement et le développement urbains et durables du territoire de la région d'Ile-de-France. »¹⁷

Ainsi, si les objectifs se définissent au niveau de l'Etat et de la Région, Grand Paris Aménagement peut porter les projets de collectivités peu importe leur administration tant qu'elles peuvent prendre l'initiative de projets urbains. Nous pouvons notamment constater l'émergence de projets intercommunaux portés par les collectivités dans les consultations de commande publique. Les territoires accueillant l'activité de GPA sont à l'origine de sujets stratégiques pour l'établissement nous le verrons.

1.3 Les territoires à l'origine de l'innovation pour Grand Paris Aménagement

Pour comprendre l'activité de GPA et les sources d'émergence des sujets dits stratégiques, nous avons réalisé un atlas cartographique avec comme objets centraux les projets urbains en cours d'opération et les projets de développement. Nous les observerons au prisme de différentes spécificités de l'établissement.

¹⁷ Code de l'urbanisme,
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074075/LEGISCTA000031322401/

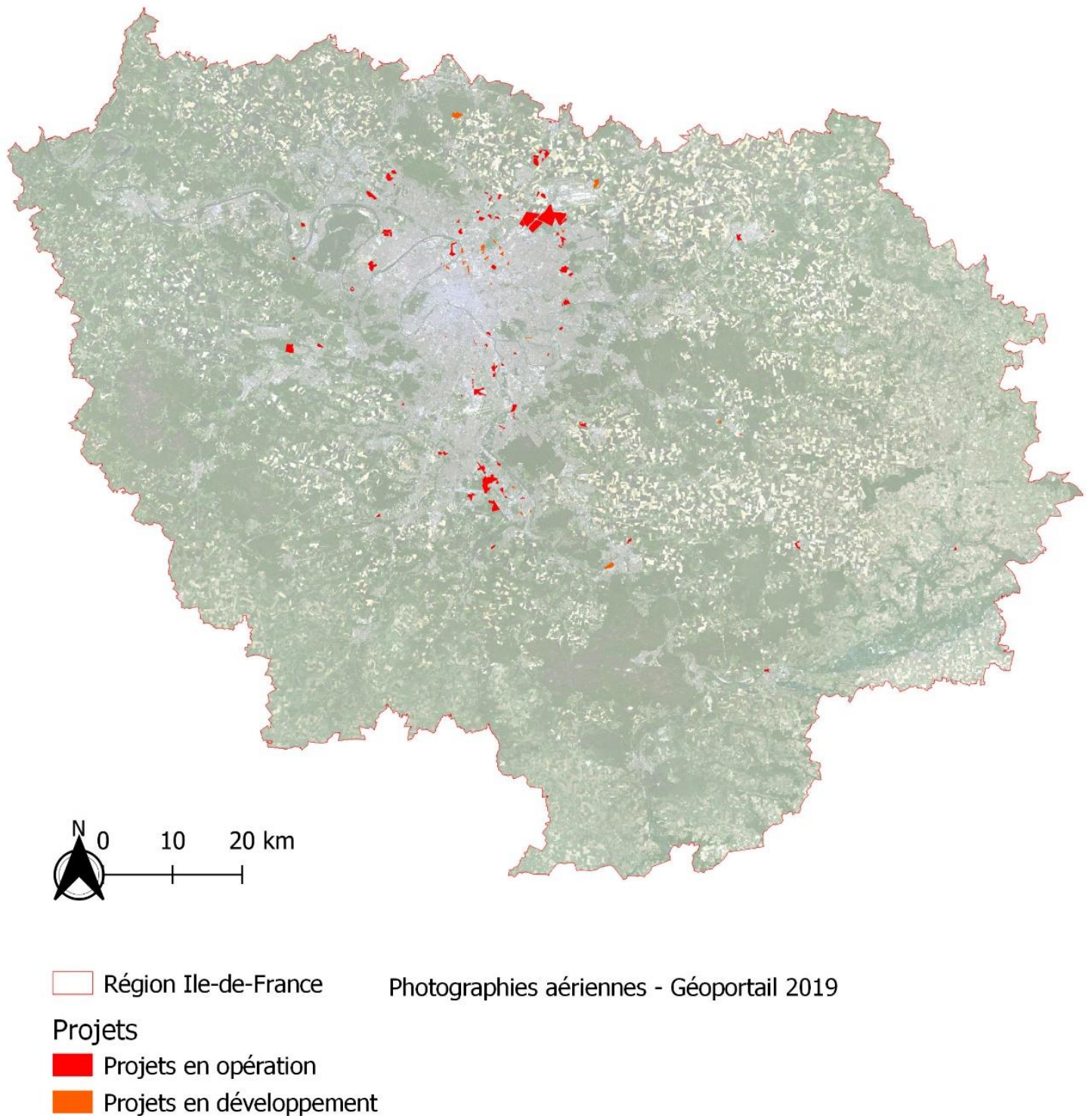


Figure 1. Un aménageur à petite échelle sur des territoires variés

L'activité de GPA s'appréhende à l'échelle de la Région Ile-de-France, soit son ressort territorial législativement établi. Nous pouvons observer deux grandes concentrations de projets dans des territoires densément urbanisés dans la tâche urbaine de l'agglomération parisienne au nord-est et au sud. Nous pouvons observer des projets répartis de manière diffuse dans des territoires à dominantes plus agricoles ou à proximité de grandes forêts franciliennes. Nous observons globalement un grand nombre de projets urbains, environ 70 actifs, et un périmètre d'action considérable, environ 12 000 km². Cette figure montre également que l'activité de GPA concerne des territoires de natures très différentes, souvent distingués entre de « l'urbain

dense » ou du « périurbain » ; et les projets sont de petites et de grandes tailles, de quelques hectares jusqu'à 200 hectares. Ceci nous donne un aperçu de la diversité intrinsèque aux projets urbains menés et dans laquelle les sujets thématiques prennent forme.

1.3.1 Un aménageur au service d'une innovation communale

Si nous avons rappelé les objectifs étatiques et régionaux de GPA, cet aménageur est majoritairement, dans son activité, porteur de projet de développement communal. En effet 60% de l'activité de GPA est réalisée en TCA pour des communes. L'innovation est liée aux activités de l'établissement et cette activité se déroule en grande partie dans le cadre de projets communaux. Ces territoires ont leurs spécificités et portent essentiellement des politiques de développement communal dont les enjeux et les réflexions peuvent se faire à différentes échelles mais toujours inscrits dans une stratégie communale. Ainsi certains sujets stratégiques peuvent émerger des stratégies communales ou de leurs acteurs politiques voire de leurs acteurs locaux, société civile ou habitants.

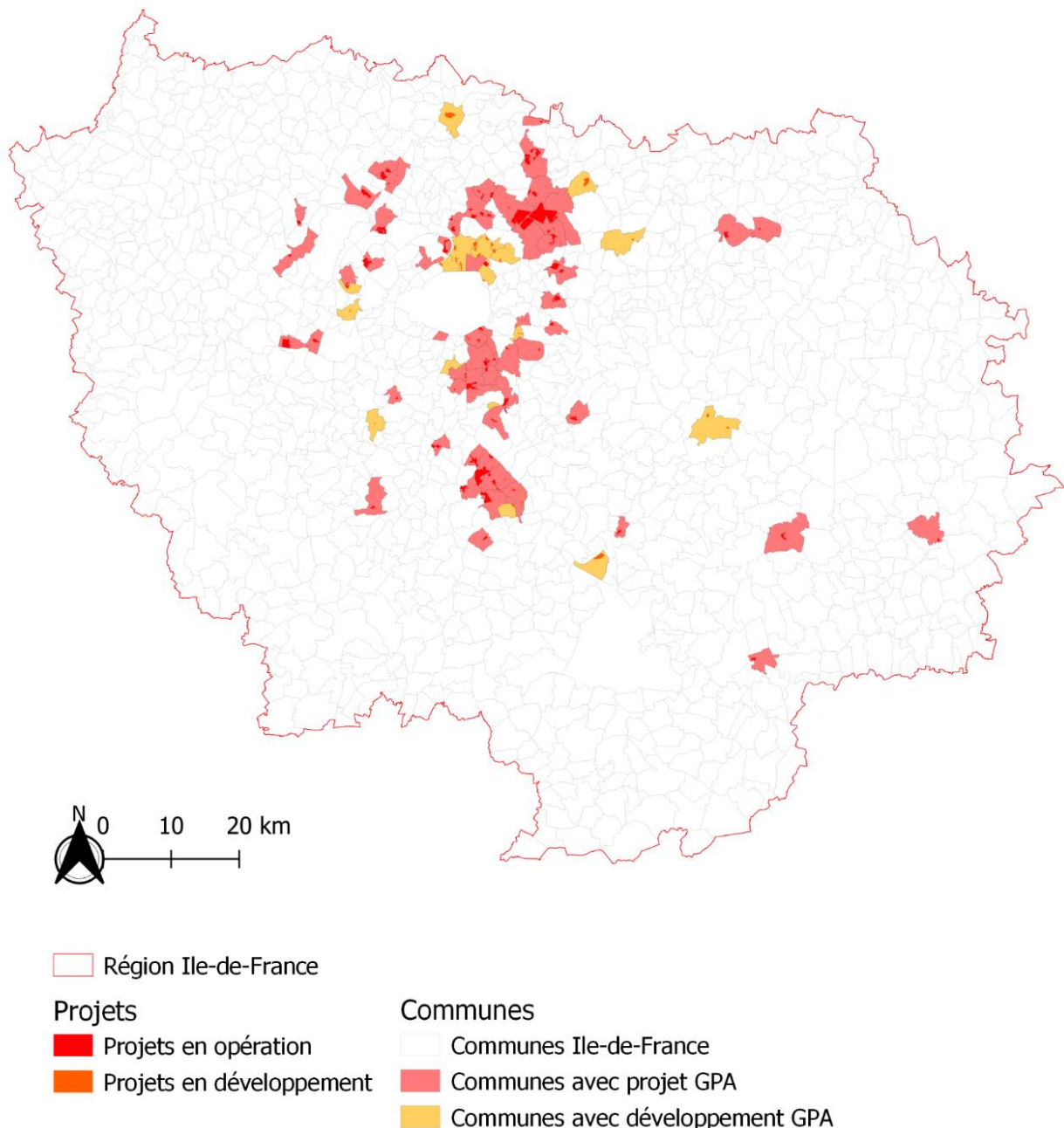


Figure 2. Une géographie communale de projets

La figure 2 nous montre l'inscription des projets dans les territoires communaux, qu'ils soient en cours d'opération ou en développement. Il s'agit de montrer l'imbrication des échelles de réflexion des projets entre le territoire communal et un regard régional. Nous y retrouvons les centralités territoriales de projets au nord-est et au sud. Ces communes sont inscrites dans des dynamiques de développement urbain importantes avec plusieurs projets de grande ampleur. Il faut noter que les démarches d'innovation que nous décrirons ultérieurement prennent place dans ses contextes territoriaux communaux, de manière diffuse et inégale.

Les entretiens montrent eux aussi l'importance des élus communaux dans la formulation des enjeux des projets et l'existence de logiques communales propres.

« Les territoires où on arrive à faire des trucs sont ceux où on arrive à emmener tout le monde, là où il y a une volonté politique et un portage technique de l'innovation, une volonté de tester des choses et une ouverture à des sujets innovants. », énonce la pilote de stratégie.

« Il y a donc eu l'idée de relocaliser les activités productives sur le territoire et cela a vraiment bonne presse auprès des élus locaux qui ont tous envie de développer leur petite unité de production, leur circuit-court alimentaire. », énonce le pilote du GT Agriculture Urbaine.

Les interrogés font souvent référence à la sensibilité et à la culture des territoires et des élus. Ces paramètres semblent donc à l'origine de l'apparition et du portage de certains sujets stratégiques. Cette relation avec les élus s'effectuera au moment de deux tâches du projet urbain selon Nadia Arab : l'imagination d'un nouveau concept et la définition d'orientations de projet¹⁸. Ces moments sont fondamentaux dans la pratique du projet urbain puisqu'ils constituent les invariants du projet les grands thèmes qui se déclineront dans la conception urbaine, architecturale et paysagère.

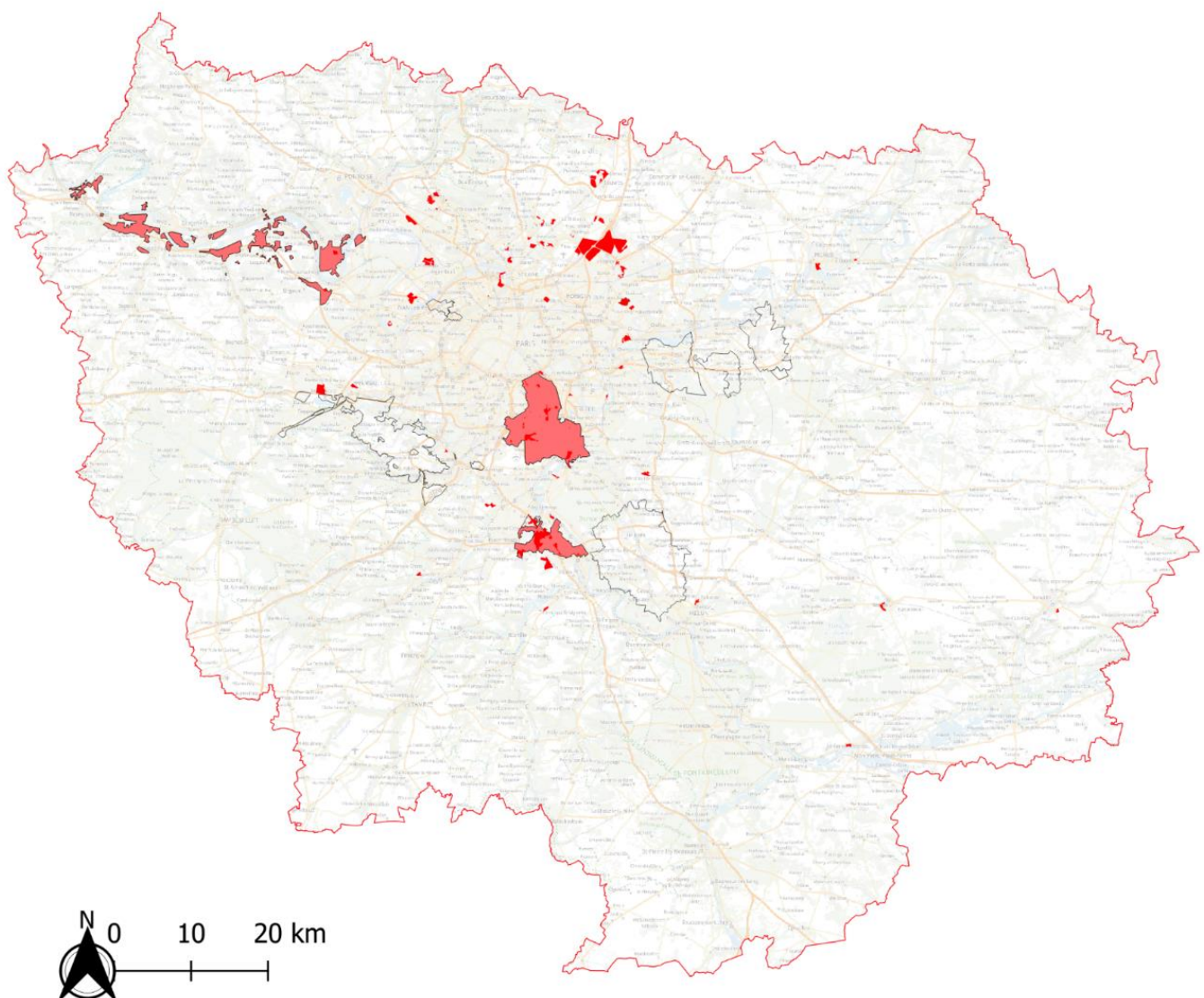
1.3.2 Un aménageur-expérimentateur au service des exigences d'Etat

Grand Paris Aménagement est un aménageur d'Etat. C'est un établissement public d'Etat. Il signe un contrat d'objectifs avec l'Etat, portant des exigences en matière de logement et de développement durable des territoires. Ces exigences amènent souvent l'établissement à prendre part à des démarches expérimentales ou à tester en premier des exigences nouvellement établies. C'est par exemple le premier à s'engager à tenir des niveaux de la nouvelle Réglementation Environnementale 2020, avant les opérateurs économiques privés, l'exigence étant plus risquée et plus difficile à porter auprès des constructeurs. L'établissement a pu expérimenter le Permis d'Innover, dispositif de dérogation aux règles conventionnelles de la construction pour tester de nouveaux modes constructifs, matériaux ou usages. GPA est donc

¹⁸ Arab, N. (2018). Pour une théorie du projet en urbanisme. *Revue européenne des sciences sociales*, 56 1(1), 219 240. <https://doi.org/10.4000/ress.4050>

un aménageur-testeur de politiques publiques pour le compte de l'Etat. Il peut tester l'application des lois, questionner les réformes et faire son retour pour améliorer ou rendre compatible ces nouvelles exigences avec l'opérationnalité de l'aménagement urbain.

De plus, l'Etat a décrété plusieurs Opérations d'Intérêt National en Ile-de-France auxquelles GPA prend part. La plus notable est l'OIN Orly-Rungis-Seine-Amont (ORSA) dont l'EPA ORSA a la charge. C'est un organisme fédéré à Grand Paris Aménagement et dont les ressources humaines font partie de GPA. Les OIN sont des territoires dont le développement urbain sera d'un intérêt national, notamment pour ORSA à proximité de l'aéroport d'Orly et son écosystème économique. Les territoires des OIN sont sujets à différentes expérimentations menant à des innovations dans plusieurs champs liées à l'aménagement du territoire, différentes de nature selon les contextes.



□ Région Ile-de-France

Projets

■ Projets en opération

■ Projets en développement

OIN

■ Opérations d'Intérêt National avec opération GPA

□ Opérations d'Intérêt National

Figure 3. Une géographie étatique des projets d'aménagement

La figure 3 présente les neuf différentes OIN d'Ile-de-France, l'OIN ORSA dont GPA-EPA ORSA a la charge, et deux OIN avec des projets portés par GPA, au sud avec Grand Paris Sud et à l'Ouest avec Paris Vals de Seine. Ce sont donc ces territoires qui vont porter l'attention de l'Etat en matière d'aménagement urbain, des contextes dans lesquelles certaines dérogations pourront être expérimentées en vue de les généraliser et où des sujets, des méthodes et des pratiques sont portés et pourront être portés.

1.3.3 Un aménageur porteur d'innovations territoriales de la nouvelle réforme territoriale et de ses nouveaux modes d'action

Grand Paris Aménagement est créé par décret en 2016. La loi Notre et la réforme territoriale des métropoles et intercommunalités se met en place. GPA s'inscrit alors totalement dans cette nouvelle géographie administrative des territoires. Dans un système qui tend vers le duo région-métropole, l'organisation du nouvel établissement d'aménagement régional doit en adopter la forme territoriale.

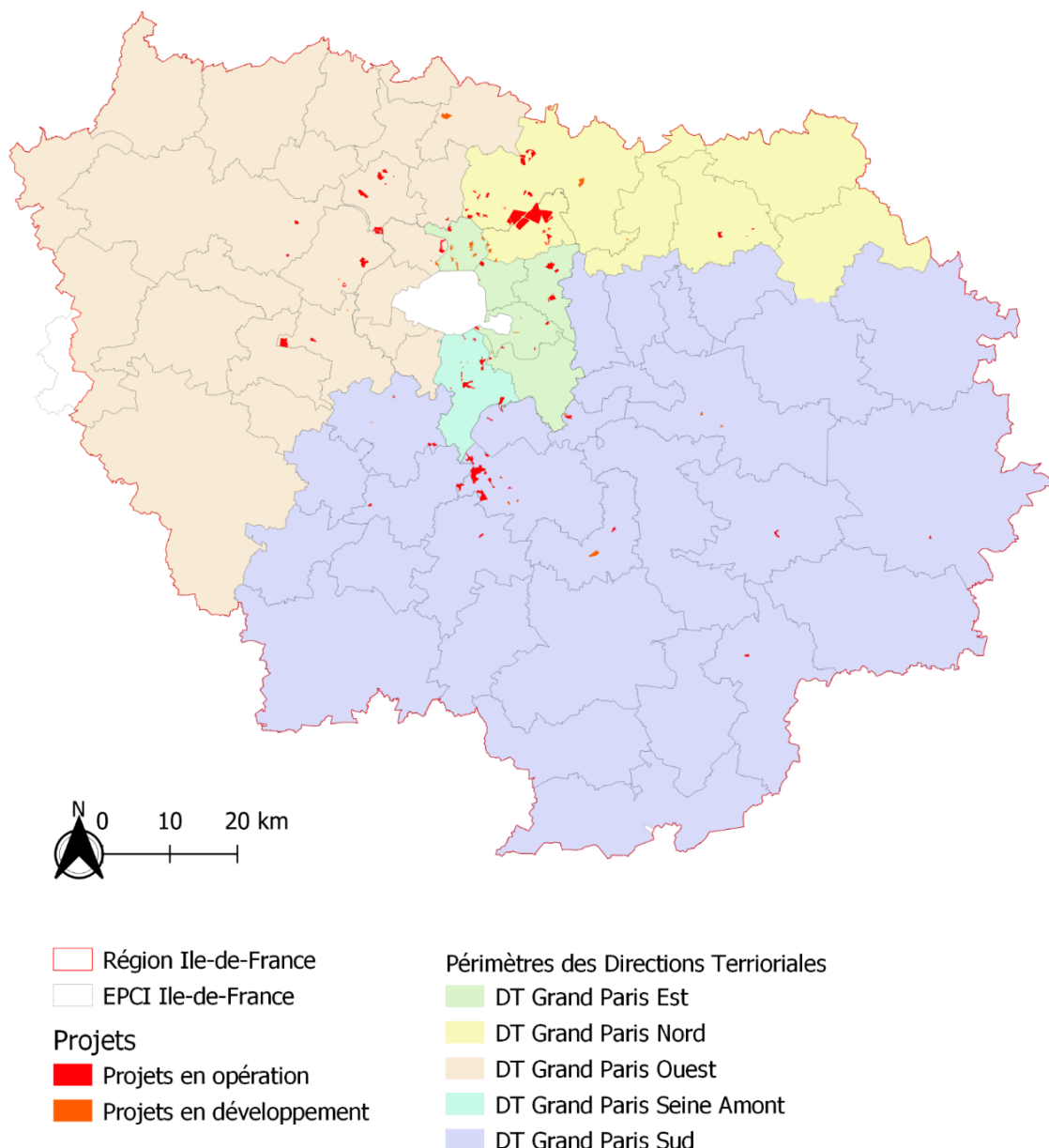


Figure 4. Une organisation territoriale adaptée à la gouvernance intercommunale

L'organisation du nouvel établissement en Directions Territoriales (DT) permet d'asseoir des contours intercommunaux qui permettront de faciliter les interlocutions entre ces territoires et les DT. En organisation interne ces DT mènent les projets sur leur territoire d'action par équipes-projets. Sur le volet habitat et renouvellement, se crée, transversalement à ces DT, la Direction de l'Habitat Privé (DHP) qui assurera des opérations de type NPRU, OPAH, ORCOD... Le corps opérationnel des projets urbains menés par GPA se déploie donc dans ces DT et dans la DHP. Récemment on voit également apparaître des projets intercommunaux auxquels les DT sont tout à fait adaptées et permettent, à leur échelle, de porter des enjeux intercommunaux voire métropolitains. Sujets et méthodes innovantes sont portés également à cette échelle. L'exemple de l'Établissement Public Territorial Grand Orly Seine Bièvre (EPT GOSB), établissement très porteur de sujets et de démarches innovantes, notamment autour de la ville productive, expérimentant de nombreux dispositifs, montre que les intercommunalités sont porteuses d'innovations en aménagement urbain par le portage politique des projets urbains.

Cet atlas cartographique tente de mettre en lumière la complexité de la gouvernance territorialisée des projets d'aménagement urbain portés par GPA. GPA est un acteur aux seuils des enjeux nationaux, régionaux, intercommunaux et communaux. Les nombreux projets représentés se déroulent dans des systèmes de référentiels imbriqués et interagissant. Dans ces systèmes, nous nous intéressons au portage de sujets stratégiques d'innovation par les acteurs lors des différentes phases du projet urbain. La complexité de cette gouvernance peut rendre difficile la lecture du portage de certains sujets dits d'innovation. Cette série de cartes montre également la portée géographique des sujets d'innovation au travers des projets en opération et des projets en développement. Les sujets peuvent remonter de cette diversité de territoires ou s'y diffuser depuis l'interface que représente GPA. Délibérément à l'échelle de l'Ile-de-France, ces cartes sont enfin une représentation cartographique de l'activité de GPA du point de vue du praticien participant à la démarche d'innovation de l'établissement. Les sujets prennent une tout autre ampleur quand ils sont réfléchis à cette échelle, et leur impact également. La question de la répliquabilité des expérimentations ou de la diffusion de bonnes pratiques internes identifiées se fera, au sein des GT, à cette échelle-ci.

1.4 Un acteur économique qui innove comme les autres ?

1.4.1. Un aménageur ensemblier

GPA est un aménageur qui a intégré des compétences d'études, d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de développement, à la fois pour répondre à des besoins de l'Etat et des collectivités locales en la matière. Cela permet également à l'établissement de se positionner en amont de réponse à TCA auprès des collectivités ou de réaliser des prises d'initiatives sur des terrains en gestion pour le compte de l'Etat. Cette intégration de compétences s'est faite dans une direction de l'ingénierie stratégique des territoires et des études urbaines, devenue en

intégrant les compétences transversales d'innovation la Direction du Développement Opérationnel et de l'Innovation. Les professionnels chargés d'étude chez GPA participent donc des sujets, des innovations et des futures opérations, en lien direct avec les collectivités, les agences et les bureaux d'étude. Cette intégration de compétences s'inscrit dans une logique d'acteur ensemblier des projets urbains, de la définition-programmation à l'aménagement et désormais à la copromotion. C'est la même logique qui fait que dans les années 1980-1990 les entreprises agissant dans la production urbaine deviennent ensemblières en concentrant des compétences en réseaux, gestion immobilière, aménagement, promotion et construction ou en absorbant des entreprises spécialisées dans ces champs¹⁹. Cette diversification rend complexe la circonscription des activités et champs d'innovation de GPA, la récente intégration de compétences en accompagnement et développement économique et territorial pouvant être considérée comme une innovation à l'échelle de l'établissement.

1.4.2 Un aménageur qui innove pour se différencier en secteur concurrentiel

GPA est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial, il a besoin d'une santé économique et financière. Ce fonctionnement peut être vecteur d'innovation et de prise en main de sujets stratégiques et peut induire des transformations de pratiques ou d'intégration de compétences qui sont déjà à l'œuvre. L'aménagement urbain francilien est un secteur fortement concurrentiel avec plus de 70 aménageurs publics et une dizaine d'aménageurs privés capables de conduire des projets urbains de grande envergure. Les objectifs de l'innovation en économie sont clairs : efficacité, différenciation et réponse à des enjeux de crise ou d'actualité. C'est pourquoi les acteurs économiques se saisissent des méthodes de l'innovation, pour rester compétitifs auprès de leurs clients, pour GPA les collectivités, et attractifs auprès des professionnels pour attirer et retenir les profils qualifiés. L'efficacité des activités assure et rassure les clients qui savent que leur argent est bien investi. La différenciation permet de rester visible et pertinent lors de consultations ou de négociations. Enfin la réponse aux enjeux de crise et d'actualité assure la capacité d'adaptation de l'organisation aux évolutions structurelles ou soudaines du marché ou des conditions de l'activité professionnelle.

1.5. Un aménageur sur tous les fronts

Grand Paris Aménagement dit être un exemple pour le monde de l'aménagement. Cette proposition devrait être investiguée auprès d'autres aménageurs et opérateurs. Cependant l'observation montre l'effet performatif de cette proposition. En effet, ce discours porté par plusieurs collaborateurs montre l'effet sur le caractère exemplaire que l'établissement doit avoir. Même si la réalité est peut-être différente, cette phrase suffit à pousser les projets vers des exigences et la prise en compte d'enjeux peu traitées ou non-traitées jusqu'à présent. GPA est un aménageur porteur de projets qui se veulent exemplaires. Plusieurs références mobilisées dans les GT montrent qu'il est possible de trouver dans les projets au moins un élément

¹⁹ Véronique Biau, Les architectes au défi de la ville néolibérale, Marseille, Parenthèses éditions, coll. « Eupalinos », 2020, 246 p.

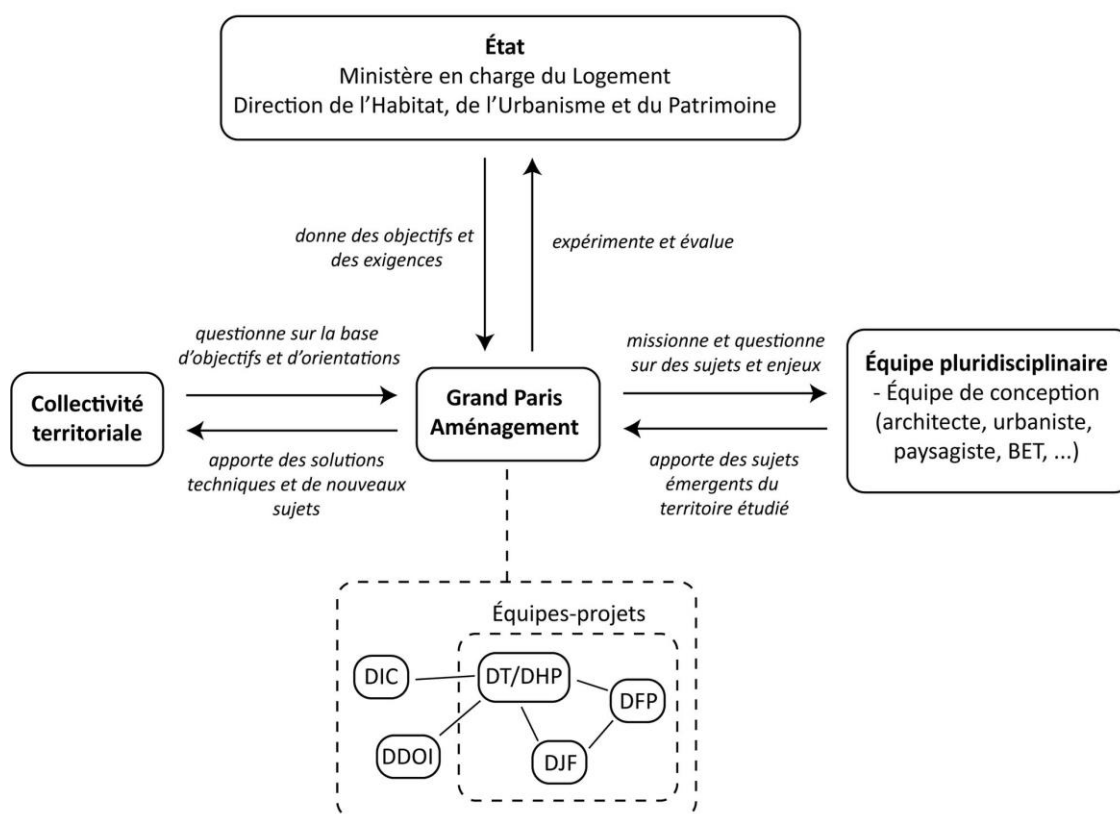
démarquant, qu'il soit à l'origine de l'aménageur, de la collectivité ou des concepteurs. Le cas du GT Agriculture urbaine montre que les volontés des territoires, notamment des élus et habitants, pour une autonomie alimentaire, étaient à l'origine de l'essor de cette thématique. Indépendamment de l'aménageur le sujet a été porté politiquement. Ce portage oblige l'aménageur à trouver des solutions pour mener ces sujets à bien et les porter techniquement ou cadrer l'accompagnement de prestataires spécialisés.

1.6. Des sujets qui émergent en interne

Si les sujets d'innovation en aménagement sont nombreux à venir des territoires ou de l'Etat, certains échappent à cette règle. Certains sujets viennent des collaborateurs eux-mêmes, par leur sensibilité ou leur conviction. C'est le cas des sujets des GT Santé, Genre ou Logements solidaires. Ces sujets sont intéressants puisqu'ils viennent directement de la volonté d'un ou plusieurs collaborateurs. Ils ont la capacité de devenir stratégiques car ils répondent à un besoin régional comme avec le GT Logement solidaire, l'Ile-de-France ayant une forte demande d'hébergements d'urgence et temporaire. Ils peuvent devenir stratégiques par montée structurelle du sujet et de ses enjeux comme avec le GT Santé dont la crise sanitaire a renforcé l'attention. On notera que le sujet porté par le GT Genre est un des premiers à avoir été traité dans un mode « groupe de travail ». Il est intéressant puisqu'il rencontre un besoin provenant des usagers de l'espace aménagé et une sensibilité en développement chez les collectivités et les professionnels de la conception. C'est notamment en lien avec ces acteurs que le sujet a pu être développé, au travers d'études menées par des équipes sur des espaces publics ou des équipements communaux par exemple.

Une seconde catégorie de sujets qui émergent en interne provient de démarches propres à certains groupes de travail. Il s'agit de sujets dits opérationnels dont le dysfonctionnement inquiète et compromet la qualité des projets livrés. Cela se rapproche de démarches qualité où le client est interrogé sur la prestation qu'il a reçue, ici en interne. Le sujet des Rez-de-Chaussée actifs a émergé de cette manière, à la suite de différents constats qui ont mené au travail sur l'objet du RDC. Le GT Stationnement montre également l'émergence d'un sujet aux problématiques opérationnelles remontant, à ceci près, qu'il devient stratégique plus qu'il n'émerge en tant que tel, ce n'est pas une nouveauté mais une nouvelle appropriation. La question du stationnement est commune à toutes les opérations et n'est pas nouvelle mais des alertes plus systémiques l'ont porté à attention comme l'impact sur la qualité des logements ou la valeur des charges foncières en lien avec les coûts de construction pour les promoteurs.

CIRCULATION DES SUJETS D'INNOVATION



Nicolas Fournier, 2022

Figure 5. La circulation des sujets d'innovation, un aménageur à l'interface des fronts

La figure 5 représente comment Grand Paris Aménagement est positionné à l'interface des fronts de sujets d'innovation dans son activité globale et notamment de projets opérationnels et pré-opérationnels. Nous avons construit ce schéma notamment à partir des entretiens réalisés. On y retrouve les liens avec l'état et son ministère de tutelle qui amènent des sujets en lien avec des objectifs et des exigences, passés dans le contrat d'objectifs. Ces sujets infusent dans toute l'activité de GPA, même dans les études et projets pré-opérationnels, la gestion du foncier-Etat ou les prescriptions pour les promoteurs. L'exemple cité par la pilote de la démarche d'innovation est celui des normes de construction comme la Réglementation Energétique 2020, pour laquelle GPA testera sur ses opérations les niveaux d'application en avance sur les échéances applicables à tous les opérateurs de la construction. GPA expérimente ainsi pour le compte de l'Etat l'application de nouvelles normes, évalue leur opérationnalité et leur effectivité puis rend compte des résultats, ce qui peut engendrer, le cas échéant, une revue de la politique publique proposée. Ce sera peut-être le cas des délais de mise en application de la réglementation prise en exemple selon l'évaluation de sa mise en œuvre.

La collectivité territoriale peut être à l'origine, qu'elle soit communale ou intercommunale, d'innovations ou de sujets dits d'innovation pris en compte par Grand Paris Aménagement. La

collectivité cliente pourra questionner l'aménageur sur la base des orientations et enjeux du projet d'aménagement. Au vu du nombre de projets portés par l'établissement, un sujet qui reviendra de nombreuses fois pourra devenir stratégique, pour que GPA puisse apporter une réponse technique d'accompagnement à la collectivité dans son souhait. L'entretien avec le pilote du GT Agriculture urbaine nous a montré que la thématique était issue d'un nombre important de sollicitations de collectivités désireuses de projets de cette nature sur leur territoire, le projet d'aménagement leur offrant l'opportunité spatiale d'une action et d'une mise en œuvre.

Dans une posture plus proactive, GPA peut proposer aux collectivités des sujets, qui sont par ailleurs traités en GT interne, qui ont fait l'objet d'une réflexion et potentiellement d'une intégration aux capacités de l'établissement. Le sujet de la Santé a fait l'objet récent d'une proposition lors d'une étude pour une collectivité au nord de Paris dont la collectivité a accepté de se saisir par le biais du projet urbain planifié et au stade pré-opérationnel. L'entretien avec l'ex-pilote du GT Santé a confirmé ce mode de circulation du sujet d'innovation de l'établissement vers la collectivité.

Enfin, il existe des circulations entre l'aménageur et les équipes pluridisciplinaires qu'il mobilise lors des études ou réalisations qu'il conduit. Par cette relation, l'aménageur missionne et questionne ces équipes sur des sujets pour le compte de la collectivité. Nous avons observé que des sensibilités réciproques ont permis, par exemple dans le cas du sujet « Genre », de mener avec une agence d'études l'expérimentation de la prise en compte de cette question dans une étude d'espaces publics dans un projet de NPRU. Le rôle de base des équipes d'étude et de conception étant de faire remonter les besoins et les sujets de travail des territoires étudiés, la circulation de sujets peut se faire dans les deux sens et s'engage alors un dialogue qui pourra constituer une expérimentation voire une innovation, selon sa portée transformatrice.

1.7 Proposition d'un modèle d'émergence des sujets d'innovation en aménagement

L'étude de l'activité étatique, territorialisée et interne des projets d'aménagement urbain de Grand Paris Aménagement montre différentes modalités d'émergence de sujets dits d'innovation. Ces sujets renvoient à une définition large et pragmatique de l'innovation proposée en introduction soit la transformation des pratiques courantes.

Thématique	Nature	Origine dominante
Agriculture urbaine	Activité	Préventive
BIM/CIM	Outil	Préventive
Densité	Indicateur	Injonctive
Empreinte carbone	Indicateur	Injonctive
Genre	Rapport social	Préventive
Logement solidaire	Objet urbain	Préventive
Réemploi	Système	Injonctive
Santé	Etat	Préventive
Socles actifs	Objet urbain	Curative
Stationnement	Objet urbain	Curative
Urbanisme transitoire	Pratique	Préventive
ZAN	Objectif	Injonctive

Figure 6. Nature et origines des thématiques des GT, dits sujets d'innovation

La nature de ces sujets ou thématiques est très variée et hétéroclite. Cependant elle renvoie à des perceptions et des représentations des objets et de l'activité de l'aménagement urbain de manière assez explicite. Sans avoir voulu aller trop loin dans toutes les acceptions différentes de certains termes à la sémantique très riche et complexe qui rencontrent des réalités multiples, nous nous en sommes tenus à des définitions lexicales simples de ces sujets thématiques d'innovation. Ces éléments peuvent venir de l'analyse documentaire des feuilles de route et des boîtes à outils des GT qui introduisent les différents sujets.

L'origine mis ici en valeur est l'origine dite dominante du sujet. Elle correspond à un mode d'émergence du sujet et son GT dédié. Il faut noter que cette émergence peut être concomitante à la constitution du GT comme pour les RDC actifs. Nous distinguerons trois modes d'émergence dominants : des origines qui sont de nature préventive, injonctive ou curative. L'origine préventive correspond au traitement d'un sujet issu d'une volonté opérationnelle interne provenant d'une sensibilité, d'une anticipation ou du référent territorial, notamment par des volontés d'élus ou par des besoins identifiés. L'origine injonctive correspond à des sujets issus d'injonctions réglementaires ou stratégiques provenant notamment de l'Etat dans des objectifs précis pour GPA ou par des stratégies nationales comme l'objectif ZAN et la Stratégie nationale de neutralité carbone 2050. Enfin l'origine curative correspond aux sujets provenant de problématiques opérationnelles récurrentes qui ont été identifiées et qu'il s'agit de traiter. Ces modes d'émergence donnent lieu à des sujets variés.

Nous pouvons y trouver une activité économique et spatialisée comme l'agriculture urbaine. GPA n'a pas la vocation à être agriculteur mais pourra développer des projets en lien avec les besoins du territoire en partenariat avec des acteurs spécialisés. Il s'agit d'un sujet

d'origine préventive, en réponse à des volontés territoriales et la nécessité de pouvoir les accompagner.

Le Building Information Modelling BIM et le CIM City Information Modelling sont des outils, plutôt à destination de bureaux d'études ou d'agences de conception architecturale et urbaine que l'aménageur pourra mobiliser. Les activités d'innovation par le CIM ont cependant pour objectif d'en faire un outil d'aide à la gestion et à la décision à l'usage direct des collectivités, aménageurs, ou plus largement gestionnaires ou maîtres d'ouvrage à l'échelle urbaine. Leur origine est préventive car l'appropriation de ces outils est une anticipation de l'essor de ces modes de conception et de gestion assistés par ordinateur et modélisation.

Nous y observons des indicateurs comme la Densité ou l'Empreinte carbone. Ils sont utilisés directement par l'aménageur GPA ou par des bureaux d'étude prestataires pour évaluer les opérations d'aménagement. Ces deux sujets ont une origine à tendance dominante injonctive car de nouvelles politiques impactent les aménageurs notamment en matière de neutralité carbone et d'artificialisation des sols.

Le « Genre » est un rapport et un processus social dans sa dimension la plus simple. Pour l'aménageur il constitue un élément d'attention dans la commande de missions auprès de ses prestataires d'étude et de conception pour que son importance soit prise en compte dans la dimension d'usage des espaces étudiés et conçus. Le Genre est un sujet d'origine interne et volontaire des collaborateurs et donc d'origine préventive.

Nous y retrouvons ce qu'on peut appeler des objets urbains : les logements, les socles et le stationnement. Ce sont des objets dont l'aménageur n'est pas le réalisateur mais le maître d'ouvrage ou le prescripteur. Il pourra missionner, influencer ou organiser un travail avec les acteurs de sa proximité professionnelle en vue de répondre à ces enjeux et porter les innovations. Ces sujets sont issus des équipes internes à GPA. Le Logement solidaire, d'origine préventive correspondait à des volontés de collaborateurs de se saisir du sujet et d'y répondre. Les Socles actifs et le Stationnement sont d'origine curative puisqu'ils correspondent à un retour opérationnel de problématiques de qualité dans les opérations.

GPA peut organiser un système ou s'insérer dans des systèmes dits de Réemploi pour mettre en place ou participer à une économie circulaire des ressources. Ce sujet est d'origine injonctive car il existe de nouvelles réglementations en cours d'implémentation concernant le réemploi de matériaux dans les opérations d'aménagement et de construction. Il a une tendance préventive puisque le GT a été créé en amont de ces réglementations selon des projets qui permettaient de premières expériences.

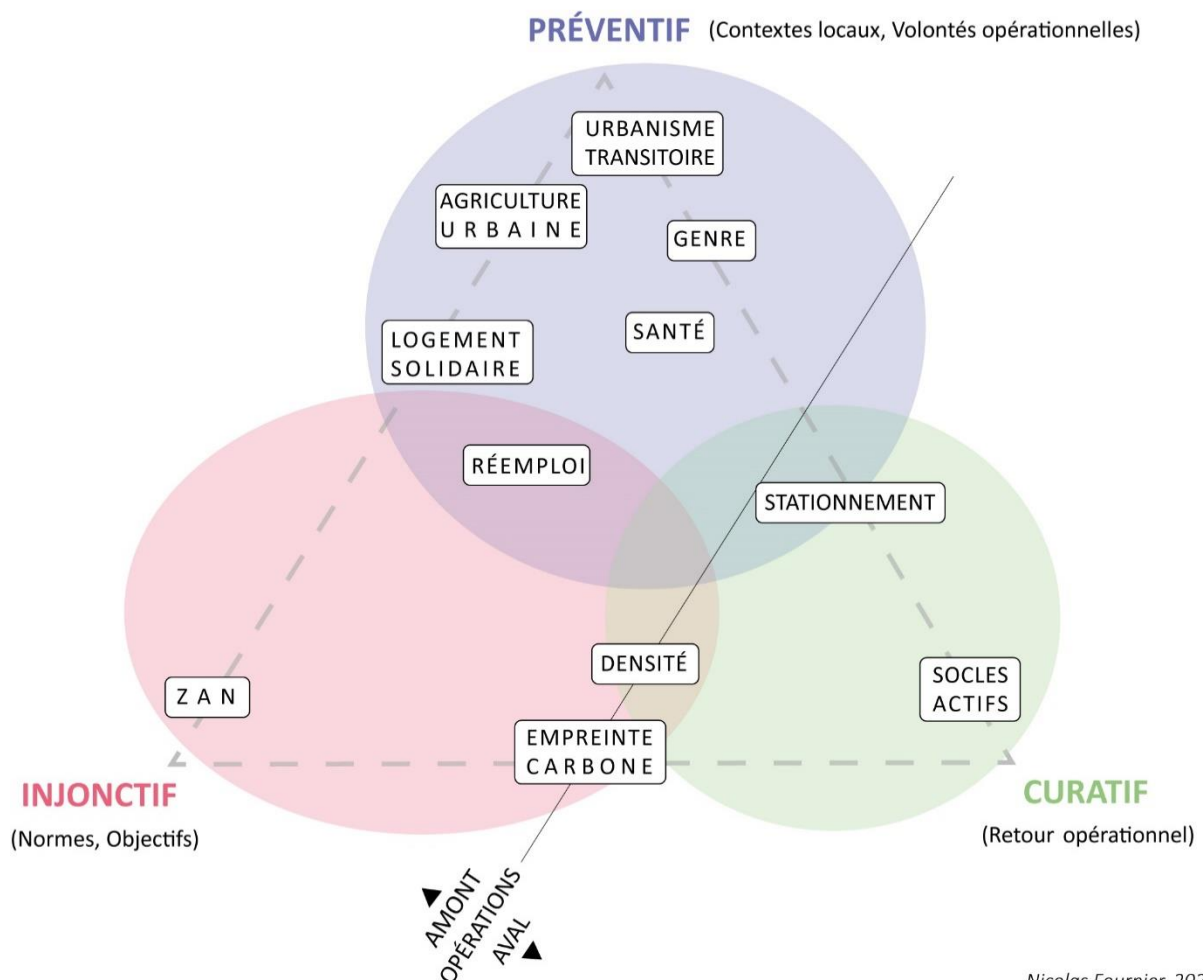
Nous retrouvons dans ces sujets, la condition ou l'état des usagers et des territoires avec le sujet Santé. Le rôle de l'aménagement urbain, plus largement de l'urbanisme, par ses actions sur le cadre de vie, l'habitat et les mobilités, est déterminant dans l'état de santé des usagers et habitants des territoires transformés dans le cadre de projets urbains. Ce sujet est apparu de

manière préventive, par la volonté de collaborateurs par sensibilité ou pour répondre à des problématiques territoriales précises comme la qualité de l'air par exemple.

Nous y retrouvons de nouvelles pratiques comme l'Urbanisme transitoire. Il s'agit d'une nouveauté pour l'aménageur GPA et qui apparaît de manière préventive pour pouvoir la pratiquer et mettre en place différents projets dans le cadre des opérations d'aménagement.

Enfin un objectif peut être vecteur d'innovation et devenir un sujet stratégique. L'objectif Zéro Artificialisation Nette est une injonction réglementaire qu'il s'agit d'intégrer le plus tôt possible pour préparer la trajectoire de GPA en termes, notamment, d'artificialisation.

MODE D'ÉMERGENCE DES GROUPES DE TRAVAIL THÉMATIQUES



Nicolas Fournier, 2022

Figure 7. Modèle d'émergence des groupes de travail thématiques

La figure 7 montre la nuance qu'il existe au modèle présenté sous forme de table avec les origines dominantes puisque certains sujets comme le Réemploi, le Stationnement ou la Densité peuvent être sous deux influences originelles. Nous y voyons la prédominance du caractère préventif de l'émergence des groupes de travail. En effet nous constatons que

l'anticipation fait partie des fondamentaux de plusieurs groupes de travail, où la préparation et la mise en place d'une doctrine, en amont d'éventuelles expérimentations est fréquente. Nous retrouvons ce caractère préventif de l'action sur des sujets dits d'innovation avec le positionnement en amont des opérations d'aménagement, pour ainsi préparer le terrain et être prêt le moment voulu. Les sujets d'émergence curative se retrouvent eux en aval des opérations puisqu'il s'agit, sur la base de retours opérationnels, de transformer les pratiques pour réduire à l'avenir les mêmes dysfonctionnements observés. Les GT Densité et Empreinte carbone se placent eux à cheval des opérations passées et futures. Sans négliger la dimension précédente des opérations, une analyse peut être menée pour tirer des enseignements qui peuvent servir au même moment les opérations en cours.

2. Des constats aux pratiques : intégrer l'innovation dans les pratiques d'aménagement urbain, vers un aménageur apprenant

Nous comprenons maintenant d'où viennent les sujets stratégiques dits d'innovation et comment ils émergent. Il s'agira maintenant de comprendre comment, dans une démarche d'innovation ou stratégie d'innovation, ces sujets sont traités. Il faudra comprendre comment cette démarche s'inscrit dans l'établissement et dans ces activités courantes. Nous verrons ensuite l'organisation interne des groupes de travail. Nous verrons enfin comment ces instances constituent une démarche d'organisation apprenante.

« S'il n'y a pas de politique de boost, il n'y aura pas de bouleversement, de changement de cap ou de changement radical. Il faut du volontarisme pour arriver à dépasser l'inertie des processus. », déclare la pilote de la démarche d'innovation.

Le besoin d'une stratégie d'accélération de la transformation des pratiques professionnelles en aménagement urbain semble nécessaire au regard de l'urgence du traitement de nouveaux sujets émergents ou de la concrétisation d'initiatives déjà en cours. Le régime des groupes de travail et plus largement de la stratégie d'innovation est donc celui de l'accélération. Nous pouvons considérer que par la force des choses, les pratiques apparaîtront ou se transformeront. Cette stratégie s'attache à rendre efficace cette transformation et lui donner du sens par une approche critique.

2.1 D'une mise en organisation et des liens de l'innovation

Je considère qu'il existe une nécessité à mettre en place une démarche d'innovation pour accélérer la transformation des pratiques à l'échelle d'un établissement de 220 salariés. Nous poursuivrons cette description en prenant en compte le caractère partagé, à tous les niveaux, de cette acception au sein de l'aménageur étudié et notamment dans les discours des professionnels.

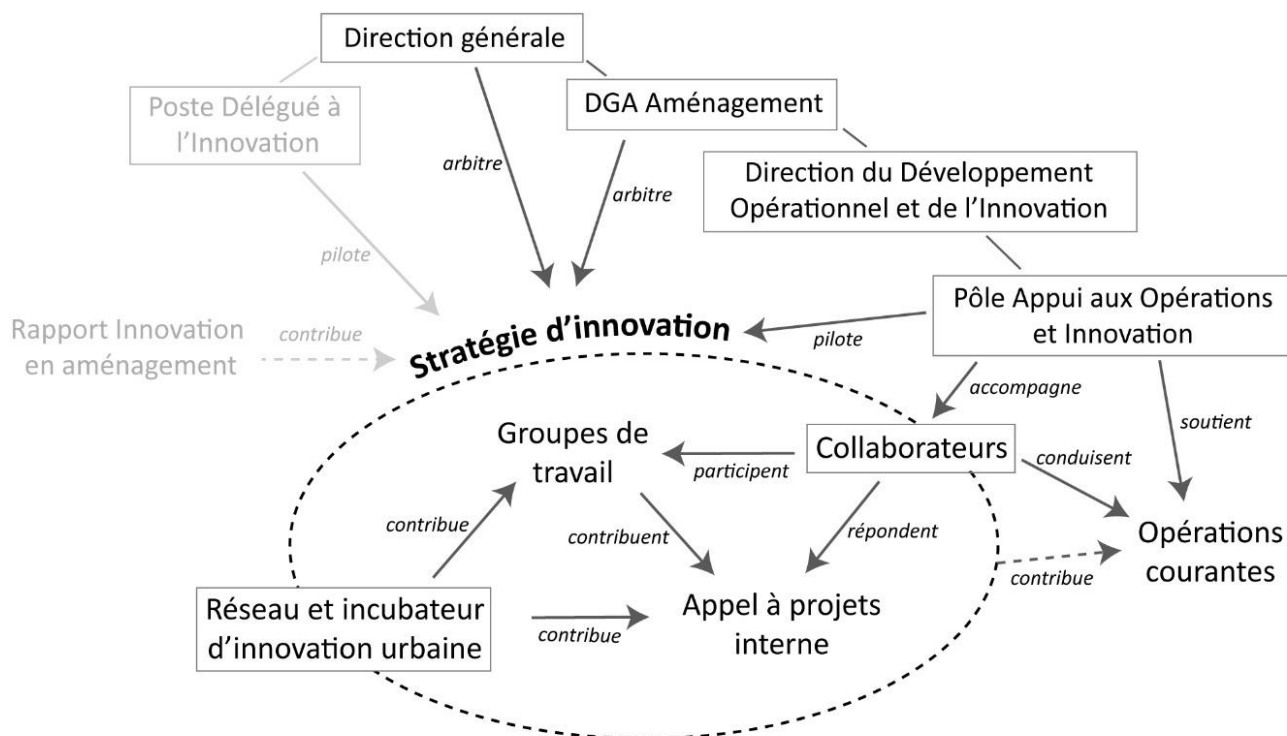
La stratégie d'innovation est constituée des Groupes de travail qui sont des instances de travail visant l'incubation de sujets comme le Genre ou l'Urbanisme transitoire, la montée en compétences sur des sujets stratégiques comme le Réemploi ou la ZAN. Elle est également constituée d'un appel à projets, le *Challenge In*, qui finance des projets capables de constituer des innovations à l'échelle de l'établissement. Enfin, la démarche d'innovation est alimentée par un partenariat avec un réseau et incubateur dédié à l'innovation urbaine et la ville durable : l'Urban Lab de Paris&Co. Nous n'étudierons pas ces autres objets de l'innovation, mais noterons leur lien avec la démarche des Groupes de travail.

Cette démarche est semblable à celles d'autres organisations et entreprises externes. Certaines dimensions du travail des GT se retrouvent dans l'EpaLab de l'EPA MARNE-FRANCE²⁰, notamment le partage d'expériences et de bonnes pratiques, ou la prospective sur des thèmes dits d'innovation. Nous pouvons observer une démarche d'intrapreneuriat chez

²⁰ Site internet de l'EPA Marne-France : <https://www.epamarne-epafrance.fr/tag/epalab/>

Icade²¹ semblable à la démarche d'appel à projet interne chez GPA. Ces exemples montrent qu'il semble exister une acception similaire des démarches d'innovation chez des acteurs de l'aménagement. Cependant notre but n'est pas de démontrer que ces démarches sont similaires en plusieurs points mais il s'agit de mettre en lumière des initiatives similaires et que GPA n'est pas le seul acteur à s'organiser autour de l'innovation. S'il doit exister des raisons communes, elles ont déjà été abordées en introduction et en première partie de développement.

ORGANISATION AUTOUR DE LA STRATEGIE D'INNOVATION



Avant Septembre 2022 Après Septembre 2022

Nicolas Fournier, 2022

Figure 8. Organisation des instances dédiées à l'innovation

Différentes instances traitent des sujets dits d'innovation au sein de l'établissement.

D'abord pilotée par une délégation à l'innovation, la démarche s'est intégrée aux structures organisationnelles courantes avec la DDOI et le pôle AOI. Cette intégration montre que la démarche d'innovation a été pensée comme une partie du fonctionnement courant de l'organisation. Si le pilotage de la démarche et l'arbitrage stratégique sont tenus au niveau des directions de l'innovation, adjointes à l'aménagement ou générale, ce sont les collaborateurs qui pratiquent la démarche. Les collaborateurs participent directement aux groupes de travail.

²¹ Site d'Icade : <https://www.icade.fr/innovation/demarche-dispositif>

Ces instances sont hors des cadres de mission des opérations courantes mais sont souvent liées aux pratiques d'études ou de projet courantes.

Nous indiquons la présence de l'appel à projets interne dans cette stratégie d'innovation. Si nous n'étudions pas cet objet conduisant à des expérimentations, nous noterons le lien avec les groupes de travail et les collaborateurs. Le *Challenge In* propose un financement de projets liés à l'innovation de l'établissement. Plusieurs projets candidatant à cet appel à projet émergent des travaux des GT. Nous en verrons la nature dans les produits des GT. Nous notons que le rapport sur l'innovation produit en 2019 a contribué à la démarche d'innovation en esquissant les champs d'innovation que l'on retrouve dans l'appel à projet interne appelé Challenge In. La présence du réseau et incubateur *Urban Lab* dans la démarche montre qu'il participe à son accompagnement sur le volet notamment de la mise en lumière d'acteurs économiques potentiels prestataires des missions à accomplir dans les cadres opérationnels thématiques des GT. Cette organisation semble se stabiliser aujourd'hui.

2.2 Traduire l'innovation en aménagement urbain : pas sans la pratique

Si le rapport sur l'innovation posait pour la première fois l'inscription de l'innovation comme élément stratégique de l'établissement GPA. L'étude de la parenté de ce rapport avec la stratégie d'innovation est complexe car elle implique des acteurs à des hauts niveaux hiérarchiques ou qui ont quitté l'établissement. Les grands constats sont en tout cas partagés. L'application des principes d'innovation urbaine tirés du rapport se retrouvent dans le cadrage de l'appel à projets interne, avec les grands modèles de ville sobre, résiliente et inclusive. Nous retrouvons enfin les éléments de définition des champs d'innovation urbaine, issus du monde immobilier, qui participent aux catégories et à la compréhension de la nature des innovations proposées lors du *Challenge In*. Certaines innovations ont plutôt été appliquées à l'échelle de nouvelles opérations et d'une nouvelle activité comme la co-promotion avec trois projets en cours, ou l'intégration d'une activité de développement économique et territorial. Le rapport mettait en effet l'accent sur la diversification des activités dans la dynamique ensemblière.

La stratégie d'innovation urbaine est mise en œuvre pour changer de modèle d'aménageur : « pour passer progressivement le cas échéant, du rôle historique de l'aménageur vendeur de charges foncières à un modèle nouveau intégrateur incluant la conception, la réalisation et la gestion dans la durée de la ville » selon le rapport de Reana Taherally.

Cette formulation des champs d'innovation pour GPA s'est faite plutôt à l'échelle des choix stratégiques de l'établissement. Nous notons l'un des engagements du changement de modèle d'aménageur :

« Adapter l'organisation de GPA à l'innovation »

Cet engagement a donc été observé avec le poste de délégué à l'innovation puis à l'inclusion dans les directions courantes. Il est mise en œuvre notamment par les groupes de travail.

2.3 Des groupes de travail thématiques dits d'innovation

Les groupes de travail sont des instances de travail complexes. Pour les comprendre, nous en avons d'abord expliqué les modes d'émergence des sujets qu'ils traitent. Il s'agit désormais d'en comprendre les modes de raisonnement et de fonctionnement. Constitués d'un pilote, de participants récurrents et de participants ponctuels, les groupes de travail peuvent comprendre de 1 à 10 voire 15 collaborateurs. Nous présentons ici différentes activités des groupes de travail. Si l'ordre est chronologique dans le processus de travail, en réalité, ces activités se chevauchent et s'auto-alimentent.

- Définition, circonscription et auto-introspection

Les groupes de travail traitent de sujets de diverses natures comme nous l'avons montré. L'enjeu de définir ces sujets est un préliminaire. Il est intéressant de constater l'adaptation des définitions des sujets au regard de la pratique de l'aménageur. Le premier travail consiste ainsi déjà à positionner le sujet par rapport à la pratique de l'aménageur et pourquoi il est important de traiter cette thématique. Nous observons que les acteurs établissent leurs définitions à partir de corpus documentaires professionnels et/ou réglementaires. Il s'agit d'un travail impliquant pour les collaborateurs puisqu'ils construisent la définition qui conviendra pour Grand Paris Aménagement. Cette étape participe à une prise de recul du collaborateur sur l'activité globale de l'établissement et sa meilleure connaissance. Cette étape est déterminante par rapport au traitement de la thématique puisqu'elle en définit également les acteurs et leurs rôles et participe à mieux connaître l'écosystème de l'aménageur au regard de cette thématique. Ce travail a été crucial dans de nombreux GT (ZAN, Santé, Socles actifs, Agriculture urbaine, Logement solidaire...) et peut questionner l'essence même du métier d'aménageur ou alors le positionnement de GPA sur de nouvelles activités (ZAN, Socles actifs).

- Positionnement, légitimation et auto-interpellation

Les groupes de travail en appellent souvent à la stratégie globale de l'établissement pour justifier leur travail et légitimer leur approche. Leur travail doit pouvoir s'inscrire dans les objectifs de l'établissement pour avoir les soutiens des directions. Nous rappelons que ces sujets peuvent émerger des collaborateurs eux-mêmes et même s'il existe souvent des allers-retours avec les directions en amont de la constitution du GT et de leur travail, ils insistent sur le besoin de l'établissement à s'engager dans cette thématique. Les échanges avec le GT Genre montre la difficulté de porter le caractère stratégique d'un sujet quand il est moins partagé ou moins évident que d'autres au sein de l'établissement et des directions. D'autres formes d'émergences exercent une contrainte sur GPA. Si le besoin de légitimation du sujet est moins fort, c'est la légitimation du travail en mode GT qui s'exerce le plus. Sa légitimation passera alors par une stratégie solide et opérationnelle pour montrer les possibilités de retour sur l'investissement de ce temps de travail collectif.

- **Stratégie, référencement et opérationnalité**

La stratégie mise en place est considérablement différente d'un GT à l'autre. Le mode d'émergence dominant détermine la nature de la stratégie. Dans un mode curatif, la stratégie sera tournée vers une démarche qualité et des retours d'expérience. Les membres du GT s'attachent à remonter les expériences passées ou en cours au sein de l'établissement pour prendre connaissance des conditions de réussite ou d'échecs ayant mené à différentes situations. Le GT Stationnement a pu ainsi prendre connaissance d'une problématique d'articulation entre planification et opérationnalité ou d'une démarche de prise en compte des modes de stationnement à l'échelle du macro-lot. Dans un mode injonctif, la stratégie sera tournée vers le positionnement de l'aménageur et vers l'impact des injonctions sur son activité. Le GT ZAN a effectué le travail de compréhension des impacts de la loi sur la typologie et l'évaluation des projets d'aménagement portés par l'établissement. Dans un mode préventif, la stratégie sera tournée vers la connaissance du sujet et la formulation des capacités de prise en compte de la thématique par l'établissement. Le GT Agriculture urbaine s'est engagé dans la construction de propositions de positionnement par rapport à la thématique et en produisant les éléments de connaissance nécessaires à ce fonctionnement. Le GT Genre s'est attaché à montrer la capacité de l'aménageur à prendre en compte ce paramètre dans ces activités avec plusieurs exemples d'applications. Dans une grande partie des GT, le référencement est une des activités déterminantes. Le référencement interne permet de faire remonter des expériences et leurs caractéristiques. Le référencement externe permet d'établir un état des initiatives en cours. Il permet d'établir des connaissances et de positionner l'établissement dans un système de projets plus large. Le benchmark et les bonnes pratiques sont en effet des préalables incontournables pour les acteurs des GT (Socles actifs, Stationnement) notamment ceux qui émergent d'un mode curatif. Sur des nouveaux sujets, il permet de prendre connaissance d'acteurs ou de projets pionniers dans le champ de l'aménagement urbain afin de tirer des premiers enseignements de leurs démarches.

- **Production, diffusion et expérimentation**

La finalité des groupes de travail est de nature diverse, parfois plurielle et complémentaire. Il semble de ne pas exister de lien entre la production et le mode d'émergence des sujets. La production sera unique à chaque sujet. Des objets récurrents apparaissent cependant. La boîte à outils est un objet qui revient dans de nombreux groupes. Il s'agit souvent d'un document présentant la démarche, la thématique et les outils à disposition du collaborateur pour incarner la thématique dans sa pratique. L'analyse documentaire montre leurs similitudes : connaissances sur le sujet (définition, objets, acteurs, ...), doctrine ou positionnement de l'établissement, mise à disposition directe ou indirecte d'outils de connaissances supplémentaires et/ou d'aide à la décision.

La diffusion des activités du groupe de travail est variable et prend différentes formes. La « boîte à outils » constitue un vecteur de cette diffusion. Un vecteur d'information et de sensibilisation est la formation, en lien avec les équipes de la direction en charge des ressources humaines. Un autre est celui des visites de site, plus ou moins ouvertes à des collaborateurs extérieurs au GT. Ces visites sont de puissants moments de partage et d'expérience commune à l'origine d'une sensibilité et d'une compréhension plus forte et plus incarnée des sujets, avons-nous pu observer. En lien avec la direction de la communication sont organisés des événements de diffusion de la connaissance du GT, des ses activités, de ses enseignements et de ses outils. Enfin, nous avons évoqué le caractère connexe et parfois superposé des activités des GT et des activités courantes des collaborateurs. L'expérimentation de nouvelles pratiques s'effectue soit dans le cadre courant des opérations, soit à partir du travail du GT, et constitue un potentiel d'innovation pour l'établissement. La nature de l'expérimentation est là encore variable, qu'elle soit une étude, une démarche ou l'utilisation d'un outil...

Thématique	Nature	Origine dominante	Mode de traitement
Agriculture urbaine	Activité	Préventive	Expérimental
BIM/CIM	Outil	Préventive	Expérimental
Densité	Indicateur	Injonctive	Qualité
Empreinte carbone	Indicateur	Injonctive	Expérimental
Genre	Rapport social	Préventive	Expérimental
Logement solidaire	Objet urbain	Préventive	Expérimental
Réemploi	Système	Injonctive	Expérimental / Qualité
Santé	Etat	Préventive	Expérimental
Socles actifs	Objet urbain	Curative	Qualité
Stationnement	Objet urbain	Curative	Qualité
Urbanisme transitoire	Pratique	Préventive	Expérimental
ZAN	Objectif	Injonctive	Qualité

Figure 9. Mode de traitement des sujets par les groupes de travail

L'observation des démarches nous montre, au-delà des activités similaires, ce que nous appelons des modes de traitement du sujet. Nous observons deux modes de traitement dominants qui sont le mode expérimental et le mode qualité. Ces modes correspondent à la posture de travail des GT, liée à la commande et au sujet.

Le mode expérimental est lié à la dimension nouvelle du sujet par rapport aux pratiques courantes en aménagement. Un mode expérimental favorisera l'émergence d'expérimentations de nouvelles pratiques. Les projets d'agriculture urbaine, le test d'un outil de CIM, l'inclusion de facteurs de genre dans les études, une nouvelle formation, etc., sont des exemples de ces expérimentations. Nous observons avec ce tableau que le mode expérimental est fortement

corrélé à l'origine préventive des sujets d'innovation. En effet, le mode préventif, comme nous l'avons évoqué précédemment part souvent d'une volonté opérationnelle, interne ou externe, ce qui amène stratégiquement à l'inclusion de ce sujet dans des pratiques dites expérimentales de nature variée. La liste précédemment citée le montre. C'est pourquoi il existe un lien fort entre l'origine préventive d'un sujet et le caractère expérimental du traitement de ce sujet. L'Empreinte carbone en est l'exception. En effet, le caractère nouveau de la pratique de l'évaluation de l'émission de carbone dans les opérations amène à une expérimentation de ces outils dans les pratiques d'aménagement et ceci avec une origine injonctive car liée à la stratégie de neutralité carbone dans laquelle l'établissement doit s'engager.

Le mode qualité est lié à la dimension existante des sujets dans les pratiques courantes de l'aménagement. Un mode qualité correspond à l'innovation comme processus d'amélioration et de transformation des pratiques au regard d'enjeux ou de nouveautés qui viennent questionner les pratiques. Le travail de la densité des opérations d'aménagement, de la qualité des socles des immeubles, la place du stationnement ou l'artificialisation des sols sont des sujets préexistant dans les pratiques de l'aménagement. Le mode de traitement qualité correspond alors à la démarche d'amélioration du travail de ses objets au regard d'enjeux d'origines injonctive ou curative. Les problématiques opérationnelles et de qualité des rez-de-chaussée et pieds d'immeubles des opérations de Grand Paris Aménagement sont par exemple à l'origine curative du sujet Socles actifs qui a pour objet d'améliorer notre pratique de ces objets par de nouvelles connaissances, méthodes et outils qui constituent une innovation des pratiques par rapport à ce sujet. La question de la Densité des opérations est un autre exemple de ce mode de traitement par la qualité mais d'origine injonctive. En effet l'objectif ZAN apporte une pression à l'établissement pour aller plus loin dans le travail de la densité des opérations, notamment car la densité peut être un frein et un facteur d'incertitude quant à la réalisation du projet, vis-à-vis des élus ou des habitants par exemple.

L'exemple du Réemploi est l'exemple de la capacité des GT à adopter deux modes de traitement d'un sujet d'innovation. Ce GT a adopté plusieurs stratégies sous-thématiques (matériaux, terres et sols, espace public) dont le travail a pu relever de démarches de qualité et de démarches expérimentales. Parmi ces stratégies, le travail sur les matériaux découle plus d'une amélioration en vue de plus de réemploi dans les matériaux utilisés, ce qui relève davantage d'une exigence que de l'expérimentation de nouveaux procédés. En revanche, le travail sur le réemploi de terres excavées lors des travaux d'aménagement, mène à l'expérimentation de la mise en place de plateformes logistiques (physique et numérique) pour le réemploi de ces terres.

2.3 L'innovation comme processus d'apprentissage

Les groupes de travail constitue un moyen pour Grand Paris Aménagement à la fois de se transformer et de s'améliorer collectivement pour répondre à de nouveaux enjeux absents ou partiellement traités dans les pratiques courantes ou le « business as usual ». Les groupes de travail sont avant tout des instances collectives sociales de travail où l'échange d'idées autour de problématiques ou de sujets communs est en effervescence. Certains interrogés expriment le plaisir qu'ils peuvent avoir à aller en réunion de travail de GT. Nous essaierons de montrer ici que les groupes de travail font de Grand Paris Aménagement une organisation apprenante qui permet l'émergence d'innovations.

L'organisation apprenante est un concept issu de la théorie et de la sociologie des organisations qui s'est diffusé dans les sciences de gestion. Nous nous basons sur les travaux de David A. Garvin²² et François Beaujolin²³ sur la définition de l'organisation apprenante. Une organisation apprenante est une organisation humaine qui met en œuvre des pratiques et des dispositions pour rester en phase avec son écosystème. C'est une organisation « capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance, et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances »²⁴ selon David A. Garvin. Elle nécessite deux préalables présents au sein des groupes de travail. Le premier est organisationnel et considère que tous les participants peuvent contribuer à l'essor de l'organisation en développant ses qualifications ou ses compétences. Le deuxième est individuel et considère le savoir comme un bien commun. Ces deux préalables sont remplis dans la démarche des groupes de travail. Cet apprentissage de l'organisation se développe par plusieurs activités :

- La résolution de problèmes en groupe : les groupes de travail sont des instances dédiées, notamment dans le mode curatif, au traitement, avec plusieurs participants, des problématiques opérationnelles. Cette résolution passe par les stades d'activités évoqués dans la sous-partie précédente : la définition (du problème), le positionnement (par rapport au problème), la stratégie (de traitement du problème), la production (d'éléments répondant au problème). Notre pratique des groupes de travail montre la capacité à réfléchir collectivement à des problématiques et les traiter collectivement, par exemple avec les GT Socles actifs et Stationnement qui traitent de problématiques récurrentes sur les opérations. Les équipes-projets de GPA fonctionnent sur un mode de travail similaire avec des compétences variés pour mettre en œuvre des projets d'aménagement multidisciplinaires. Ici ce sont les sensibilités ou la confrontation directe aux problèmes qui font émerger ce travail collectif. Ce trait des groupes de travail est ressorti d'un entretien avec l'un des pilotes de GT comme de la « créativité, soit une capacité de travail collectif à avoir une approche de la complexité dans un climat de confiance » et que cette démarche permettait l'émergence de solutions ».

²² Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78-91.

²³ Beaujolin, F. (2001). Vers une organisation apprenante, Paris,. Formation Emploi, 74(1), 75-75.

²⁴ Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78-91.

- L'expérimentation : les groupes de travail, au sein de la démarche transversale d'innovation cherchent à expérimenter collectivement de nouvelles méthodes, études, partenariats, etc... Que les expérimentations soient l'objectif : traiter un sujet nous mène à expérimenter (Empreinte Carbone) ou qu'elles soient le point de départ : nous expérimenterons, connaissons des difficultés et essayons de les surpasser collectivement (Agriculture urbaine) ; les expérimentations font partie du processus, peu importe leur nature. GPA a même une culture poussée de l'expérimentation. L'observation montre que les processus d'évaluation deviennent de plus en plus importants dans les démarches courantes ou dites innovantes. Différents contextes peuvent mener à cette rigueur d'évaluation : quand plusieurs projets n'aboutissent pas, quand des budgets conséquents sont mis en jeu ou quand les démarches sont les plus incertaines.
- Tirer des leçons des expériences : comme l'item précédent l'évoque, l'évaluation fait partie des processus courants de Grand Paris Aménagement. Plus largement, les groupes de travail occupent la position privilégiée pour tirer des leçons des expériences, qu'elles soient internes ou externes. En effet le référencement est un processus commun à la quasi-totalité des groupes. Les références sont analysées pour en comprendre les contextes et les mécanismes et fondamentalement ce qui devrait être retenu. En tant que praticien des GT, le travail et la connaissance en profondeur d'un sujet entraîne à l'acuité de l'analyse des situations. Ce trait d'acuité a été évoqué plusieurs fois lors des entretiens.
- Apprendre avec les autres (externes) : l'activité d'aménageur est constituée en majorité d'une activité partenariale, l'activité des groupes de travail n'échappe pas à cette logique. Collectivités, agences de conception et bureaux d'étude participent des activités des groupes de travail. Les activités partenariales avec l'Agence Régionale de Santé et Ekopolis (GT Santé) sont construites autour d'échanges communs et créatifs où sont échangés des connaissances, enjeux, méthodes et même outils de chacun pour progresser ensemble. Le GT Empreinte Carbone montre que l'expérimentation avec des bureaux d'études en urbanisme et construction durable leur permet eux aussi d'apprendre en faisant ensemble, sur les capacités des modèles et l'état des connaissances par exemple. Les Groupes de travail sont donc l'occasion pour GPA et les acteurs impliqués directement par partenariats d'apprendre collectivement.
- Transférer les connaissances : l'un des objectifs et un enjeu fondamental des Groupes de travail est leur capacité à diffuser les connaissances et les raisonnements. La diffusion interne aux participants des GT semble équivoque par l'observation, la connaissance et les raisonnements se diffusent très bien au sein des GT. Il est cependant plus difficile de prendre la mesure de la diffusion externe aux GT mais interne à GPA. Les signaux

de l'effet des formations issues de certains GT (Socles actifs, Santé) montrent une sensibilisation aux sujets, la réelle portée en reste inconnue. Il est trop tôt pour voir l'effet des boîtes à outils sur la diffusion des connaissances.

Au regard de ces cinq activités participant de l'essor d'une organisation apprenante et de l'observation de leur pratique au sein de Grand Paris Aménagement, nous pensons qu'il est justifié de considérer l'organisation de GPA comme organisation apprenante.

Nous souhaitons ici évoquer la temporalité des actions de la stratégie des Groupes de travail. L'étude de la temporalité a présenté des résultats modestes que nous souhaitons partager modestement. La temporalité d'un GT, de sa constitution et sa feuille de route, à l'accomplissement de ses missions est de l'ordre de 1 à 3 ans. Cette temporalité est due, selon les retours que nous avons eus, essentiellement à la charge de travail supplémentaire que l'activité du GT constitue, notamment lors du référencement, de la production et des autres activités. Cependant l'hypothèse de la nécessité d'un temps long pour l'efficacité des processus d'apprentissage est partagée par certains pilotes même si leur effet peut dépendre encore plus de la capacité à la capitalisation des connaissances et des raisonnements.

2.4 De ce qu'on apprend en innovant collectivement

Si Grand Paris Aménagement est une organisation apprenante, capable de résoudre des problèmes en groupe, d'expérimenter, de tirer les leçons des expériences rencontrées, d'apprendre avec les autres, de transférer ses connaissances, alors qu'apprend-elle ? Si nous reprenons la définition, nous pourrions dire que cela lui permet de rester en phase avec son écosystème. Nous verrons ici les produits formels et informels de ces groupes de travail. Cette description est issue de l'observation, l'observation participante et des entretiens.

PROCESSUS D'INNOVATION ET D'APPRENTISSAGE

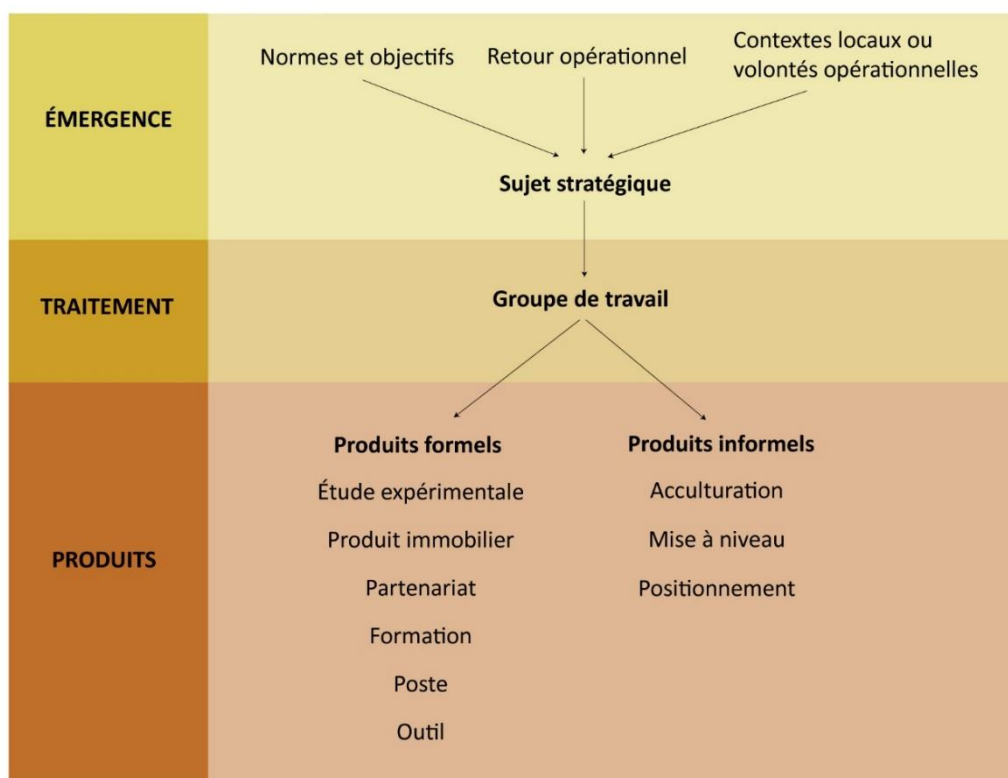


Figure 10. Le processus d'innovation et d'apprentissage tel qu'observé chez GPA

La figure 9 montre comment le processus d'innovation et d'apprentissage que constitue l'émergence de sujets stratégiques et leur traitement par les groupes de travail est à l'origine de différents produits formels et informels. Ces produits sont parfois concomitants à la pratique des groupes de travail et ne sont pas produits qu'à la fin du travail des GT.

Tous les produits formels sont dits nouveaux pour Grand Paris Aménagement, ils constituent des finalités expérimentales ou d'innovation. Nous y retrouvons les études expérimentales (Empreinte carbone – étude CO₂, Genre – étude Approche.s, Santé – étude d'impact sur la santé). Ces études sont des nouveautés, testées au titre de ces nouveaux sujets stratégiques. Il sera intéressant d'en suivre la conduite et la portée transformative d'innovation si elles venaient à rentrer, elles-mêmes ou leurs enseignements dans les pratiques courantes. Le GT Logement solidaire est à l'origine du développement et de la préconisation de nouveaux produits immobiliers pour GPA, en attente de concrétisation sur des opérations. Il s'agira par exemple d'hébergement temporaire ou de logements conventionnés comme des pensions de famille. Les nouveaux partenariats (Agriculture urbaine, BIM/CIM, Santé, Réemploi, Empreinte Carbone) constituent des innovations organisationnelles dans la mesure où les sujets seront traités dans un écosystème plus large avec des acteurs jusqu'à lors peu sollicités. Les formations sont l'un des produits observés, parfois prioritaires dans les missions des GT (Santé, Genre), parfois arrivant à la fin du travail et au montage d'après les besoins identifiés (Socles actifs, ZAN). Le travail des GT a aussi pu montrer la nécessité d'intégrer certaines compétences clés pour traiter spécifiquement de certains sujets (Socles actifs – Responsable Socles actifs, ZAN – Chef de projet ZAN et biodiversité). Une hypothèse supplémentaire était que la direction nouvellement créée, la Direction Générale Adjointe au Développement Economique et aux Partenariats stratégiques avait aussi été créée à la suite de l'émergence du sujet des RDC actifs, devenus Socles actifs, pour positionner l'établissement sur un appui territorial économique avec une vision permettant d'intégrer des dynamiques économiques plus larges que l'échelle du quartier ou du projet d'aménagement. Cette hypothèse n'a cependant pas pu être explorée. Enfin, l'un des produits formels est l'outil, notamment en lien avec les boîtes à outils à destination de tous les collaborateurs. Outil de sensibilisation, d'aide à la décision ou de partage de connaissances, les boîtes à outils sont en plein essor (Agriculture urbaine, BIM/CIM, Genre, Socles actifs, Logement solidaire).

Les produits informels quant à eux, sont des produits invisibles, issus du travail en GT mais ne faisant pas spécifiquement partie de leur stratégie. Ils semblent être communs à plusieurs GT, notamment parmi les huit représentés par les interrogés. Il s'agit de l'acculturation aux sujets, de la mise à niveau sur le sujet et du positionnement dans l'état de la profession sur le sujet.

Il existe ce qu'on pourrait appeler une culture du sujet, c'est-à-dire d'être sensibilisé, de prendre en compte certains enjeux, voir de développer une manière spécifique de raisonner.

Cette acculturation est très puissante dans le cas des groupes de travail car la pratique de la définition, du référencement, des visites, etc., sont de nombreuses occasions d'interface avec le sujet et sa réalité intellectuelle et opérationnelle. Le GT Agriculture urbaine est un bon exemple de cette dynamique puisqu'il s'agit de logiques très spécifiques à l'agriculture et à l'agriculture en milieu urbain, auquel les aménageurs sont à priori peu formés. Les logiques productives et spécifiques de cette activité peuvent se diffuser chez l'aménageur, qui sera ainsi plus à même d'accompagner les collectivités et de travailler avec ses prestataires.

La mise à niveau sur le sujet peut prendre différentes formes mais constitue le paramètre d'actualisation des connaissances et des pratiques de l'individu pratiquant le GT. Moins transformatrice que l'acculturation, elle agit comme une mise à jour sur des sujets déjà abordés dans des expériences antérieures ou une montée en connaissances, voire compétences sur le sujet. Cette mise à niveau à la fois pour l'individu et pour le groupe agit tout au long de la durée du GT. C'est un produit qui montre la puissance d'apprentissage que constitue le GT puisqu'un individu arrivant en cours de route pourra s'appuyer sur toute la connaissance et la pratique mobilisée jusque là et intégrera les démarches collectives, où les derniers avancements, points de blocage ou avancées sont en cours de traitement.

Enfin le positionnement individuel ou collectif est un produit informel du travail des GT. Il s'agit de l'effet des activités de référencement du groupe de travail. Ces références permettent de capter, à un instant, l'avancée des sujets chez d'autres acteurs ou dans d'autres territoires. Ce travail a pour effet une capacité à replacer son activité en tant qu'acteur de l'aménagement, et son activité dite d'innovation dans un contexte plus large d'expériences et de territoires variés. Ce produit développe la faculté d'acuité, évoqué précédemment quand aux références ou expériences rencontrées dans sa pratique. Il permet de comprendre rapidement le système dans lequel l'expérience en question, observée, est produite, ses facteurs et paramètres déterminants. L'apprentissage se réalise ainsi en se positionnant dans l'écosystème du sujet traité.

2.5 Des limites des processus de recherche et d'apprentissage

Si la démarche de l'aménageur apprenant montre une forte capacité à intégrer les sujets nouveaux, à transformer des pratiques et proposer des méthodologies de résolution des problèmes complexes, elle connaît des limites telles qu'elle s'applique aujourd'hui, dans sa méthodologie, sa diffusion et sa portée inclusive de certains acteurs.

2.5.1 Ouverture et agenda de recherche

Des recherches sur l'économie de la science²⁵ montrent deux paramètres importants dans l'innovation des écosystèmes de recherche et de développement. L'ouverture et l'équilibre de l'agenda de recherche. L'ouverture correspond au caractère ouvert, open-source, des recherches. Les écosystèmes de connaissance progressent plus vite quand les travaux sont ouverts et accessibles à tous. C'est pour l'instant l'une des limites du travail des GT, il n'existe pas d'ouverture à d'autres acteurs, même s'il s'agit d'une recherche appliquée, dans une logique foisonnante de la connaissance. Nous pensons par exemple à d'autres acteurs de l'aménagement, urbanistes, architectes, etc.. L'équilibre de l'agenda de recherche correspond à la balance entre une recherche fondamentale et une recherche appliquée. Les groupes de travail développent leurs définitions, positionnement, stratégies et production dans un but opérationnel. Cela assure l'aboutissement opérationnel de leur travail mais ne permet pas une prise de recul par rapport au sujet et au traitement qu'ils en font. L'entretien avec le pilote du GT Agriculture urbaine a montré les effets positifs d'un travail dit académique (mémoire de recherche) et d'un travail opérationnel (boîte à outils). Les approches se sont enrichies mutuellement pour aboutir à une boîte à outils plus « aboutie ».

« Mais si on veut bien faire les choses, on ne peut pas s'arrêter à la vision tronquée que peut avoir l'établissement du sujet et au contraire c'est l'enrichir que d'avoir l'approche la plus large possible au début. Ce positionnement permet d'éviter les présupposés qu'ont les gens sur l'aménageur (qui veut compenser son urbanisation, qui fait les choses de manière grossière) tout en répondant au souhait d'accompagnement de ceux qui l'attendent et montrer qu'on est capable de faire du fin, du propre, du bien pensé et réfléchi sur un territoire en tenant compte des particularités, des contraintes sans caler des modèles tout prêts. », déclare le pilote du GT AU.

Le témoignage est clair, la qualité de l'outil produit dépend de l'approche de recherche avec un champ plus large, comprenant d'autres acteurs et d'autres modèles.

2.5.2 Diffusion des connaissances et de la démarche apprenante

L'un des enjeux de l'organisation apprenante est de transférer les connaissances. Si les moments de partage peuvent être nombreux, la question de la pérennité de l'information se pose. En effet deux facteurs posent question. Le premier est l'inévitable caducité de l'information, comment délivrer une information ou une connaissance qui sera pérenne même avec l'évolution de la société ? Le second est la mémoire de la connaissance transmise. Si les systèmes d'information peuvent maintenir l'accessibilité de l'information, il s'agit d'en assurer l'appropriation avec les seuls documents par exemple. La mémoire des

²⁵ Murray, F., Aghion, P., Dewatripont, M., Kolev, J. and Stern, S. (2016), Of Mice and Academics: Examining the Effect of Openness on Innovation, American Economic Journal

formations, visites, entretiens, elle, est soumise aux mobilités des individus. La transformation des pratiques par l'organisation apprenante doit donc être le plus large possible au sein de l'établissement et entre les établissements pour entraîner des changements importants dans l'écosystème de connaissances, de raisonnement ou de pratiques. Pour que l'organisation apprenante soit totale il faut que tous les individus de l'organisation prennent part au processus, et ne soient pas simplement récepteurs de connaissances.

2.5.3 Apprendre et faire : pour une méthode inclusive

Les méthodes de l'organisation apprenante sont des vecteurs d'innovation, d'intégration de nouveaux enjeux, de montée en compétence, etc. Cependant les savoirs ne sont rien sans l'action qui suit ou qui précède dans le monde professionnel de l'aménagement urbain. L'exemple du GT Logement solidaire montre une progression considérable des participants sur ces sujets, une mise à niveau, une sensibilisation même au-delà du GT plutôt efficace. Plusieurs instances ont été ouvertes à des collaborateurs extérieurs au GT comme des visites ou des temps collectifs de communication. Cependant la mise en œuvre de ce sujet et de ces produits rencontre toujours la méfiance voire l'opposition de certaines collectivités. Nous rappelons que si le sujet n'est pas porté par la collectivité, il aura très peu de chance d'aboutir. Ainsi il existe un besoin de création d'une sensibilité commune autour du sujet. L'exemple des visites a permis à certaines situations de se développer, là encore dans une démarche d'apprentissage collectif par sensibilisation et connaissances. Les processus d'apprentissage gagnent ainsi à être partagés pour mener à bien les transformations réfléchies en amont.

3. L'évolution du projet urbain au regard des méthodes de l'aménageur, les conditions d'application du changement

Cette partie aura pour objet de montrer dans quelle mesure la pratique des groupes de travail participe à la transformation des pratiques en aménagement urbain à partir des observations, observations participantes et les entretiens des groupes de travail. Elle nous permettra d'explorer des pistes qui sont apparues au cours de notre travail de recherche et qui nous questionnent sur les pratiques du projet urbain au regard des méthodes de l'innovation dont nous sommes témoins.

3.1 Pistes de transformation des pratiques d'aménagement

3.1.1 Montée en compétences de projet

L'expérience des groupes de travail permet une montée en compétences individuelle et collective considérable par la pratique de ses activités. L'exemple du GT Agriculture urbaine montre que le rôle de pilote, soit d'ensemblier de la démarche permet à l'individu de s'acculturer fortement au sujet, de capitaliser la connaissance et de la diffuser. Non seulement, l'individu monte en compétence mais est capable de diffuser à des niveaux fins l'information et la connaissance pour permettre aux collaborateurs de s'approprier les sujets. Faire l'expérience de ne rien savoir et de tout apprendre permet de connaître les processus par lesquels la compréhension du sujet s'est faite en détail et cette mise à niveau est facilement appropriable. Cette acculturation, avec l'exemple du développement de la capacité à déterminer le potentiel productif d'un espace de projet, permet d'arriver serein et prêt face à la situation d'une demande de projet d'agriculture urbaine, ce qui est de plus en plus fréquent. Le professionnel traite le sujet en amont et évite les problématiques lors du déroulement opérationnel.

3.1.2 Adaptation et accélération de l'intégration d'un sujet émergent

L'expérience des groupes de travail permet une adaptation et une accélération de l'intégration collective des sujets émergents par l'agilité de sa feuille de route et de sa stratégie. L'exemple du GT Santé montre l'efficacité du traitement d'un sujet déjà présent dont la prise en compte s'est accélérée avec le contexte de crise sanitaire. Cette volonté de travail se traduit directement par une stratégie tournée vers la prise en compte dans les opérations, la portée transformative est visée dès le début. Cette volonté se traduit par une sensibilisation large. Les activités de formation permettent de sensibiliser et donner des outils aux opérationnels pour une efficacité de l'intégration du sujet dans leur pratique. La capacité transformative se traduit également par un partenariat inédit avec l'Agence Régionale de Santé sur des échanges de connaissances et d'outils afin d'avoir des réponses au sein des projets les plus systémiques possibles avec un acteur de la santé comme appui.

3.1.3 Irréversibilité de la participation au GT

La participation aux activités des GT, la sensibilisation, l'acculturation, la mise à niveau et le positionnement qui en découlent transforment les participants. Leur sensibilité nouvelle à des sujets peut ainsi se heurter à leur pratique courante et participer de l'évolution de l'activité de l'aménageur. L'exemple du GT ZAN en montre les effets. La prise en main des sujets d'artificialisation et de consommation de terres agricoles et naturelles questionne directement les pratiques courantes de développement urbain, notamment dans l'activité de développement en initiative propre. Ainsi il peut exister une dissonance cognitive entre le positionnement futur de l'établissement vers lequel il faudrait tendre et les pratiques actuelles empruntées de l'inertie des développements urbains planifiés. La réflexion et la sensibilité sont des processus qui s'ancrent plus le temps passe et participent ainsi, dans le travail des pistes de développement, à davantage questionner le besoin. L'objectif ZAN à caractère global est capable de s'ancrent alors dans une pratique courante par l'expérience des groupes de travail.

3.1.4 Appel à des réflexions multiscalaires

L'activité de l'aménageur GPA est encore ancrée dans une stratégie projet par projet sans développer d'approche territoriale plus large, sauf quand les collectivités le proposent, nous avons vu l'exemple de l'EPT GOSB. L'exemple du GT RDC Actifs a montré certains caractères systémiques de l'activité de projet d'aménagement urbain. De nombreuses opérations impactées par les problèmes de commercialisation montrent le besoin d'une intervention sur ce sujet en amont et le problème actuel structurel de la réflexion à l'échelle du projet d'aménagement et le manque de vision sur un territoire plus large. Le besoin d'une réflexion sur les RDC commerciaux et l'arrivée de compétences dédiées en interne montre qu'il s'agit d'une question à l'interface entre la réflexion urbaine et économique. Dans cette nouvelle équation opérationnelle, le premier travail est de s'entourer d'acteurs-clés comme des foncières ou des gestionnaires de RDC en amont du projet et en phase de programmation.

3.1.5 Interface entre nouveauté et fondamentaux du projet urbain

L'expérience des groupes de travail mobilise l'acceptation de l'innovation proposée par Nadia Arab soit « l'introduction d'une rupture avec les modèles connus, les représentations dominantes et les savoirs établis et éprouvés »²⁶. Dans cette logique, l'innovation peut venir d'une nouveauté appropriée au sens de Fleury²⁷ ou d'une transformation d'une pratique

²⁶ Arab, N. (2007). À quoi sert l'expérience des autres ? « Bonnes pratiques » et innovation dans l'aménagement urbain. *Espaces et sociétés*, 131(4), 33-47. <https://doi.org/10.3917/esp.131.0033>

²⁷ Fleury, F. (2018). *Innover ? Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, 1, Article 1. <https://journals.openedition.org/craup/280>

conventionnelle selon de nouveaux principes. L'exemple du GT Stationnement est un bon exemple de ces conceptions de l'innovation. L'expérimentation de la mutualisation et du foisonnement de parcs de stationnement entre entreprises et équipement public montre les enjeux d'une telle nouveauté avec la complexité du partage entre acteurs gestionnaires, les difficultés financières de la gestion à long terme et les enjeux de réversibilité dans la prospective d'une diminution de la part modale motorisée. Là où le retour sur l'expérience d'une équation architecturale et financière de stationnement questionne la place de l'incorruptible stationnement individuel avec des logiques unifiées d'infrastructures en sous-sol qui augmentent les coûts de construction, l'impact et le déterminisme de la volumétrie du stationnement sur le bâtiment et la qualité du logement et enfin le besoin d'une réflexion au macro-lot pour articuler les espaces de stationnement aérien, en RDC et en sous-sol.

L'expérience de l'innovation par les groupes de travail exerce plusieurs effets sur les participants et leurs pratiques : une montée en compétences considérable sur les sujets, une accélération de la prise en compte des sujets et une adaptation des pratiques, une sensibilité irréversible aux sujets, l'appel à des visions multiscales et systémiques et le questionnement de la pratique au regard de la convention et de la nouveauté.

3.2 Pistes d'impact sur le projet urbain

Au regard de l'impact de l'expérience des GT sur les pratiques des professionnels impliqués, nous nous demandons les potentiels effets d'une telle expérience sur le projet urbain, mode d'intervention privilégié de l'aménageur.

Nadia Arab définit plusieurs tâches qui sont communes à tous les projets urbains.

« Tâches à accomplir lors d'un projet urbain :

- **l'imagination d'un nouveau concept ;**
- **la définition d'orientations économiques, culturelles, environnementales, etc. ;**
- **la programmation des fonctions urbaines ;**
- **la conception des formes urbaines, architecturales, paysagères ;**
- la concertation, voire la co-conception avec les usagers ;
- **la désignation d'experts ;**
- la commercialisation du foncier ;
- la désignation des promoteurs en charge des opérations immobilières ;
- la passation des marchés de travaux ;
- la coordination des travaux et la conduite de chantier ;

- le montage financier et juridique qui organise les relations entre acteurs ;
- la rédaction du cahier des charges instrument de passation de la commande ;
- la communication et le marketing ;
- **la production de connaissances ;** »²⁸

Si nous prenons en compte que l'activité de projet est une activité sociale et qu'il faut en comprendre les logiques d'action des acteurs par leurs perceptions, représentations, intérêts, enjeux, valeurs et savoirs (Arab, 2018), nous pensons que l'expérience des groupes de travail peut avoir un effet sur les tâches en gras. En effet les nombreux effets sur la sensibilité et l'acculturation des groupes de travail sur les professionnels aménageurs impactera très sûrement leurs perceptions, représentations, enjeux, valeurs et savoirs. Dans cette logique, l'activité sociale que constitue le projet urbain sera influencée par l'aménageur apprenant. L'aménageur est porteur d'idées et échange, comme montré sur la figure 5, notamment aux phases d'imagination de concept, de définitions des orientations, la programmation et la conception urbaine en interactions avec la collectivité et les équipes de concepteurs. Nous pensons que l'aménageur apprenant, en plus d'être capable d'apporter, d'argumenter et d'accompagner des sujets, sera capable de développer une approche multiscale, systémique et sensible des sujets qui lui seront proposés. L'expérience de l'apprentissage au sein des GT permet également de savoir approcher d'autres sujets moins connus et de se les approprier plus rapidement.

3.3 Méthode de l'innovation et projet urbain

Cette sous-partie explore la question de la méthode de projet au regard des méthodes de l'innovation décrites précédemment. Nadia Arab nous rappelle le contexte d'incertitude auquel le projet urbain fait face :

« Transformation des problèmes urbains, fugacité des marchés, effondrement des références communes, mutations sociales, complexification du système d'acteurs, apprentissage des écarts entre conséquences escomptées et effectives des projets, autant de facteurs qui mettent en échec les capacités prédictives. »²⁹

La reconnaissance de cette incertitude nous engage vers d'autres méthodes d'action. Ce constat montre tous les facteurs agissant sur le projet urbain qui entrave sa capacité à organiser le développement futur du territoire. Dans cette remise en question du modèle d'action du projet urbain, il est intéressant de comprendre ce qui resterait du projet sans projection. Nous pouvons nous demander alors si la capacité à mettre en lien les acteurs et à leur faire partager leurs logiques d'action comme décrites par Nadia Arab, constitue une qualité de la démarche de projet. Le fait de « mettre les acteurs autour de la table » est un levier, souvent cité par les

²⁸ Arab, N. (2018). Pour une théorie du projet en urbanisme. *Revue européenne des sciences sociales*, 56 1(1), 219 240. <https://doi.org/10.4000/ress.4050>

²⁹ Arab, N. (2018). Pour une théorie du projet en urbanisme. *Revue européenne des sciences sociales*, 56 1(1), 219 240. <https://doi.org/10.4000/ress.4050>

professionnels de l'aménagement, pour la réussite d'une démarche collective de projet. Nous nous demandons alors si l'expérience du travail collectif et notamment de l'apprentissage collectif entre acteurs permet de trouver un terrain d'échange pouvant mener à une stratégie d'action collective. L'action collective en aménagement urbain est le projet urbain, peut-être prendra-t-elle d'autres formes à l'avenir, et participera à l'évolution du projet d'urbanisme tel que nous le connaissons. L'expérience du travail en mode « GT » avec les acteurs collectivités, élus et techniciens, ANRU, etc., mise en place sur la thématique agriculture urbaine sur le projet Dame Blanche Nord à Garges-lès-Gonesse a montré la capacité d'un tel travail de groupe en instances de comité de pilotage et comités techniques, à travers le partage de connaissances, d'intérêts et d'expériences/références, à fédérer les acteurs dans un climat de confiance. Un préalable a été la remise en question du projet d'agriculture urbaine proposé en amont, de ses ambitions et de sa mise en œuvre opérationnelle. Le mode d'intervention et ses moyens n'a été défini qu'à l'issue de ce travail. Ainsi on peut imaginer que cette méthode se transfère comme mode d'action dans d'autres contextes pré-opérationnels. Comme le suggérait Nadia Arab³⁰, l'objet du transfert de modèle ne devrait-il pas être les connaissances et les modes de raisonnement qui ont mené à l'innovation ou à la « bonne pratique » ?

3.4 L'innovation comme processus de transformation

Les méthodes de travail déployées dans la démarche transversale d'innovation autour de sujets stratégiques montrent une certaine capacité transformatrice. Les groupes de travail ont montré la capacité de traiter des fondamentaux comme des nouveautés dans le cadre du projet urbain. Les préconisations des acteurs y participant mettent en avant de nouvelles méthodologies de projet urbain avec l'accent sur des instances collectives permettant le portage de sujets à enjeux. Nous avons aussi montré comment ces travaux peuvent mener à des expérimentations. Ces expérimentations relèvent souvent de la capacité organisationnelle de l'aménageur, que ce soit en rôle d'interface, de préconisateur ou de facilitateur. Cette capacité d'innovation organisationnelle ferait-elle de l'aménageur un acteur clé de la transformation des pratiques de la fabrique de la ville dans sa dimension opérationnelle ? Cette innovation pourrait être ainsi une échappatoire à l'inertie des conventions et aux injonctions méthodologiques. Cette innovation doit pouvoir tout déconstruire et tout réassembler dans la manière dont nous traitons les sujets à enjeux. Cette approche est proche du design de méthode³¹ en action publique, processus par lequel des acteurs tiers permettent aux acteurs publics de transformer leurs méthodes de travail en déconstruisant leur pratique, en en tirant les paramètres et les valeurs de base, et en reconstruisant de nouveaux modes d'action.

³⁰ Arab, N. (2007). À quoi sert l'expérience des autres ? « Bonnes pratiques » et innovation dans l'aménagement urbain. *Espaces et sociétés*, 131(4), 33-47. <https://doi.org/10.3917/esp.131.0033>

³¹ Weller, J.-M., & Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : Un essai de cartographie. *Sciences du Design*, 5(1), 32-51. <https://doi.org/10.3917/sdd.005.0032>

3.5 Le devenir de l'aménageur au regard de sa démarche d'innovation

L'apport de la recherche sur les « bonnes pratiques » a montré les limites du transfert de modèles. Les modes de raisonnement et les connaissances semblent être la clé de l'apprentissage à partir de l'expérience des autres. Or si le référent territorial est sur-déterminant sur les orientations du projet urbain, les connaissances et les raisonnements doivent être assez larges pour pouvoir être incarnés dans d'autres contextes mais assez précis pour pouvoir réussir l'action envisagée. L'une des missions des groupes de travail s'attache précisément à ces connaissances et raisonnements transférables, mais pas à une opération précise et en cours de projet auquel on apportera des références, à potentiellement toute opération de Grand Paris Aménagement. Il semble se dégager alors de ce travail un référencement total qui constitue, comme peut l'être un état des connaissances, un état des références sur un sujet thématique donné. Ce référencement total donnera alors corps à une méthode, un raisonnement (un enchaînement logique de questionnements), un outil ou une ressource. Les professionnels interrogés ont pu évoquer « les briques » de base que le futur utilisateur pourra utiliser de manière adaptée et créative à son contexte de projet. La logique sort de l'idée du guide ou du « prêt-à-penser ». Le GT Socles actifs a par exemple produit un schéma synoptique d'un raisonnement pour traiter de la question des socles actifs dans les opérations, sur les volets de conception, programmation, gestion, etc., et à chaque étape les questions à se poser, les méthodes à employer, les ressources et acteurs vers lesquels se tourner. Ce travail a ainsi une vocation éminemment transformative de la méthodologie de travail et de la culture professionnelle de l'aménageur. Mieux que des références recherchées à chaque nouveau projet, le travail des GT produit une méthode vraisemblablement répliquable à chaque opération. Enfin l'un des aspects les plus évoqués lors des entretiens sur la pérennité du travail du GT est la sensibilité des professionnels. En effet, le rôle d'interfaçage dans des projets complexes que joue l'aménageur³² suppose de porter des sujets, y être sensible et les argumenter, auprès des autres acteurs lors des moments de coordination. Le projet relèverait autant sinon davantage de la rhétorique que de la pragmatique ou de la technique, énonce Michel Lussault³³. Dans cette logique, le portage de sujets et leur argumentation, et la capacité à résoudre les problèmes collectivement dans des modes de projets renouvelés serait plus important que les capacités techniques et pragmatiques des professionnels de l'aménagement urbain.

³² Dang Vu H. et Gomes P., (2021) « Des professionnels qui s'agitent dans l'effervescence du Grand Paris », Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère [En ligne], Actualités de la recherche, URL : <http://journals.openedition.org/craup/8926> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/craup.8926>

³³ Lussault, M. (1995) L'usage, la communication et le géographe, Sciences de la société, 35, pp. 149-163

Conclusion

De ce dont nous sommes témoins

L'expérience du praticien-chercheur chez l'aménageur Grand Paris Aménagement nous a permis de côtoyer et d'étudier de près les pratiques des professionnels de l'aménagement urbain. Dans ces pratiques, il nous est apparu des modes de travail inédits et intéressants. Ces modes de travail semblent nous indiquer quelques changements en cours.

De l'origine située de l'innovation

Nous avons pu voir l'émergence de sujets nouveaux, appropriés par ces professionnels par ses instances de travail. Issus de l'activité territorialisée de l'aménageur, les sujets d'innovation relèvent d'ambitions communales et intercommunales. La particularité de Grand Paris Aménagement est la présence de l'Etat dans la circulation des sujets. Les professionnels aménageurs sont aussi à l'origine des sujets émergents, par leur sensibilité et leur volonté. Quand les sujets sont assez partagés, l'expérience des groupes de travail permet de légitimer et intégrer des stratégies d'aménagement plus larges.

De la résolution de problèmes

L'expérience du groupe de travail est résolument celle de l'approche de la complexité, de la résolution de problèmes multiscales et multifactorielles. La transversalité et l'approche thématique permet de regrouper les disciplines et expertises pour arriver à des connaissances et des raisonnements consolidés. Ce mode de travail semble être capable de toucher des organisations d'écosystèmes d'acteurs variés vers des démarches plus inclusives. Cette expérience permet la prise de recul par la définition, le positionnement par rapport à l'activité globale, la stratégie d'actions transformatrices et la production des outils de transfert des connaissances et raisonnements. Les modes expérimental et qualité s'adaptent aux sujets.

De l'apprentissage individuel et collectif

L'expérience des groupes de travail est une expérience d'apprentissage. Elle correspond à l'approche critique et à l'appropriation de la nouveauté ou le questionnement du conventionnel. Des instances de travail à l'organisation apprenante, la démarche d'innovation semble être celle d'un acteur qui arrive à rester en phase avec son écosystème. L'acculturation, la mise à niveau et le positionnement aux sujets urbains produite par cette expérience sont puissants.

De la transformation des pratiques

L'origine située et les méthodes de travail impliquent les acteurs dans des démarches transformatrices. Ces démarches ont des effets observés comme la montée en compétences de projet spécifiques aux sujets, l'accélération de l'appropriation de la nouveauté dans les pratiques, l'irréversibilité des sensibilités construites lors de leur expérience, l'appel à des visions plus systémiques et le questionnement critique des conventions. La méthode de travail

conduit à la réflexion sur d'autres modalités d'action avec le travail collectif, l'expérience commune et les démarches de projet autour de sujets communs.

De ce dont nous ne sommes pas témoins

Ces groupes de travail ont pris au corps de nombreux sujets, une douzaine en trois ans. Certains sujets ne sont pas encore traités. La question participative est encore absente de ces démarches. Il est important de souligner que les démarches thématiques ont comme limite leur thématique et la question de la transformation du projet d'urbanisme pourrait se poser de cette manière mais n'en constitue à priori pas l'objet pour l'instant.

Des limites de notre recherche

De nombreux groupes et de nombreuses personnes sont impliqués. Pour avoir une vision globale, le besoin de traitement à l'échelle collective serait nécessaire, à l'échelle de l'intégralité des participants, environ une soixantaine de personnes. Les dynamiques sont encore récentes, peut-être est-il encore un peu tôt pour en analyser les externalités. L'analyse thématique par thématique plutôt qu'une vision globale pourrait apporter beaucoup. La difficulté de s'insérer dans un champ de recherche complexe, aux limites de la sociologie des organisations. Le manque d'une approche spatiale des sujets d'innovation. L'aménageur Grand Paris Aménagement comme les autres ou pas comme les autres, la difficulté de la généralisation au secteur de l'aménagement, il faudrait comparer et croiser avec d'autres acteurs.

De ce que nous retenons

L'expérience des groupes de travail est une expérience sociale collective forte et impliquante. L'innovation permet de questionner nos objets fondamentaux, nos conventions de pratiques, nos référentiels, les nouveautés, dans une posture critique et pragmatique, pour s'approprier ou se réapproprier nos sujets de travail et nos méthodes d'action et (re)donner du sens à l'action collective.

Des questions qui restent

Une transformation plus large des pratiques peut-elle venir de l'aménageur ? Les changements de paradigmes aussi ? Le projet urbain est-il en fin de vie ? Quels nouveaux modes d'action collective ? Comment les groupes de travail s'insèrent dans un changement plus global des pratiques ?

Bibliographie

- Arab, N. (2007). À quoi sert l'expérience des autres ? « Bonnes pratiques » et innovation dans l'aménagement urbain. *Espaces et sociétés*, 131(4), 33-47.
<https://doi.org/10.3917/esp.131.0033>
- Arab, N. (2018). Pour une théorie du projet en urbanisme. *Revue européenne des sciences sociales*, 56-1(1), 219-240. <https://doi.org/10.4000/ress.4050>
- Arab, N., & Vivant, E. (2018). L'innovation de méthodes en urbanisme : Freins et leviers d'une entreprise incertaine. *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, 1, Article 1. <https://doi.org/10.4000/craup.324>
- Beaujolin, F. (2001). Vers une organisation apprenante, Paris,. *Formation Emploi*, 74(1), 75-75.
- Biau, V. (s. d.). *Les architectes au défi de la ville néolibérale*.
[Http://journals.openedition.org/lectures](http://journals.openedition.org/lectures). Parenthèses éditions. Consulté 25 juin 2022, à l'adresse <https://journals.openedition.org/lectures/42282>
- Bulkeley, H., & Broto, V. C. (2013). Government by experiment? Global cities and the governing of climate change. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 38(3), 361-375.
- Chavassieux, P. (2018). *Le projet architectural et urbain comme espace d'expérimentation et d'innovation sociale dans les villes en décroissance : Le cas de Saint-Etienne*.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01935962>
- Cunha, A. D. (2015). Nouvelle écologie urbaine et urbanisme durable. De l'impératif écologique à la qualité urbaine. *Bulletin de la Société Géographique de Liège*.
<https://popups.uliege.be/0770-7576/index.php?id=4116>
- Dang Vu H. et Gomes P., (2021) « Des professionnels qui s'agitent dans l'effervescence du Grand Paris », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère* [En ligne], Actualités de la recherche, URL : <http://journals.openedition.org/craup/8926> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/craup.8926>
- Ferchaud, F., & Dumont, M. (2015). Les « échappées » des expérimentations, une forme de design social des espaces ? Le cas du réaménagement du quartier du Blosne à Rennes (France). *Lien social et Politiques*, 73, 199-214. <https://doi.org/10.7202/1030958ar>
- Fleury, F. (2018). Innover ? *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, 1, Article 1. <https://journals.openedition.org/craup/280>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Lapassade, G. (2002). Observation participante. In *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 375-390). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01.0375>

- Lacroix, J. (2019). L'approche Urban Living Lab pour insuffler l'innovation en urbanisme ? Contribution à la conception d'une ingénierie de pilotage de l'innovation urbaine : application à l'Opération d'Intérêt National d'Alzette Belval.
- Lussault, M. (1995) L'usage, la communication et le géographe, *Sciences de la société*, 35, pp. 149-163
- Letrilliart, L., Bourgeois, I., Vega, A., Cittée, J., & Lutsman, M. (2009). Un glossaire d'initiation à la recherche qualitative II. *La Revue Exercer*, 88, 106-112.
- Murray, F., Aghion, P., Dewatripont, M., Kolev, J. and Stern, S. (2016), Of Mice and Academics: Examining the Effect of Openness on Innovation, *American Economic Journal*
- Offner, J.-M. (2000) L'action publique urbaine innovante, dans Wachter et al., *Repenser le territoire, un dictionnaire critique*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'aube, p. 139-155.
- Rufat, S. (2019). Qu'est-ce que l'expérimentation dit ou fait des territoires ? *L'Espace géographique*, 48(1), 57-76. <https://doi.org/10.3917/eg.481.0057>
- Thibault, S. (2018). Chapitre 4. Composition et structure du projet. In D. Martouzet (Éd.), *Le projet fait les acteurs : Urbanisme, complexité, incertitude* (p. 109-147). Presses universitaires François-Rabelais. <http://books.openedition.org/pufr/10253>
- Weller, J.-M., & Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : Un essai de cartographie. *Sciences du Design*, 5(1), 32-51. <https://doi.org/10.3917/sdd.005.0032>

Tables des figures

Figure 1. Un aménageur à petite échelle sur des territoires variés	20
Figure 2. Une géographie communale de projets.....	21
Figure 3. Une géographie étatique des projets d'aménagement.....	23
Figure 4. Une organisation territoriale adaptée à la gouvernance intercommunale.....	24
Figure 5. La circulation des sujets d'innovation, un aménageur à l'interface des fronts.....	28
Figure 6. Nature et origines des thématiques des GT, dits sujets d'innovation.....	30
Figure 7. Modèle d'émergence des groupes de travail thématiques.....	32
Figure 8. Organisation des instances dédiées à l'innovation.....	36
Figure 9. Modes de traitement des sujets par les groupes de travail.....	40
Figure 10. Le processus d'innovation et d'apprentissage tel qu'observé chez GPA.....	44

Annexes

Sommaires des annexes :

- 1. Grille d'entretien**
- 2. Objectifs des questions**
- 3. Verbatim d'un entretien : Gautier Llexa**
- 4. Organigramme de Grand Paris Aménagement**
- 5. Liste des groupes de travail actifs en Juin 2022**

1. Grille d'entretien

Discutons ensemble des méthodes de l'innovation chez un aménageur et ce qu'elle implique en termes d'organisation et d'effet - sur pratiques, sur projet urbain, sur activité d'aménagement, qu'est-ce que ça nous raconte ?

A. Questions générales – Parcours et sensibilités

1. Quel poste occupez-vous et quelles sont vos activités principales?
2. De quelle formation venez-vous et quelles sont vos expériences précédentes ?
3. Comment êtes-vous impliqués dans les démarches relatives à l'innovation chez GPA? Groupes de travail ? Challenge In ? Autrement ?
4. Quelle relation à l'innovation aviez-vous dans vos précédentes expériences ?

2. Questions urbaines – Attentes, contraintes, qualité du projet urbain

5. Un projet urbain issu d'une volonté politique ou d'un besoin -> quel rôle de l'aménageur ? Quelle influence sur les objectifs du projet urbain, la méthodologie de projet ?
6. Quels sont les objets de l'innovation dans le cadre du projet urbain ? A qui et à quoi la rattachez-vous ?
7. Quelle place du sujet « GT(s) du participant » dans le projet urbain ? Quelle importance ? Quels moyens ? Pourquoi est-ce un sujet stratégique ?
8. Que peut-on garder d'expériences en milieux très différents ? Qu'est-ce qui peut être transposé, transféré d'un projet à l'autre ? Ou comment structurer une offre/méthode à l'échelle de l'établissement et d'un très grand nombre de projets ? (Pour aider : une solution, un questionnement, une attention, une sensibilité, une méthode, une volonté)

3. Questions méthodologiques – Le Groupe de travail thématique

9. Que pensez-vous de l'organisation des groupes de travail ? Feuille de route->Production-> Restitution ? Dans quelles phases avez-vous été impliqués ?
10. Est-ce que le temps de travail est compressible ? Ou faut-il laisser un certain temps mûrir les idées ? (1-2 ans de groupe de travail vs ateliers ponctuels) Temps très long car charge de travail ?
11. Quelle est la stratégie de recherche ? Équilibre en temps libre ou privé ?
12. Effets de participations aux groupes de travail ? Sur vous ? Changement de vision, de pratique, de sensibilité ? Sur les autres ? Effets visibles du travail ?
13. Travail amont de ce type plus stimulant et efficace que recherche par projets ? Ou complémentaire ?
14. Comment peut se pérenniser cette action dans le temps ?

2. Objectifs des questions

Introduction pour poser le cadre de l'entretien et la portée des questions

A. Questions générales

1. Connaitre la place de l'interrogé dans l'activité de la structure en termes de relations hiérarchiques, de missions, de types de projets, la vision que l'interrogé peut avoir selon son positionnement (directeur, chef de projet, chargé de projet...)
2. Connaitre la sensibilité générale de l'interrogé aux concepts et pratiques en urbanisme et aménagement
3. Comprendre le niveau et le mode d'implication de l'interrogé aux démarches d'innovation de l'établissement
4. Comprendre si l'interrogé était déjà familiarisé à des démarches d'innovation et si l'expérience chez GPA est particulière

Questions autour du projet d'urbanisme - du projet urbain

5. Comprendre, selon l'interrogé, quel est le rôle et l'influence de l'aménageur dans le projet urbain, objectifs, programmation, méthodologie, partenaires...
6. Comprendre comment l'interrogé se représente l'innovation dans le cadre des projets urbains, quels en sont les acteurs, les thèmes, les moyens ...
7. Comprendre l'importance stratégique du sujet et comment il est mis en œuvre dans le projet urbain
8. Comprendre ce qui dépasse le référent territorial dans le projet urbain

Questions méthodologiques

9. Comprendre comment l'interrogé a pris part au travail et comment il a ressenti ce travail (organisation, méthode, production)
10. Comprendre la temporalité des GT - compatibilité avec plan de charge, temporalité des projets suivis, similitudes avec le design
11. Comprendre comment s'organise la recherche et comment elle est orientée
12. Comprendre les effets du travail en GT sur l'interrogé
13. Comprendre la plus-value du travail en amont par rapport à la découverte d'une thématique par projet
14. Entrevoir la pérennité d'un tel travail versus des démarches thématiques par projet

3. Verbatim d'un entretien : Gautier Llexa

Quelles sont vos expériences précédentes et leur lien à l'innovation ?

Référent mobilités, ça m'obligeait à être au courant des pratiques, des recherches, les travaux, les nouvelles pratiques de mobilité, les grands projets d'infrastructure d'ailleurs pour avoir des références. Avoir du temps à consacrer à une approche plus thématique qui laisse plus de place à l'ouverture et à l'innovation.

Où en est-on de votre rôle dans la Direction de l'Habitat Privé ?

Le projet d'agriculture urbaine est venu en plus [du projet d'aménagement], pour saisir une opportunité de candidater à l'appel à projets Quartiers fertiles que proposait l'ANRU.

On est en phase amont, au stade de définition et de financement, c'est bien sur ce volet-là que l'aménageur est attendu, du moins sur cette thématique-là.

Quelle est la place du sujet Agriculture Urbaine dans un projet urbain ? Chez GPA ?

C'était intéressant d'imaginer cette fonction alimentaire intégrable à la ville. Comme dans un projet de quartier, on construit une école parce qu'il faut scolariser les enfants alors pourquoi pas, dans une vision utopique, on ne mettrait pas des champs, des cultures pour nourrir les habitants.

Il est important d'imaginer la ville autrement de ce qu'on a pu faire quelques années en arrière, et importer ce genre d'activités quand c'est possible. Mais il y a un devoir de réalisme, l'agriculture urbaine est capable de fournir tels types de fonctions, qui ne suffisent pas, quand on étudie le problème, à alimenter tout un quartier, c'est inenvisageable. C'est de plus une activité qui ne pourra pas s'implanter de la même manière partout. A chaque agriculture urbaine son terrain, et ce n'est pas aussi universel qu'une école. C'est une activité qui a vraiment sa place à condition qu'on en mesure parfaitement les capacités et qu'on fasse coller cette activité à l'objectif qu'on a envie de lui donner. Si on se dit « je vais faire de l'agriculture urbaine pour nourrir mon quartier », soit on a vraiment du foncier à revendre pour produire suffisamment et un circuit-court super bien fichu pour y arriver, soit ce n'est pas la peine, autant revoir les ambitions à la baisse et travailler autrement. On ne peut pas décemment attendre tout ça de l'AU.

C'est un sujet stratégique pour GPA car il y a une demande forte des territoires et je pense, j'ai peur, que ce soit assez conjoncturel. Il y a un double contexte vraiment favorable au développement de ce type d'activités. Le premier c'est la crise sanitaire qui nous a montrés à quel point la dépendance à d'autres pays ou d'autres moyens d'approvisionnement, y compris au sein du même pays d'ailleurs, est vite limitante, lorsque les flux, les déplacements, les transports, les échanges sont restreints. Il y a donc eu l'idée de relocaliser les activités productives sur le territoire et cela a vraiment bonne presse auprès des élus locaux qui ont tous envie de développer leur petite unité de production, leur circuit-court alimentaire. Tout ça a déjà donné un bon élan à ce type d'initiatives et l'AU nourrit beaucoup de fantasmes. On fait de l'AU en se disant qu'on va devenir souverain au niveau alimentaire mais pas toujours, faut pas trop s'aventurer là-dedans. La deuxième raison du développement, c'est le contexte de

guerre en Ukraine et ce côté « envie de relocaliser la production » et je me dis que c'est assez conjoncturel. Ce contexte fait qu'il y a beaucoup de demande. D'autre part, le plan de relance et les orientations politiques actuelles portent un vrai élan autour de ça. Et donc l'aménageur le voit tout de suite cet essor, car à chaque opération d'aménagement, les élus arrivent avec la volonté de mettre un projet d'AU et donc il y a au moins l'intérêt stratégique de conseiller correctement. Est-ce que l'aménageur a vocation à être acteur du développement territorial et à contribuer sur chacune de ses opérations à l'essor de l'AU comme marqueur de développement territorial ? Je ne sais pas. Du côté des acteurs que j'ai entretenus. Certains disent que c'est bien que les aménageurs s'y intéressent car ils ont une force de frappe, des moyens humains et financiers, la capacité de mobiliser une expertise, que les acteurs locaux, notamment les petites communes, n'ont pas les moyens de mobiliser. Mais d'un point de vue stratégique et légitimité, je ne suis pas sûr. Par contre c'est du rôle de l'aménageur d'être en capacité de dire « l'ambition que vous portez sur l'AU est vraisemblablement trop importante ou pas assez par rapport à ce que vous pourriez faire » et là on rentre dans un échange dialectique et de conseil avisé.

Quelles sont les autres fonctions de l'Agriculture Urbaine mises en avant ?

Quand on interroge des acteurs côté technique et experts, ils voient les choses avec réalisme, ils connaissent les capacités productives de l'AU et ils mettent surtout en avant les aspects de lien social. Les acteurs politiques et institutionnels ont plutôt cette vision initiale de l'AU productive. Ce que porte l'ANRU, c'est la création de lien social, faire entrer de l'activité professionnelle dans les quartiers, susciter des vocations, faire intervenir des associations qui travaillent sur l'insertion professionnelle. Il y a des vraies synergies sur le volet social. On a vraiment un coup à jouer. On ne se trompe pas quand on pense que l'AU agit là-dessus, peu importe la surface dédiée à l'activité.

Quel est le rôle de l'aménageur et quel est le rôle de GPA ?

Si GPA se positionne, il faudra recruter. Côté DDOI on a des profils thématiques mais liés à des obligations légales : le biosourcé, etc... Il y a un besoin de profils experts pour accompagner cette évolution et l'objectiver en interne. Il n'y a pas d'orientation nationale sur l'AU.

Sans faire de la marge, ce n'est pas l'objectif de l'aménageur mais proposer des opérations qui ont un équilibre financier alors qu'un établissement comme GPA va se récupérer toutes les opérations les plus pourries qui soient. C'est un aménageur à gros bras. C'est comme Triba chez les fenêtres, si Triba peut pas le faire, personne ne peut le faire.

Sur l'AU, on est sur un mode de raisonnement : « Je développe une certaine image de la ville de demain j'intègre de l'AU. Je vois plus dans l'urbanisme transitoire et l'accompagnement des projets économiques des outils d'aménagement alors que l'AU n'est pas considérable comme un outil, c'est plus un élément de fabrique de la ville, de développement territorial.

Cela ne doit pas devenir un prétexte pour urbaniser des terres agricoles par ailleurs ou un élément de compensation à de la consommation d'espaces agricoles.

J'identifie trois postures possibles : suiveur de l'ambition d'une collectivité, conseiller proactif qui va chercher le potentiel là où il y en a, promoteur où on en fait dès que possible.

Où en est-on de cette stratégie ?

Selon la posture que l'on se donne, il faut sensibiliser l'ensemble des collaborateurs ou un niveau hiérarchique de collaborateurs. Cela suppose des moyens de formation, de communication, de consacrer du temps à cela.

Les groupes de travail ne sont pas inscrits dans les fiches de poste. C'est un temps qu'il donne et il n'est pas intégré dans leur plan de charge.

Est-ce que vous avez vu les effets du temps long du GT sur les collaborateurs ?

C'étaient soit des collaborateurs avec une sensibilité soit avec de l'AU dans leur projet, ils avaient déjà appréhendé le sujet. Ils l'ont pris à bras le corps.

Il y a une nécessité d'aller voir les choses, malgré parfois une faible mobilisation sur les visites, les collaborateurs s'appuient beaucoup sur le papier, le montage de l'opération au quotidien, le nez dans le guidon, sans forcément être allé voir à quoi ça ressemble concrètement. Il y a quand même une plus-value qui est bonne à prendre sur le GT. La connaissance était très émettée, parmi les collaborateurs qui avaient bien voulu prendre le sujet et à avancer. Il y avait donc un réel intérêt de capitalisation. Ce cocktail de capitalisation et d'ouverture sur les pratiques dans cette thématique est plutôt profitable et a tendance à faire monter en compétences les gens.

Le temps joue en notre faveur avec des modalités d'animation et de suivi connues.

Ça peut être le paradis ou vite désagréable selon les conditions de travail.

Quelle était votre stratégie de recherche sur le sujet ? Est-ce que c'est du champ libre ou temps dédié à l'opérationnalité ?

Temps court et mission : obligation à cibler. Parti du terrain GPA, je me suis appuyé sur les collaborateurs étaient les plus avancés sur leur projet d'agriculture urbaine pour identifier les points sur lesquels ils rencontraient des difficultés ou sur lesquels ils avaient mieux avancé. C'était une approche pragmatique. Le mémoire m'a permis de problématiser, et dans ce cadre-là, j'ai élargi mon champ de réflexion. J'intègre les éléments de réflexion universitaire aux outils de GPA. Dans une approche plus approfondie, il faut avoir la vision la plus ouverte possible, sans perdre de vue les objectifs de l'établissement derrière notre travail. Mais si on veut bien faire les choses, on ne peut pas s'arrêter à la vision tronquée que peut avoir l'établissement du sujet et au contraire c'est l'enrichir que d'avoir l'approche la plus large possible au début. Ce positionnement permet d'éviter les présupposés qu'ont les gens sur l'aménageur (qui veut compenser son urbanisation, qui fait les choses de manière grossière) tout en répondant au souhait d'accompagnement de ceux qui l'attendent et montrer qu'on est capable de faire du fin, du propre, du bien pensé et réfléchi sur un territoire en tenant compte des particularités, des contraintes sans caler des modèles tout prêts. Quand on lit les guides on approche un peu de la démarche-type, du modèle qui s'applique un peu partout. Il est plus intéressant d'avoir une approche outil, guide, pour aider, pour faire et une approche stratégique pour définir l'utilisation de l'outil. L'outil n'est pas une fin en soi, il sert une stratégie.

Qu'est-ce qu'on garde d'une expérience ? Par rapport à l'adaptation à un territoire ?

Il faut donner les éléments de bases pour construire soi-même. Il faut donner tous les outils, toutes les ressources et laisser à chaque collaborateur pour fabriquer son projet. On a envie d'avoir ces éléments de « prêt-à-penser » parce que ça fait gagner du temps, mais on ne fait qu'en perdre, car en arrivant devant des acteurs avec des modèles tous faits. Il ne faut pas aller trop loin dans la formalisation des process, des fiches oui, des outils oui, des ressources, des références, mais pas des notices de montage.

Comment pérenniser le travail du GT dans le temps ?

Il y a un travail de veille à avoir. Si l'AU s'emballa par exemple. Un GT, une cellule d'appui ou de conseil, une personne référente vers qui se tourner, ça me semble essentiel.

Il faudrait un Chargé de mission Nouvelles pratiques d'aménagement qu'on fait participer à tous les GT.

Les livrables sont utiles quand on les mobilise mais il faut de l'animation et que le sujet vive.

L'Agriculture Urbaine est un sujet en plus ? Un temps supplémentaire dans l'activité de l'établissement ?

Il faut du temps. La manière de gérer ce temps peut évoluer avec le GT. Une phase exploratoire avec forte mobilisation et plus tu avances plus les choses s'administrent et se cadrent, plus on devient stratégique et efficace et moins on a besoin de gens.

Qu'est-ce que ce travail vous a apporté personnellement ?

Cela m'a apporté de la connaissance, des compétences, ça m'a permis de me remettre dans le bain. M'enrichir et apprendre quelque chose de nouveau. Beaucoup de lecture, de formalisation. La mise en œuvre vient avec la pratique. On voit les enseignements au fur et à mesure que le projet avance et qu'on sort de chambre pour rencontrer les acteurs locaux, on voit qu'on ajuste des choses qu'on avait prévu au départ. Si j'avais eu plus de temps d'exploration, de réflexion et de formalisation en amont du projet, j'aurais fait les choses d'une autre manière. Le projet permet d'accrocher des réalités à tout ce que je lis et de m'améliorer dans le pilotage du projet d'AU. J'écris qu'il est important de construire une gouvernance partagée, de s'appuyer sur les réseaux d'acteurs locaux. Effectivement, le projet est parti en chambre et c'est pourquoi il a fallu réviser tous les contours du projet quand on est allé le confronter aux réalités du territoire.

La candidature a été construite vite avec des délais courts. Elle a forcé à formaliser des choses, chiffrer des choses de manière trop imprécise.

Formaliser un GT avec les autres acteurs sur un projet d'AU sur un territoire ? Références, connaissances, compétences ?

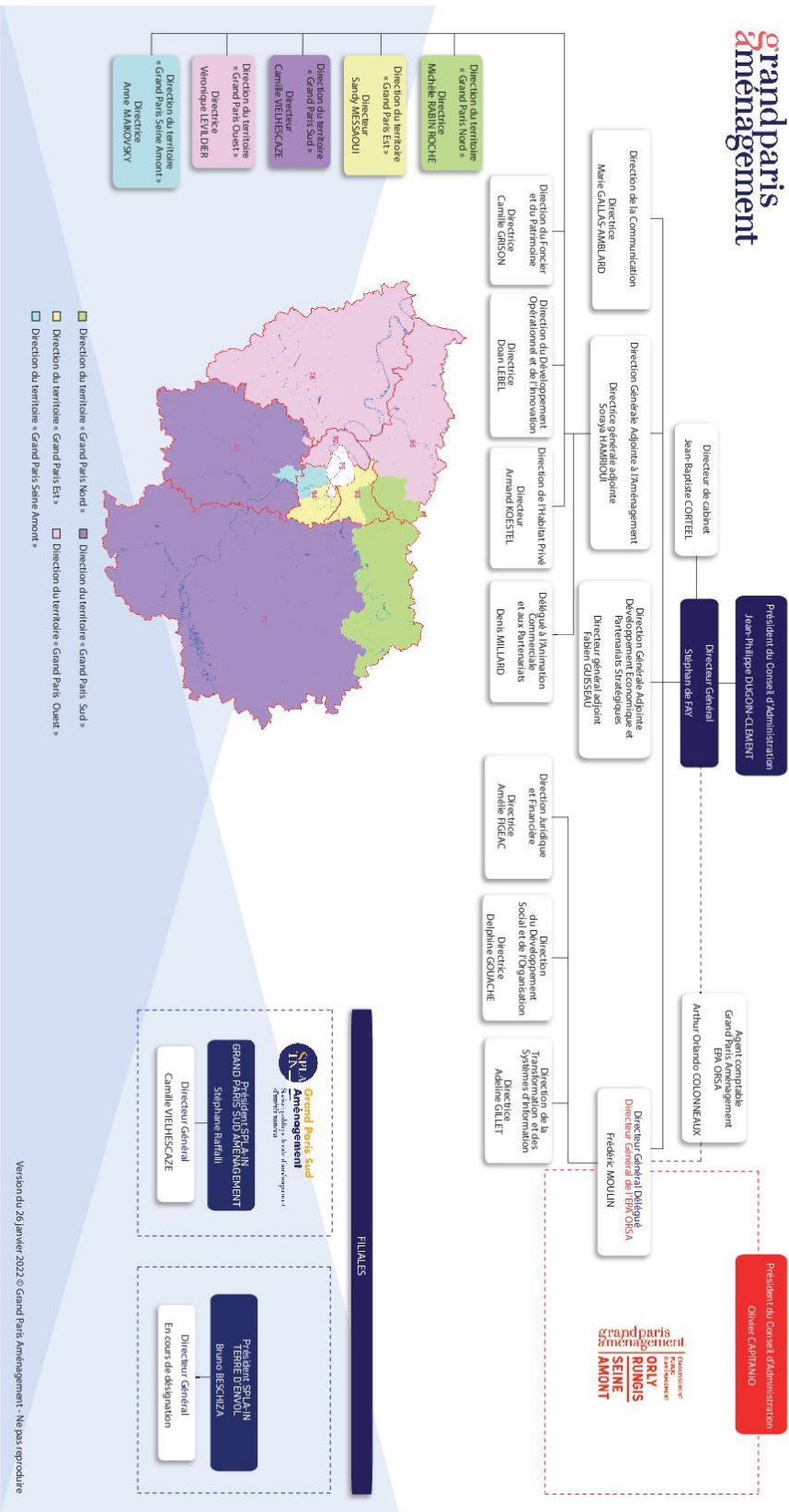
J'aime beaucoup le format du GT, c'est beaucoup d'animation. Une instance de discussion (cotech ?). Fixer les ODJ, tout le monde y met du sien. Démarche qui s'auto-alimente.

GPA-Animateur ?

Oui, car on a mandat à Garges. Ailleurs la ville porte le projet. Intérêt pour des sujets comme ça. On a un besoin d'instance de discussion, un temps dédié au sujet.

Quelle est la dépendance du sujet au contexte local ?

Activité intimement liée au territoire sur lequel elle s'implante. Les essences, la surface, l'exploitant. C'est très dépendant du contexte. Débouchés, demande suffisante, sol de qualité agronomique pour rentabiliser.



4. Organigramme de Grand Paris Aménagement

5. Listes des groupes de travail actifs en Juin 2022

- Agriculture urbaine
- BIM/CIM
- Densité
- Empreinte Carbone
- Genre
- Logement solidaire
- Réemploi
- Santé
- Socles actifs
- Stationnement
- Urbanisme transitoire