Le rôle de mandataire donné aux architectes dans la consultation de 2008 sur le Grand Paris : quels effets sur les collaborations interprofessionnelles ?

*Giving the mandate to architects in the 2008 competition for the Great Paris:
what effects on interprofessional collaborations?*

Guillaume Duranel

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/craup/6011>

DOI : 10.4000/craup.6011

ISSN : 2606-7498

Éditeur

Ministère de la Culture

Référence électronique

Guillaume Duranel, « Le rôle de mandataire donné aux architectes dans la consultation de 2008 sur le Grand Paris : quels effets sur les collaborations interprofessionnelles ? », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère* [En ligne], 9|10 | 2020, mis en ligne le 28 décembre 2020, consulté le 15 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/craup/6011> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/craup.6011>

Ce document a été généré automatiquement le 15 février 2023.

Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Le rôle de mandataire donné aux architectes dans la consultation de 2008 sur le Grand Paris : quels effets sur les collaborations interprofessionnelles ?

Giving the mandate to architects in the 2008 competition for the Great Paris: what effects on interprofessional collaborations?

Guillaume Duranel

- 1 Le 26 juin 2007, Nicolas Sarkozy, alors récemment élu président de la République, prononce un discours à l'occasion de l'inauguration d'un nouveau terminal à l'aéroport Charles-de-Gaulle. Il y déclare souhaiter engager l'État dans les réflexions sur l'aménagement francilien, alors que le conseil régional finalise la révision du schéma directeur d'Île-de-France¹. Au Bureau de la recherche architecturale urbaine et paysagère (BRAUP), cette annonce fait émerger l'idée qu'il serait possible de mobiliser des équipes pluridisciplinaires composées d'architectes et de chercheurs pour réfléchir au futur de la métropole parisienne. Cette initiative du BRAUP se positionne dans la continuité du programme de recherche « L'architecture de la grande échelle² » qui vise à faire collaborer des chercheurs et des professionnels de l'aménagement de l'espace, et en premier lieu des architectes. Ce programme est lancé alors que le débat sur la nature d'une recherche en architecture et de son rapport à l'activité de projet occupe les esprits au sein des écoles nationales supérieures d'architecture, qui viennent d'appliquer la réforme de Bologne institutionnalisant le doctorat en architecture. En mars 2008, dans la continuité de cet objectif, le BRAUP organise une consultation internationale³ pour produire ce qui est nommé des « diagnostics prospectifs⁴ » pour l'agglomération parisienne.
- 2 Afin de démontrer que l'aménagement du territoire est un enjeu à même d'être traité par des architectes, le choix est pris de faire de ces derniers les mandataires des

équipes. Cette décision est justifiée par les rédacteurs de l'appel d'offres, car ils prêtent aux architectes une capacité à formuler une synthèse des réflexions d'un ensemble de professionnels et de chercheurs à travers le dessin de l'espace et l'activité de projet⁵. Dix équipes pluridisciplinaires placées sous le mandat d'un architecte sont ainsi sélectionnées et travaillent de juin 2008 à février 2009. Elles sont ensuite réunies au sein du « conseil scientifique » de l'Atelier international du Grand Paris (AIGP), une institution créée afin de leur permettre de prolonger leurs réflexions sur l'Île-de-France. Renouvelé en 2012, le conseil scientifique de l'AIGP fonctionnera jusqu'à sa dissolution durant l'été 2016.

- 3 Durant huit années, des collaborations se mettent en place avec pour spécificité de réunir des chercheurs et des praticiens. Elles constituent pendant cette période des structures d'actions collectives où le travail se répartit selon des schémas conventionnels⁶. Pour Howard Becker, ces derniers sont hérités des modes d'organisation du travail spécifiques à chaque groupe professionnel. La consultation de 2008 et l'AIGP sont des lieux où se rencontrent différents mondes, celui des agences d'architecture et celui de la recherche sur la ville. Ces cas particuliers constituent des occasions d'analyser comment y sont négociées les modalités de collaborations et de mettre en lumière des formes d'organisation du travail propres aux agences d'architecture.
- 4 Les collaborations ici étudiées sont tributaires de l'organisation imposée par l'appel d'offres avec un rôle de mandataire donné à un architecte praticien, produisant une hiérarchie difficile à modifier. Ce choix appelle à spécifier quelles compétences sont demandées à ce dernier ainsi que les degrés de dépendance ou d'autonomie dont disposent les autres membres des groupements en fonction des tâches à réaliser⁷. Ces relations s'avèrent généralement peu définies ou le sont de manière implicite⁸. L'approche beckerienne des collaborations nous pousse alors à être attentifs aux conventions qui les permettent. Normes d'usages produites par la répétition des coopérations, les conventions, par leur stabilité, permettent de rendre plus efficaces les actions collectives. Les architectes, habitués à occuper la fonction de mandataire dans le cadre de missions de maîtrise d'œuvre, transposent leurs habitudes à une situation de collaboration inédite avec des professionnels évoluant selon d'autres schémas conventionnels. Par l'analyse de ces formes de rationalités limitées⁹, la branche de l'économie des conventions nous signale qu'elles constituent des normes émergentes, contribuent à imposer des règles d'usage de manière implicite à un groupe élargi d'individus et peuvent se muer en règles de justice¹⁰. Autrement dit, le fait de respecter une convention fait référence aux valeurs qui la fondent et rend plus légitimes certaines manières d'agir car perçues comme axiologiquement supérieures. Il s'agit ici, par l'examen des relations qui se déploient entre l'architecte mandataire et ses différents partenaires, d'identifier des schémas conventionnels intégrés aux organisations des agences et qui se transposent à l'occasion d'autres collaborations.
- 5 L'analyse des collaborations au sein des équipes mobilisées durant la consultation de 2008 et à l'AIGP s'est faite à partir de trois corpus : des entretiens semi-directifs¹¹ avec des personnes ayant vécu la consultation de 2008 ou participant au conseil scientifique de l'AIGP, deux années d'observation participante à l'AIGP en 2014 et 2015, et enfin des analyses d'archives. Elle met en lumière une forte hiérarchie dans les agences d'architecture, ainsi que les différentes manières dont s'exprime la position dominante donnée aux architectes mandataires dans les groupements. Le décryptage des modes de

travail permet de poser l'hypothèse que les conventions issues du monde de l'architecture s'imposent dans les groupements, notamment par le truchement d'individus évoluant entre les agences et les laboratoires de recherche.

L'agence mandataire, lieu où circule l'information

- 6 Le premier rôle joué par le mandataire a consisté à fixer le planning du travail collectif en organisant les moments où se réunissent les membres du groupement. Les équipes retenues en 2008 se distinguent de celles qui travaillent à l'AIGP par leur taille importante¹². Au début de la consultation de 2008, il a été décidé dans de nombreux cas d'organiser de grandes « réunions plénières¹³ », parfois nommées « séminaires¹⁴ ». Une cheffe de projet revient sur l'organisation des moments de réunions collectives :

☞ Ça a été extraordinaire ! On avait des rendez-vous tous les samedis matin, parce que, au vu des personnes qu'on avait interpellées [...] il n'y avait pas d'autres moyens. On avait tenté d'autres solutions, des réunions le soir, mais ce n'était pas possible, on était trop fatigués, trop pris par les téléphones, tout ça. Donc, on n'y arrivait pas. Donc, on avait institué les samedis matin. Et on s'est vu tous les samedis matin pendant des mois.

☞ Il n'y avait pas tout le monde, j'imagine ?

☞ Si, au début il y avait tout le monde. Et après, on a organisé des séminaires. Avant d'organiser tous ces séminaires, on avait fait des réunions d'abord tous ensemble où on était 35 personnes parfois 40. Et ça se passait à l'agence, ça se passait toujours ici à l'agence¹⁵.

- 7 Le démarrage des travaux nécessite une acculturation aux approches de chacun afin de comprendre comment ils pourraient collaborer. Les attentes, relativement floues au commencement de la consultation, se sont précisées petit à petit¹⁶, permettant d'organiser ensuite des réunions plus ciblées réunissant moins d'individus. Dans toutes ces situations, le mandataire conserve un rôle central en imposant la fréquence des rencontres, « instituant » des rendez-vous hebdomadaires dans son agence. Tous les échanges d'informations transitent par l'espace physique de l'agence, placée au centre du dispositif. Durant cette même période, d'autres personnes nous parlent de fonctionnements combinant des « réunions plénières » et des entretiens en tête à tête entre le mandataire et des membres de l'équipe :

On organisait des réunions plénières régulièrement, où l'on exposait à l'ensemble du groupement l'avancement et on organisait des présentations de certains membres [...]. Et on avançait comme ça pas à pas. Et [XXX]¹⁷ avait fait des entretiens avec des membres de l'équipe. C'était un mélange de grandes réunions qui permettaient à plusieurs types de personnes de présenter des travaux qu'ils pensaient intéressants à développer ou à reprendre. Et des rencontres des personnes de façon séparée. Et de là émergeaient des sujets dont on s'emparait pour faire un travail commun. Ou bien pour commander un article ou une contribution qu'on allait intégrer¹⁸.

- 8 Ici, le mandataire organise des rencontres privées avec des membres spécifiques de l'équipe, ce qui en fait la seule personne ayant accès à la totalité des informations et donc à avoir une compréhension globale des apports de chaque membre. Cette position favorise sa capacité à ensuite formuler un propos pouvant avoir une portée de synthèse. La supposition faite que la compétence prêtée aux architectes pour synthétiser les réflexions des groupements résulterait de leur faculté à dessiner

l'espace est donc à nuancer : elle résulte largement du fait qu'ils centralisent l'information au sein des groupements.

- 9 Les modes de fonctionnement des équipes mis en place au début de la consultation de 2008 évoluent à partir de 2010, lorsque les groupements travaillent à l'AIGP. L'organisation de grandes réunions se raréfie pour favoriser des dispositifs resserrés autour des mandataires et des personnes avec qui ils ont le plus d'affinités. L'accent est moins mis sur le partage d'informations entre des membres qui ont peu l'occasion de travailler ensemble pour favoriser des collaborations plus habituelles. Le temps long de la collaboration est également une opportunité pour renégocier certaines modalités de travail. Un dirigeant d'une agence membre d'une équipe explique leur organisation pour travailler à l'AIGP :

Avec [XXX]¹⁹ et [YYY]²⁰, on se voyait très fréquemment. Il y avait un lieu dédié où on affichait. Il existait cet atelier, ce n'était ni l'agence de [XXX] ni de [YYY], ni la nôtre. C'était un lieu à part et c'était assez bien car on était détaché de nos agences respectives et on a pu y passer beaucoup de temps pour discuter²¹.

- 10 Trouver un terrain neutre revêt ici une importance particulière afin de permettre la collaboration entre trois agences différentes. Ne plus se rendre dans les bureaux du mandataire rétablit une équité et cet espace différent des lieux de travail quotidien produit des temps à part où un autre type de réflexion prend place. L'organisation de l'espace est pensée en lien avec celle du travail collaboratif. L'objectif étant de rétablir une forme d'horizontalité pour pallier la hiérarchie imposée par l'appel d'offres. Le travail sort également des agences lorsqu'il se déroule à l'occasion de moments officiels où vies privées et professionnelles se mélangent :

Notre groupement, il a une dimension familiale, dans le sens où [XXX]²² et [YYY]²³ sont assez proches à titre personnel, donc s'appellent, se voient, dînent ensemble, etc., et pareil avec [ZZZ]²⁴, ils sont en fait amis. Ça se fait en *off*. Il n'y a pas de grandes réunions. C'est en petit comité. On fait des réunions assez informelles en fait²⁵.

- 11 L'importance de ces moments hors des agences signale que faire partie du cercle de connaissances proche de l'architecte mandataire facilite des modes de collaboration horizontale entre un nombre restreint d'individus, mais exclut *de facto* ceux qui n'y ont pas accès. La sortie de l'espace physique de l'agence, si elle permet de réduire le sentiment de hiérarchie, produit également un entre-soi. Ces organisations sont plus défavorables aux rencontres avec des membres qui ne sont pas des architectes et favorisent les échanges entre des personnes partageant le statut de gérant d'agences et ayant le même ancrage disciplinaire. La construction d'un entre-soi a d'ailleurs débuté dès la constitution des groupements. L'analyse de ce moment montre que les équipes se sont réunies, soit car leurs membres se côtoyaient dans les mêmes espaces telles que les ENSA, soit car ils ont été présentés par une personne de confiance, soit car ils avaient l'habitude de collaborer régulièrement. Même si certaines associations étaient inédites, elles se sont faites entre des individus qui partageaient les mêmes espaces de sociabilisation²⁶.

L'architecte mandataire, porte-parole ou droit à la parole ?

- 12 La place de l'architecte mandataire tient au fait que c'est par lui que circulent les informations au sein des groupements, et donc qu'il devient le plus à même de s'exprimer au nom de l'équipe. Que ce soit au sein de l'AIGP²⁷ ou lors des moments ouverts au public²⁸, le temps de parole est alors très largement monopolisé par un nombre restreint d'individus. Le travail d'observation participante ainsi que les retranscriptions des réunions de l'AIGP²⁹ montrent que les architectes gérants des agences mandataires s'expriment davantage que les autres. D'ailleurs, parmi ce nombre restreint d'individus, les plus âgés, qui s'avèrent aussi être exclusivement des hommes, occupent le plus le temps de parole. Cette différence générationnelle dans l'accès à la parole est par ailleurs très largement évoquée dans l'ensemble des entretiens. Cette monopolisation signifie qu'entre tous les profils mobilisés³⁰, un type de professionnel s'exprime plus que les autres. Une jeune cheffe de projet nous explique :

Après, c'est toujours des architectes urbanistes qui sont mandataires. Moi, c'est un regret sur la deuxième consultation³¹, que des profils plus singuliers ne puissent pas être porteurs de la parole des équipes, ne serait-ce qu'un chercheur en urbanisme. En tout cas, dans la prise de parole, il y a trop d'homogénéité. Car il y a une pluridisciplinarité qu'on a un peu du mal à mettre en œuvre de temps en temps dans la manière de faire le travail, mais qui est intéressante et qui enrichit les réflexions de tous. Mais dans la prise de parole publique, c'est toujours la parole des architectes urbanistes qui ressort³².

- 13 S'il semble légitime pour cette personne que le mandataire « porte la parole » de l'équipe, dans les faits ce sont toujours le propos « des architectes urbanistes qui ressort ». Dans ses allocutions, le mandataire ne se contente pas de transmettre les réflexions d'un autre membre, mais il les transforme et se les approprie, estompant ainsi la dimension pluridisciplinaire. Néanmoins, malgré ce constat partagé par de nombreux membres, il semble être établi que la présence d'individus de renom pouvant parler au nom d'un collectif de professionnels, procurerait aussi des avantages du point de vue de la visibilité des travaux des équipes :

Malgré tout, si c'est Christian de Portzamparc par exemple qui va voir *Le Monde* pour parler de l'AIGP, on va l'écouter. Si c'est une jeune équipe, on ne l'écouterait pas. Donc, il y a un dilemme entre le fait d'avoir des vieux de la vieille qui ont une notoriété et qui du coup peuvent porter les couleurs de l'AIGP, mais qui du coup ne produisent plus de nouvelles idées. Et de jeunes équipes qui auraient cet avantage-là, mais qui ne trouvent pas les oreilles³³.

- 14 Le fait que cette position de « porte-parole » soit occupée par un individu possédant une forte reconnaissance bénéficie à l'ensemble des membres selon la personne interviewée, la valeur de la parole étant ici corrélée à la notoriété de celui qui la porte. Bien que cette différence de statut entre les membres des groupements soit intégrée et acceptée, la fracture générationnelle est assez mal vécue par les chefs de projets, qui sont majoritairement des femmes plus jeunes, qui ne parviennent pas à trouver leurs places pour s'exprimer bien qu'elles soient contractuellement les mandataires :

Je me retrouve souvent là-bas [au Palais de Tokyo où siège l'AIGP], et c'est vrai que ce n'est pas évident car pour parler au nom d'un groupement [...] Je me retrouve en face de [Rolland] Castro et [Antoine] Grumbach qui braillent. Moi, je n'ose pas trop brailler avec trente ans de moins. Il y a un problème à l'AIGP, il y a plein de journées où on est tous les jeunes, on se retrouve entre nous et on se dit « putain,

comment on les vire, ces vieux » car on n'en peut plus. Ils sont en train de radoter. Et il y a des jeunes qui veulent aussi ouvrir leur bouche, mais ils ne peuvent pas car ils doivent aussi parler au nom de leurs patrons. Donc, ça illustre un truc gênant dans ce cénacle-là. Ça génère une omerta avec les vieux qui radotent depuis dix ans et tous les jeunes qui sont mutiques³⁴.

- 15 Ce type de témoignage est partagé par une grande majorité de chefs de projets devant prendre la parole au sein de l'AIGP. L'usage du terme « brailler » dénote une grande violence des échanges entre les architectes mandataires³⁵. L'accès à la parole pour la génération des plus jeunes n'est pas simplement une question de légitimité contractuelle, puisque lorsque leurs patrons ne sont plus là, ce sont eux qui détiennent le mandat. Elle passe aussi par l'obligation de faire face à des formes d'intimidations physiques, comme le volume de la voix et les postures corporelles de ces individus qui tentent d'asseoir leur autorité. Le pouvoir hiérarchique du mandataire, pour s'affirmer entièrement, doit également être incarné par les individus qui le détiennent. Avec de telles modalités de prises de parole, le mandat n'est plus une question contractuelle, ou liée à l'équipe qui est représentée, mais une affirmation de l'individualité de l'architecte mandataire.
- 16 Procédant d'un renforcement de l'*ethos* de la minorité qui prend la parole, les mécanismes à l'œuvre tendent vers un premier effacement de la diversité des membres des groupements, avec pour effet de concentrer encore davantage les retombées symboliques sur ces quelques individus. L'approche beckerienne nous permet de voir se détacher ce groupe d'architectes de renom à qui il serait prêté une faculté particulière, celle de produire un propos synthétique permettant de dessiner un futur possible pour la métropole parisienne et qu'ils nomment couramment des « visions³⁶ » pour le Grand Paris. Parler publiquement de ces « visions » constitue déjà un acte performatif par l'ambition de fédérer autour d'un objectif partagé. Parler d'une action future permet de projeter symboliquement l'énonciateur dans un agir à venir³⁷. Par ce dispositif, les architectes mandataires des équipes partagent alors avec le politique le besoin de présenter des discours performatifs appuyés par des représentations visuelles qui agissent comme des simulations des actions qu'elles représentent et qui contribuent à asseoir une légitimité à agir sur la ville³⁸.

Le chef de projet, de l'ombre à la délégation du mandat

- 17 Si une minorité monopolise la parole, la plupart de la production est réalisée par de jeunes chefs de projets, voire de très jeunes chargés d'études. L'approche par les mondes professionnels invite à décrire les tâches que réalisent ces individus moins reconnus. « Les petites mains » de l'AIGP³⁹ sont identifiables par la différence générationnelle ainsi que par les places qu'elles occupent durant les réunions. La direction de l'AIGP est d'ailleurs tout à fait consciente que c'est à cette jeune génération qu'elle doit la plus grande partie de la production des équipes. Une cheffe de projet nous explique comment elle a commencé à travailler sur les commandes de l'AIGP :

J'ai été prise en stage pour travailler sur ce projet-là [l'AIGP], donc on était deux, et la cheffe de projet Grand Paris de l'époque est partie au bout de six mois, et donc, la stagiaire que j'étais, s'est retrouvée seule sur ce projet, donc plus ou moins cheffe de projet, et donc ça fait trois ans⁴⁰.
- 18 Une telle trajectoire est commune à plusieurs individus qui, embauchés à la sortie de l'école pour travailler spécifiquement sur la consultation de 2008, ont progressivement

pris de plus en plus de responsabilités. Pour les agences, l'accès à cette commande a été l'occasion d'envisager des recrutements spécifiques. Certaines, reconnues pour leurs pratiques de maîtrise d'œuvre architecturale mais moins pour leurs travaux en tant qu'urbanistes, ont vu dans leur entrée à l'AIGP une occasion pour structurer ce qu'elles nomment alors un « pôle urbanisme » et d'employer pour la première fois des urbanistes n'étant pas initialement formés à l'architecture.

- 19 Les mandataires ne se rendant que rarement aux réunions de l'AIGP lorsqu'il n'est pas prévu qu'ils y présentent leurs travaux⁴¹, ce sont généralement ces jeunes salariés qui représentent les équipes à l'AIGP. Les entretiens montrent qu'ils sont généralement très motivés au début de leur mission, mais qu'ils se démobilisent au fil des années, conscients que ce sont eux qui produisent la majorité des contenus des travaux tout en souffrant d'un manque de reconnaissance. Cette position défavorable les amène à tisser entre eux des liens d'amitié et professionnels. Dans un entretien, une cheffe de projet nous explique :

☞ Donc, vous vous sentez plus stimulée par les idées des chefs de projets que des mandataires ?

☞ Oui, clairement. Pas seulement dans les idées mais aussi pour les manières de faire. L'AIGP, c'était devenu une réunionite où on faisait des réunions de deux jours, où on ne se parlait pas. Mais nous, on mourait au fond de la salle, on mourait ! Et je pense que [avec les chefs de projets] on a des proximités au niveau des méthodes⁴².

- 20 Cette position « au fond de la salle », tout à fait littérale, a souvent été vécue comme une humiliation, avec le sentiment d'être relégué, de ne pas être reconnu⁴³. L'organisation spatiale à l'AIGP reprend les hiérarchies des organisations du travail ainsi qu'une fracture générationnelle et de genre. Les derniers rangs étant occupés par les salariés de l'AIGP et les plus jeunes chefs de projets, majoritairement féminins, avec les premiers rangs plutôt occupés par les gérants des agences et les experts mobilisés dans les équipes.

- 21 Cette place défavorable partagée entre ces individus leur a permis de créer des liens d'affinités et d'envisager des manières de travailler entre eux, en contournant l'organisation des groupements. Certains de ces salariés demeurent à leur poste pendant plusieurs années et entament des collaborations interéquipes, contribuant à les réunir :

☞ Oui, en fait maintenant on travaille avec l'équipe [AAA]⁴⁴. Et on a réuni nos équipes. En ce moment, c'est plus avec [XXX]⁴⁵ de chez [AAA] et [YYY]⁴⁶ de chez [BBB]⁴⁷. Là, c'est vraiment tous les trois, on bosse vraiment ensemble. Ce qui est très bien car on bosse entre jeunes.

☞ Ça, ça change de quelle manière ?

☞ Ce qu'il y a, c'est que notre groupement, il commence à ne plus servir à grand-chose. [...] Là, on travaille sur l'économie. Donc, ce n'est pas vraiment le domaine de nos cotraitants. Donc, en réunissant les équipes on arrive à trouver une autre dynamique. Ça pose des problèmes car là, on bosse entre nous, mais après, faut faire remonter aux *Big Boss* et ils ne se comprennent pas forcément. Enfin bon, et il y a toujours des histoires⁴⁸.

- 22 En mutualisant leurs efforts, ces chefs de projets issus de structures membres de groupements différents tentent aussi d'outrepasser les compositions des équipes dont ils héritent. Ils cherchent à produire des rapprochements en fonction de leurs affinités et à mettre en place des organisations pour améliorer leurs conditions de travail dans le contexte du conseil scientifique de l'AIGP qui leur semble particulièrement inconfortable. L'élaboration de ces stratégies est rendue possible par le fait qu'ils se

voient progressivement attribuer un rôle de coordination et qu'ils acquièrent petit à petit la compétence de faire circuler l'information entre les membres. Néanmoins, malgré ces tentatives, ils restent obligés de faire remonter les informations et les décisions finales aux gérants de leurs agences et de composer avec les relations entretenues entre leurs supérieurs. Cette trajectoire des prises de décision, de la première initiative du chef de projet au choix final du gérant, caractérise la manière dont circule le mandat au sein des agences et illustre l'importance de moments cruciaux d'arbitrages, mais aussi une certaine liberté d'agir acquise au fil du temps qui permet d'influencer les sujets traités.

- 23 Les entretiens avec les gérants mandataires font émerger deux attitudes opposées quant à la reconnaissance de leurs chefs de projets. D'une part, certains admettent très ouvertement que la production est faite par ces jeunes professionnels salariés dans leurs agences. Ils revendiquent leurs qualités en insistant parfois sur leurs profils atypiques pour une agence d'architecture. Cette attitude semble rentrer dans une posture de management participatif où les chefs de projet acquièrent une plus forte autonomie et deviennent des forces de propositions avec pour effet de valoriser autant le chef de projet que le gérant qui a su identifier son talent. Par ailleurs, d'autres gérants refusent de parler de ces employés qui œuvrent alors dans leur ombre. Certains prétendent réaliser l'ensemble de la production eux-mêmes, tandis que nous avons identifié⁴⁹ des salariés issus de leurs agences qui confient avoir travaillé sur les commandes de l'AIGP. Cette seconde attitude dénote le besoin pour ces architectes de s'attribuer la totalité de la paternité intellectuelle des productions de l'équipe en occultant certains individus. Se met en place un deuxième type d'effacement des individus, membres des agences mandataires, anonymisés au profit de leurs patrons.

Le profil hybride chercheur praticien, traducteur ou ambassadeur ?

- 24 La spécificité des coopérations analysées ici réside dans la collaboration entre architectes praticiens et chercheurs. Les chercheurs ayant une formation d'architecte occupent une position particulière dans les équipes qui semble liée au fait qu'ils partagent ce point commun avec les mandataires. Cette place spécifique fait souvent dire à ces personnes qu'elles ont joué un rôle de pacificateur des relations parfois conflictuelles au sein des groupements. Une chercheuse nous explique notamment :

En fait, je suis architecte, donc j'ai la culture du projet, j'ai le vocabulaire. Et je suis aussi chercheur. Donc, j'avais un rôle de *Go Between* entre les équipes de recherche et les architectes, enfin des gens qui ont des cultures opérationnelles et qui n'ont pas une culture de recherche. D'ailleurs, qui ont tendance à confondre la recherche avec le conseil, des experts conseils qui viennent donner des billes⁵⁰.

- 25 Les personnes qui ont endossé ce rôle, sont des individus ayant une formation d'architecte et une pratique de recherche, avec parfois également une activité dans une agence d'architecture et d'urbanisme. Dans les entretiens, ils prennent garde à clarifier la nature de la production qu'ils font au sein des groupements. Tout en signalant que les représentations qu'ont les praticiens de la recherche sont souvent erronées, ils indiquent qu'ils ne qualifieraient pas ce qu'ils ont produit à l'AIGP et pendant la consultation de 2008 de recherche scientifique. Leur capacité à faire s'entendre ces deux cultures porte sur de nombreux points tels que des différences méthodologiques

ou des modes de représentations. Néanmoins tous les chercheurs interviewés soulignent combien les différences de rapport au vocabulaire ont été une difficulté particulièrement importante à surmonter et comment ils ont pu se présenter comme des « traducteurs » :

Bien sûr qu'il y a eu des moments d'incompréhension, par exemple sur le vocabulaire. [XXX]⁵¹ qui est un pur universitaire, ça le faisait bondir, je le comprends. [...] Mais c'est vrai qu'il a fallu être traducteur. Par moments, j'ai beaucoup joué ce rôle. Mais parce que j'étais en situation de pouvoir le faire. Je suis architecte, je sais ce que c'est une agence. [...] Il y a un moment où il faut se parler. Donc, il y a des concepts, puis il y a des mots qui sont arrivés sur la table. La table, c'est une grande table chez [XXX]⁵². Et puis, il y avait des mots qui émergeaient comme ça pour donner du sens à des concepts. Alors, ces mots on sait bien que ce sont des mots un peu... qui ne sont pas dans le dictionnaire. C'est vrai que ça nous a beaucoup agacés. Après, on s'est dit « Bon, après tout peu importe », on pourrait mettre aussi un sigle, un acronyme. Seulement il faut être clair sur ce qu'il y a derrière⁵³.

- 26 Le manque de précisions ou les désaccords dans l'usage des mots qu'ont les membres des agences ont souvent été soulevés et des débats parfois insolubles ont émergé. L'analyse du vocabulaire finalement employé montre, pour chaque exemple évoqué dans les entretiens, que les termes initialement introduits par les architectes mandataires se sont imposés au sein des groupements. Les profils hybrides praticien chercheurs se sont chargés d'expliquer aux chercheurs non habitués au travail des architectes les intentions de ces derniers. L'activité de traduction apparaît dans ce cas relativement unidirectionnelle et s'apparente plutôt à un rôle d'ambassadeur des pratiques des architectes auprès des autres professionnels. La position dominante des architectes mandataires leur permet d'imposer à l'ensemble du groupement le vocabulaire qu'ils ont choisi d'utiliser. Cette capacité à forcer l'usage de leurs propres mots pour exprimer des réflexions construites de manière pluridisciplinaire est permise par le rôle de « porte-parole » qu'ils incarnent pour l'ensemble du groupement donnant plus de poids aux expressions de leur choix.

Élaborer des images dans les agences et rédiger les textes hors des agences

- 27 La production des rapports, que ce soit pour la consultation de 2008 ou à l'AIGP, a demandé des efforts importants dans des laps de temps courts. Le fait que ces documents, constitués d'éléments graphiques ainsi que de textes, aient été principalement réalisés par les plus jeunes membres des équipes est établi. Néanmoins, il faut distinguer l'activité d'écriture de la production graphique : cette distinction devient apparente lors des derniers mois de la consultation de 2008, alors que les médias commencent à s'intéresser aux productions des équipes. Une chercheuse, membre d'un des groupements, nous explique :

Alors après ça s'est accéléré, et la presse est arrivée et les architectes, ils ont très bien compris ce qu'il fallait faire. Il fallait faire des images. Donc, moi j'ai écrit le rapport et eux, ils ont fait les images chez eux⁵⁴.

- 28 L'analyse des documents produits lors des phases intermédiaires et pour la dernière phase, montre que les images y prennent petit à petit de plus en plus de place, étayant ces propos. À titre d'exemple, les équipes Descartes, Grumbach ou Portzamparc ont

réalisé des rapports en fin de phase une⁵⁵, avec une répartition d'environ trois quarts de textes pour un quart d'images. Cette proportion s'inverse pour les derniers rapports produits par ces groupements⁵⁶. Ils se composent alors de deux tiers d'éléments graphiques pour un tiers de texte. Ce changement s'exprime également dans les mises en page. Ainsi, les deux premiers rapports produits par l'équipe menée par Antoine Grumbach, sont au format portrait, préférable pour la mise en page de textes. Le dernier est au format paysage avec une reliure à l'italienne, plus favorable à la mise en page d'images.

- 29 La citation que nous avons extraite, nous dit également « Donc moi, j'ai écrit le rapport et eux, ils ont fait les images chez eux. » Cette séparation entre les lieux de production d'images et des écrits se retrouve dans la grande majorité des équipes. La production des images est une tâche principalement réalisée dans les agences, avec une supervision attentive de la part des mandataires. La rédaction des textes semble avoir été plus facilement externalisée et confiée aux chercheurs. L'analyse par le prisme des degrés d'autonomie et de dépendance des tâches par rapport au mandataire montre que dans ce cas, l'activité de rédaction serait plus autonome que celle de production d'images. Cette dernière semble relever d'enjeux stratégiques plus forts pour que les mandataires décident de les superviser personnellement. Cette différence de valeur accordée à la production des images par rapport aux textes perdure plus tard au sein de l'AIGP. Une jeune cheffe de projet dans une agence d'architecture nous explique :

[XXX]⁵⁷, il a besoin de voir du concret. Donc, des images. Et depuis que Mireille [Ferri]⁵⁸ est arrivée, il y a une demande très forte de produire des images. Moi, à titre personnel, ça m'énerve. Mais je comprends sa posture sans être d'accord avec elle, car elle a réussi à sauver l'AIGP alors qu'on pensait que ça ne tenait plus la route. Et il y a la COP 21, il y a des attentes fortes de Manuel Valls⁵⁹. Elle veut donc montrer qu'on peut produire des choses. Et pour être basique, et ça, ça m'énerve, mais d'un architecte, on attend qu'il fasse des perspectives. Donc, on va finir par faire une perspective et ça fera plaisir à tout le monde. C'est très difficile de concilier une recherche de fond et l'attente court-termiste de « faut produire des images », « faut que ça puisse aller dans *Le Parisien*⁶⁰ ».

- 30 La production d'images relève ainsi du « concret », s'opposant à la production de textes qui relèverait alors de « l'abstrait ». Elle s'inscrit également dans un but médiatique et politique : à la demande de Manuel Valls, en lien avec l'actualité de la COP 21⁶¹, ou encore pour « aller dans *Le Parisien* ». Le fait de contrôler la réalisation des images permet aux mandataires de contribuer à une production de discours au caractère performatif, en donnant notamment aux politiques des visuels de projets constituant des faux-semblants d'action mais qui leur sont utiles pour construire leur légitimité. L'habitude des architectes de produire des images pour exprimer des idées a souvent soulevé des questions de la part des membres non-architectes des équipes. Une chercheuse nous explique :

[XXX]⁶² avait fait une présentation compliquée sur la gouvernance, et [YYY]⁶³, qui a un art de la synthèse, a dit « Oui, en fait, la bonne échelle, c'est 250 000 habitants, donc il faudrait faire vingt villes ». Et la semaine d'après, il y avait le dessin des vingt villes. Et [XXX], il disait « Non ! Non ! J'ai pas dit ça ! Pas si vite ! ». Et le dessin allait toujours très vite. Et pareil, l'histoire de la forêt. Avec les moins 2 °C, donc ils avaient utilisé le modèle de Météo France. Et je me souviens le jour où la perspective de la forêt était arrivée, [XXX] a dit « Non, mais attendez, vous ne pouvez pas faire ça⁶⁴. » Il était scotché par la rapidité à laquelle le raisonnement devenait une image⁶⁵.

Groupe Descartes, carte des vingt villes qui composent l'agglomération parisienne.

Rapport « Paris, Capital, Région, Ville, Villes », février 2009.

Groupe Descartes, création de forêts pour réduire les effets d'îlots de chaleur urbain.

Rapport « Paris, Capital, Région, Ville, Villes », février 2009.

- 31 L'expression par l'image est ici un passage obligé pour les architectes, pour traduire et s'appropriier les apports d'individus issus d'autres disciplines. La pratique consistant à

mobiliser le canal visuel dans l'élaboration d'un raisonnement logique, nommée visualisation⁶⁶, se caractérise par le processus cognitif qui relie la formulation d'une pensée et l'inscription d'objets, d'idées et de connaissances dans des représentations visuelles⁶⁷. Ce processus reprend les étapes décrites dans la pensée visuelle⁶⁸ : l'exploration, la sélection, la schématisation et la synthèse. Ola Söderström décrit le processus de visualisation appliquée à la fabrication de la ville dans un « circuit visuel » en quatre étapes : le contexte intellectuel et disciplinaire d'élaboration des images ; le processus de production des images où les moyens techniques et l'organisation du travail pour y parvenir doivent être analysés ; le contexte d'usage des images comprenant les façons dont elles sont montrées et les propos qu'elles soutiennent ; et enfin la capacité de ces images à fédérer les consciences pour guider l'action et agir sur le réel. Ce processus nous apparaît applicable au cas de l'architecture où les représentations servent à présenter des états futurs et où l'action de transformation constitue un des principes de l'activité de projet. Il semble donc se produire avec une grande célérité. Néanmoins, selon ce principe, la réduction des réflexions proposées par des experts venant d'autres disciplines et à travers des représentations d'espaces, semble provoquer une simplification extrême au point que les propos initiaux ne sont plus reconnaissables par ceux qui les ont émis.

- 32 Il est possible de voir dans ce processus un mode d'élaboration de la pensée spécifique aux architectes et fondé sur la pensée analogique⁶⁹. Par ces mécanismes, le canal visuel est utilisé comme moyen de fabrication d'une réflexion et de connaissances. Cette démarche est revendiquée par des architectes de la consultation de 2008, à l'instar de Paola Vigano qui voit dans la métaphore ou encore le diagramme des modes d'inscription spécifique à la production de connaissances sur la ville et qui se fonde sur un usage de canaux visuels comme support à un raisonnement⁷⁰. L'importance donnée aux représentations spatialisées constitue une convention que les architectes parviennent à imposer aux autres membres des équipes qui auraient privilégié des expressions davantage fondées sur le texte. L'appétit des médias et des politiques pour ces images aide manifestement les architectes à les imposer.

La production des rapports de synthèse : la disparition des apports de chacun

- 33 La production des groupements se fait par la compilation de discours produits par de nombreux individus et s'appuie donc sur un ensemble de réflexions émanant d'experts et de chercheurs. La réalisation des rapports finaux s'avère être un moment particulièrement important car c'est à cette occasion que s'effectue la synthèse des propos de l'équipe. Deux tendances ont été identifiées quant aux approches employées pour réaliser ces synthèses. Certaines équipes ont tenté de produire un document unitaire intégrant les apports de chacun. Cette approche, plus largement identifiable en 2008 qu'ensuite à l'AIGP, a eu pour effet de donner le sentiment à de nombreux intervenants que leurs travaux avaient finalement disparu de la production finale. Un membre d'un laboratoire de recherche explique comment sa production cartographique a été intégrée par le mandataire de son équipe :

À un moment, on travaillait beaucoup sur la présentation des cartes, le type de traits et tout. Mais à la fin, tout ça, c'était repris par [XXX]⁷¹, et je suis presque sûr que ça passait par Illustrator pour faire des rendus un peu plus homogènes⁷².

- 34 La question de la cohérence graphique devient alors un enjeu important dans la production des rapports finaux. L'unification des représentations est prise en charge par les mandataires. Des cartographies réalisées à partir de démarches SIG (système d'information géographique)⁷³ sont reprises par des outils de graphisme visant à rendre ces documents cohérents avec l'ensemble du rapport. Ce processus marque aussi une forte appropriation par le mandataire de documents produits de manière technique, et plus largement, des réflexions des cotraitants de son équipe.
- 35 Ces rapports se présentent finalement comme le fruit du discours élaboré par le mandataire. L'exemple du document produit par le groupement dirigé par Roland Castro est parlant à cet égard. Ce volume de 184 pages est structuré en quatre chapitres. Au cours du rapport, aucun des textes n'est signé par des auteurs identifiés, néanmoins, chaque chapitre est introduit par la citation d'un écrivain : Stendhal, Arthur Rimbaud, Maurice Blondel. Le dernier est introduit par une citation de Roland Castro, faisant de lui le seul membre de son équipe qui signe explicitement un texte. Ce rapport se construit à travers une valorisation des propos formulés par le mandataire, contrastant avec l'anonymisation des contributions des autres membres, qui ont probablement rédigé des parties du document. La parole du mandataire est mise en scène car placée au même niveau que celle d'auteurs et de philosophes célèbres. La hiérarchie entre les membres de cette équipe est affichée. Dans ce cas, un individu domine l'ensemble de l'équipe en monopolisant la parole, de manière physique (en tenant le micro, en haussant la voix) et de manière symbolique, en anonymisant les éléments rédigés par les autres membres de l'équipe et en se citant lui-même.

La production des rapports de synthèse : l'agrégation des apports de chacun

- 36 En contraste avec cette organisation, et souvent en réaction avec les dysfonctionnements identifiés lors de la consultation de 2008, des équipes de l'AIGP choisissent d'envisager la production de façon collective en organisant une agrégation des apports de chacun. Un chef de projet dans une agence ayant fait un tel choix nous explique :
- Nous, si on a rassemblé tous ces gens, c'est parce qu'on pensait que chacun avait un apport à faire sur le sujet. Et l'intérêt, c'était que chacun apporte sa contribution. Des personnes comme [XXX]⁷⁴, ils ont quand même un niveau de connaissance et de synthèse, et de vision des manières dont on pourrait faire les choses. Tout ça, c'est difficilement traduisible si on essaye de fabriquer un projet. La question, c'est alors : comment exposer ces différentes contributions ? Et c'est vrai que la solution de la revue, c'était la plus facile⁷⁵.
- 37 De la même façon, la manière dont David Mangin⁷⁶ a mobilisé les experts qu'il dirige, est souvent prise en exemple par d'autres équipes comme une approche pragmatique et respectueuse des apports de tous les membres. Ce groupement a choisi de produire ses rapports sous la forme de revues compilant des articles de chacun de ses experts, coordonnées par l'agence mandataire. D'autres équipes suivent donc cet exemple. Le format fait évidemment référence à la revue scientifique. Les points de vue de chaque intervenant doivent pouvoir s'exprimer. Les sujets des articles ne sont pas décidés par le mandataire, puis commandés à un expert, mais discutés en groupe. L'objectif est de permettre à chacun de repartir de son travail pour apporter une contribution originale.

Cette organisation vise également à optimiser le mode de fonctionnement à un moment où les rémunérations sont fortement réduites. L'objectif de la démarche est d'éviter de faire une synthèse prenant la forme d'un projet spatial, qui risquerait d'effacer des réflexions et des apports qui ne devraient pas se traduire nécessairement en actions opérationnelles. Cette posture se distingue par une forme de respect d'approches non spatialistes, dont les propos ne pourraient pas se traduire par une représentation graphique. Le sommaire du rapport se présente comme celui d'une revue scientifique, ou d'un ouvrage collectif avec des contributions signées dont les auteurs sont clairement identifiés. La posture du mandataire est ici nettement différente de celle prise dans le cas de Roland Castro. Dans cette organisation, le mandataire se positionne davantage comme un réel « porte-parole ».

Des schémas conventionnels qui conduisent à un affaiblissement du caractère pluridisciplinaire des productions des équipes

- 38 L'analyse du fonctionnement des équipes qui participent à la consultation de 2008 et à l'AIGP met en lumière le fait que la posture de mandataire donnée à un architecte a conduit à trois formes d'effacement, ou du moins d'atténuation, du caractère pluridisciplinaire des équipes qui correspondent aussi à trois schémas conventionnels.
- 39 Le premier est un effacement dans les prises de parole publiques, où l'architecte mandataire est très largement surreprésenté, conduisant en un renforcement du capital symbolique d'un nombre réduit d'individus déjà renommés. Il s'opère non seulement par des relations contractuelles qui placent le mandataire au-dessus des autres membres, mais aussi par des attitudes physiques d'intimidation, rendant plus difficile l'accès à la parole pour des individus émergents tels que les chefs de projets. Ce fonctionnement révèle une forte hiérarchisation de l'organisation du travail dans les agences d'architecture où les plus forts s'approprient les retombées symboliques d'un travail produit par les plus faibles. Cette hiérarchie semble difficile à contredire et s'impose aux salariés constituant un premier schéma conventionnel propre au monde des agences.
- 40 Le second affaiblissement porte sur la manière dont l'architecte mandataire parvient à imposer un vocabulaire malgré les désaccords de membres issus du monde de la recherche urbaine. Deux conventions s'opposent ici, entre un usage de mots pour leur définition et les concepts qu'ils véhiculent selon les codes propres au monde de la recherche, et un usage de mots pour leur capacité d'évocation relevant davantage du monde des agences d'architecture. Ces divergences de pratiques ont conduit à des situations conflictuelles où les individus appartenant aux deux mondes ont eu à jouer un rôle de pacificateur. Malgré tout, leur position de « marginaux sécants » s'est trouvée amoindrie par le fait qu'ils jouissaient généralement de moins de renommée que d'autres membres plus prestigieux⁷⁷. Se qualifiant eux-mêmes de « *Go-between* » voire même de « *punching-ball*⁷⁸ », ils sont soumis à des formes de pressions pour peser dans chacun des deux mondes : ils finissent parfois par agir plutôt comme des ambassadeurs des conventions de l'architecture au sein du milieu de la recherche.
- 41 Le troisième amoindrissement de la dimension pluridisciplinaire des collaborations est identifiable dans l'importance donnée aux représentations graphiques d'espaces

comme des moyens de formuler et transmettre une pensée sur la ville. La primauté du canal visuel dans la formulation d'une pensée éloigne alors d'autres formes de constructions de connaissances en urbanisme et, en premier lieu, les approches moins spatialistes. La production d'images comme un moyen d'inscrire une pensée est une convention constitutive des disciplines de l'architecture et de l'urbanisme⁷⁹. L'usage de ces représentations soutient la démonstration que ces disciplines maîtrisent l'espace et sa transformation. Les fabriquer n'est pas seulement un processus cognitif spécifique, mais aussi une monstration d'une capacité à être dans l'action et dans une posture de projet. Dans une société où avoir un projet est une valeur en soi et suffit comme raison à l'action⁸⁰, les auteurs de telles images se trouvent être particulièrement utiles pour ceux à qui le fait de présenter un projet bénéficie le plus, c'est-à-dire dans notre cas le Président de la République.

- 42 L'importance prêtée aux images et leur rôle politique laissent penser qu'en donnant aux architectes le rôle de mandataire dans les équipes, la consultation de 2008 puis l'AIGP constituent des appels à compétence⁸¹ afin de produire des discours, qu'ils soient visuels ou oraux, dont la fonction première est de paraître être dans l'action. Dans ce rôle, les architectes se sont vus davantage sollicités que d'autres professionnels. L'importance pour eux d'incarner l'action sur le Grand Paris ne leur a pas échappé et s'est traduite en une monopolisation de la parole, avec des formes de violence que nous avons décrites ainsi qu'une surenchère de production d'images parfois spectaculaires. Dans un temps long de fabrication de l'urbain, parler de projet a déjà valeur d'action⁸² et se trouve être l'apanage du puissant. De plus, le tournant spectaculaire que semble à présent devoir revêtir l'agir en aménagement semble ici bien plus présent qu'ailleurs⁸³ et bénéficie à ceux qui savent en récolter les retombées symboliques. Au regard de cette analyse, nous pouvons nous poser la question de savoir ce qu'il reste de l'ambition d'origine du BRAUP lorsqu'il souhaitait démontrer les bénéfices de l'association entre praticiens et chercheurs pour construire des nouvelles connaissances sur la ville. Ou plutôt, nous pourrions nous questionner sur la nature des connaissances produites dans un cadre où le projet et ses représentations sont présentés comme axiologiquement supérieurs à d'autres formes de recherche en urbanisme.

BIBLIOGRAPHIE

- Rudolf Arnheim, *La pensée visuelle*, Paris, Flammarion, 1979.
- John Langshaw Austin, *Quand dire, c'est Faire*, Paris, Points, 1955.
- Howard Becker, « Art as Collective Action », *American Sociological Review*, vol. 39, n°6, 1974, pp. 767-776.
- Howard Becker, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.
- Jean Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990.
- Enrico Chapel, *L'œil raisonné. L'invention de l'urbanisme par la carte*, Genève, Métispresses, 2010.

- Jean Pierre Chupin, *Analogie et théorie en architecture*, Gollion, Infolio, 2010.
- Jean François Coulais, *Images Virtuelles et Horizons du Regard : Visibilités Calculées dans l'Histoire*, Genève, MétisPresses, 2015.
- Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1992.
- Jacques Girin, « Les agencements organisationnels », dans Florence Charue-Dubroc (dir.), *Des Savoirs en Action*, Paris, L'Harmattan, 1995, pp. 233-279.
- Michel Lussault « Image (de la ville) et politique », *Géocarrefour*, n° 73, 1998, pp. 45-53.
- Laurent Matthey, *Building up stories : Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré*, Genève, A-Type éditions, 2015.
- Michel Péraldi, « Le cycle du fusible. Jalons pour une histoire sociale du DSU à Marseille », *Annales de la recherche urbaine*, n°68, 1995, pp. 68-79.
- Jean Daniel Reynaud, Nathalie Richebé, « Règles, conventions et valeurs », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n°1, 2007, p. 336.
- Herbert Alexander Simon, *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting*, New York, Wiley, 1957.
- Ola Söderström, *Des images pour agir. Le visuel en urbanisme*, Lausanne, Payot, 2001.
- Paola, Vigano, *Les Territoires de l'urbanisme : le projet comme producteur de connaissance*, Genève, MétisPresses, 2012.

NOTES

1. La Région Île-de-France acquiert la compétence pour rédiger ce document d'urbanisme en 1995. Avant cette date, l'État, par le biais du préfet de région, rédigeait les schémas directeurs pour l'Île-de-France. Lorsque la révision du SDRIF est entamée en 2004, c'est donc la première fois qu'une collectivité se charge de l'élaboration d'un document d'urbanisme à l'échelle de la région francilienne.
2. Le programme de recherche pluriannuelle « L'architecture de la grande échelle » est lancé par le BRAUP en 2006.
3. Sa dénomination officielle est : « le grand pari de l'agglomération parisienne, consultation internationale pour l'avenir du Paris métropolitain ». Ici, nous la nommons « consultation de 2008 ».
4. Terme utilisé dans le texte de l'appel d'offres.
5. Cette idée est exprimée lors d'un entretien avec un des rédacteurs de l'appel d'offres.
6. Howard Becker, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.
7. Jacques Girin, « Les agencements organisationnels », dans Florence Charue-Dubroc (dir.), *Des Savoirs en Action*, Paris, L'Harmattan, 1995, pp. 233-279.
8. Nous reprenons ici les principes de l'agencement organisationnel de Jacques Girin (Jacques Girin, *ibid.*).
9. Herbert Alexander Simon, *Models of Man: Social and Rational; Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting*, New York, Wiley, 1957.
10. Jean Daniel Reynaud, Nathalie Richebé, « Règles, conventions et valeurs », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n°1, 2007, pp. 336.
11. Les noms des individus interviewés et les groupements dont ils sont membres sont anonymisés afin de les préserver. Lors des entretiens il est parfois fait référence à d'autres

personnes, généralement mandataires d'autres groupements. Nous faisons le choix de ne pas anonymiser les noms de ces individus car les nommer permet d'explicitier leur position dominante dans le champ de l'architecture.

12. En 2008, la taille moyenne des équipes est de 47 individus. À l'AIGP, les équipes comptent en moyenne 19 personnes.

13. Ce terme est utilisé dans plusieurs entretiens pour qualifier les moments où l'ensemble des membres de l'équipe se réunissent.

14. Ce terme est également utilisé par certaines équipes pour qualifier les moments de rencontre, en faisant davantage référence à une méthode issue du monde universitaire.

15. Entretien du 5 décembre 2016 avec une cheffe de projet d'agence mandataire.

16. Notamment par le biais d'échanges avec un conseil scientifique dirigé par Michel Lussault et Paul Chemetov.

17. Nom de l'architecte mandataire.

18. Entretien du 4 juin 2013 avec une cheffe de projet d'agence mandataire.

19. Nom de l'architecte mandataire.

20. Nom d'un architecte cotraitant.

21. Entretien du 22 avril 2015 avec un paysagiste membre du conseil scientifique de l'AIGP.

22. Nom de l'architecte mandataire.

23. Nom d'un architecte cotraitant.

24. Nom d'un architecte cotraitant.

25. Entretien du 28 avril 2015 avec une cheffe de projet.

26. Certaines propositions d'association sont faites lors de rencontres dans des vernissages ou de séminaires.

27. Aux moments où les quinze équipes du conseil scientifique se réunissent.

28. Aux différents moments où la presse est invitée ou lors des événements publics hors du Palais de Tokyo, où siège l'AIGP.

29. Nous avons analysé les retranscriptions des réunions du conseil scientifique de 2010 à 2013, avant que nous ne commencions notre travail d'observation participante.

30. Nous avons dénombré 23 disciplines représentées dans les équipes de la consultation de 2008 : architecture, paysagisme, urbanisme, géographie, environnement, transport, sociologie, économie, arts plastiques...

31. En parlant de la consultation de 2012 pour renouveler le conseil scientifique de l'AIGP.

32. Entretien du 28 avril 2015 avec une cheffe de projet.

33. *Ibid.*

34. *Ibid.*

35. Dont nous avons aussi été témoin lors des situations d'observation.

36. Ce terme est celui utilisé par de nombreux architectes membres des équipes pour parler des travaux qu'ils mènent lors de la consultation de 2008.

37. John Langshaw Austin, *Quand dire, c'est Faire*, Paris, Points, 1955.

38. Michel Lussault « Image (de la ville) et politique », *Géocarrefour*, n°73, 1998, pp. 45-53.

39. Expression reprise dans plusieurs entretiens.

40. Entretien du 28 avril 2015 avec une cheffe de projet.

41. Cette information est reprise dans les entretiens, et par notre présence aux réunions du conseil scientifique en observation participante, nous corroborons ce fait.

42. Entretien du 21 décembre 2015 avec une cheffe de projet.

43. Ce manque de reconnaissance est établi dans nos entretiens. De nombreux individus jouissant d'une forte reconnaissance et plutôt âgés ont eu tendance à dénigrer les chefs de projets les plus jeunes, et généralement de sexe féminin, en insistant sur le fait qu'il était inutile de dialoguer avec elles.

44. Nom d'une autre équipe membre du conseil scientifique.

45. Nom du chef de projet de l'agence [AAA].
46. Nom du chef de projet de l'agence [BBB]
47. Agence cotraitante de l'agence [AAA].
48. Entretien du 28 avril 2015 avec une cheffe de projet.
49. Notre insertion dans le milieu professionnel des agences d'architecture nous donne accès à ces salariés par le biais de nos connaissances personnelles. Nous avons donc pu rencontrer des salariés qui ne venaient pas à l'AIGP mais contribuaient à la production des équipes.
50. Entretien du 22 avril 2015 avec une chercheuse architecte et membre d'un laboratoire d'ENSA.
51. Nom d'un chercheur non-architecte.
52. Nom de l'agence mandataire.
53. Entretien du 26 avril 2014 avec une chercheuse architecte et membre d'un laboratoire d'ENSA.
54. Extrait d'un entretien du 22 avril 2015 avec une chercheuse.
55. Finalisé en novembre 2008.
56. Finalisé en février 2009.
57. Non du mandataire.
58. Qui est alors directrice de l'AIGP.
59. Qui est alors premier ministre.
60. Extrait d'un entretien du 28 avril 2015 avec une cheffe de projet.
61. Conférence de Paris sur le climat qui se déroule en décembre 2015.
62. Nom d'un chercheur en urbanisme.
63. Nom du mandataire.
64. Cet épisode est relaté par plusieurs personnes qui étaient présentes à cette réunion.
65. Extrait d'un entretien du 22 avril 2015 avec une chercheuse.
66. Ola Söderström, *Des images pour agir. Le visuel en urbanisme*, Lausanne, Payot, 2001.
67. Cette définition est celle d'Ola Söderström, *ibid*.
68. Rudolf Arnheim, *La pensée visuelle*, Paris, Flammarion, 1979.
69. Jean Pierre Chupin, *Analogie et théorie en architecture*, Gollion, Infolio, 2010.
70. Paola, Vigano, *Les Territoires de l'urbanisme : le projet comme producteur de connaissance*, Genève, MétisPresses, 2012.
71. Nom de l'agence mandataire.
72. Entretien du 26 février 2013 avec un membre d'un laboratoire de recherche d'une ENSA.
73. Les SIG sont des bases de données spatialisées permettant de compiler et compléter ces informations, puis de leur attribuer des modes de représentation.
74. Nom d'un chercheur connu en urbanisme et récent auteur d'un ouvrage sur la gouvernance du Grand Paris.
75. Entretien du 20 mars 2013 avec un chef de projet.
76. David Mangin est cogérant de l'agence SEURA.
77. Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1992.
78. Terme utilisé par un architecte praticien, docteur en architecture, membre d'un laboratoire d'ENSA et maître de conférences dans une ENSA pour parler de son rôle dans son équipe.
79. Nous pouvons citer les travaux d'Enrico Chapel ou de Jean-François Coulais qui démontrent que l'histoire de ces disciplines peut se faire par l'histoire de la fabrication de représentations spatiales.
80. Jean Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, Paris, Presses universitaires de France, 1990.
81. Howard Becker, *Les mondes de l'art*, *op. cit.*
82. Michel Péraldi, « Le cycle du fusible. Jalons pour une histoire sociale du DSU à Marseille ». *Les Annales de la recherche urbaine* n 68, 1995, pp. 68-79.

83. Laurent Matthey, *Building up stories : Sur l'action urbanistique à l'heure de la société du spectacle intégré*, Genève, A-Type éditions, 2015.

RÉSUMÉS

Issu d'un travail de thèse soutenu en 2019, cet article explore les modes de collaboration qui ont caractérisé la consultation de 2008 sur le Grand Paris et à l'Atelier international du Grand Paris (AIGP). La place donnée aux architectes qui étaient mandataires des groupements donne lieu à une investigation spécifique sur la manière dont cette position dominante impose des formes de travail à un groupe élargi de professionnels. Il s'agit, par l'examen des relations qui se déploient entre l'architecte mandataire et ses différents partenaires, d'identifier des schémas conventionnels intégrés aux organisations des agences et qui se transposent à l'occasion d'autres types de collaborations.

Following a doctorate thesis in 2019, this article explores the modes of cooperation that took place during the 2008 *Grand Paris* competition and in the *Atelier international du Grand Paris* (AIGP). The role granted to architects who were representatives of the groups gives rise to a specific investigation into the way in which this dominant position imposes forms of work onto a wider group of professionals. By examining the relationships that develop between the architect and their various partners, this article identifies conventional patterns integrated into the agencies' organizations and which are transposed on the occasion of other types of collaboration.

INDEX

Mots-clés : Schéma conventionnel, Convention, Mandat, Monde professionnel, Grand Paris

Keywords : Convention Pattern, Convention, Mandate, Professional World, Greater Paris

AUTEUR

GUILLAUME DURANEL

Guillaume Duranel est architecte, docteur en architecture et urbanisme, membre du LET-LAVUE et maître de conférences associé à l'ENSA Paris La Villette. Il a soutenu une thèse en 2019 portant sur les collaborations professionnelles dans le cadre de la consultation de 2008 sur le Grand Paris et au sein de l'AIGP.