

Des professionnels qui s'agitent dans l'effervescence du Grand Paris

Buzzing professionals in the Greater Paris's effervescence

Hélène Dang Vu et Pedro Gomes



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/craup/8926>

DOI : [10.4000/craup.8926](https://doi.org/10.4000/craup.8926)

ISSN : 2606-7498

Éditeur

Ministère de la Culture

Référence électronique

Hélène Dang Vu et Pedro Gomes, « 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, mis en ligne le 03 novembre 2021, consulté le 06 novembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/craup/8926> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/craup.8926>

Ce document a été généré automatiquement le 6 novembre 2021.



Les Cahiers de la recherche architecturale, urbaine et paysagère sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

Des professionnels qui s'agitent dans l'effervescence du Grand Paris

Buzzing professionals in the Greater Paris's effervescence

Hélène Dang Vu et Pedro Gomes

Introduction

- 1 Sept-cents projets d'urbanisme sont engagés dans la zone dense du Grand Paris¹. Une effervescence qui ne transforme pas que les territoires mais aussi les modalités de production et avec, l'organisation des acteurs impliqués ainsi que les profils et les compétences recherchés chez les professionnels. Le territoire grand parisien est extrêmement riche en opportunités pour ces acteurs de l'aménagement. La concentration d'opérations fait appel d'air et tend à accentuer un processus, observé bien au-delà du cas francilien, de complexification du système de production² : repositionnement des acteurs conventionnels, apparition d'entreprises inhabituelles dans les processus de production, constitution et consolidation de nouveaux milieux professionnels. La taille et le nombre de projets, d'investissements, d'acteurs, facilitent la mobilisation des uns et des autres dans de multiples opérations et dans le cadre de « montages chorals » : les appels à projets urbains innovants tels qu'« Inventons la Métropole du Grand Paris » ont par exemple donné lieu à des groupements qui réunissent jusqu'à une soixantaine de structures, suscitant à chaque fois, des besoins très importants en termes de coordination.
- 2 Mettre la focale sur ces acteurs aide à comprendre cet affaiblissement grand parisien, et ce d'autant plus que les approches par les professionnels de l'urbain et leurs pratiques demeurent minoritaires dans la recherche urbaine francophone³. Quelques auteurs s'y sont pourtant bien intéressés, le plus souvent abordant les évolutions des pratiques professionnelles en relation avec les changements du cadre d'action sur la ville⁴. L'appel à compétences est un concept souvent mobilisé pour en rendre compte, soulignant l'existence d'« une injonction à l'élaboration et à la diffusion de savoirs nouveaux construits dans la négociation entre experts relevant de disciplines technico-

scientifiques diverses, entre individus provenant de diverses positions dans la chaîne des acteurs⁵ ».

- 3 Ici, nous nous intéressons aux professionnels qui sont pris dans l'effervescence du Grand Paris. La littérature suggère que cette agitation ne constitue pas une rupture majeure en matière de pratiques professionnelles. Les repositionnements des acteurs dans la chaîne de production et les montages chorals des équipes sont en effet visibles depuis les années 1970 et 1980, époque des premières politiques publiques de réhabilitation urbaine et, plus tard, de la décentralisation⁶. Françoise Dubost⁷ analyse les implications de ce contexte mouvant et indéterminé, dans lequel le partage de tâches entre les nouvelles structures de la décentralisation et les professionnels issus de nouvelles formations mises en place après 1968 est devenu de moins en moins clair. La généralisation des concours encourage la constitution d'équipes pléthoriques — jusqu'à 40 membres — pilotés par des architectes vedettes. De petits concours locaux ou portés par de nouveaux commanditaires publics ont constitué des niches pour de nouveaux professionnels de l'assistance, du conseil et de l'animation et qui, en parlant de leurs pratiques, font « l'éloge de la créativité, du marginal, de la souplesse, du décroisement, contre les rigidités de la technostructure⁸ » — des mots qui résonnent fort dans le Grand Paris trente-cinq ans plus tard.
- 4 À partir des années 1990, l'importance de la coordination et de la médiation professionnelle s'est renforcée à cause de la place croissante des acteurs privés dans la production urbaine d'une part⁹, et d'autre part à cause de l'émergence de nouvelles thématiques à haute technicité (développement durable, transition numérique)¹⁰. En résulte un rééquilibrage qui met « en mouvement tant les expertises techniques liées notamment aux nouvelles problématiques technico-environnementales que les savoir-faire et les savoir-être de l'agir en collectif : coordination, intermédiation, négociation¹¹ ».
- 5 Devant des métiers flous¹² difficiles à délimiter, la description des pratiques est une stratégie de recherche utile¹³, que nous utilisons pour comprendre les interactions entre l'effervescence des projets et dispositifs opérationnels du Grand Paris et les professionnels qui y sont engagés. Ajoutons que porter l'attention sur ceux qui font le Grand Paris nous renseigne de fait sur les modalités de production de ce territoire en construction.
- 6 Le protocole d'enquête et le cadre analytique utilisés pour répondre à ce questionnement sont étayés dans la première section. S'ensuivent deux autres qui présentent les principaux enseignements de cette enquête : dans la deuxième, nous étayons les compétences valorisées et recherchées dans le système de production de la ville ; dans la troisième, nous présentons des figures des cadres de direction de l'aménagement dans le Grand Paris. Ces deux dernières parties rendent compte à la fois des missions assumées par les professionnels et ce faisant, des fonctions assurées par les structures dans la chaîne de production urbaine et leurs évolutions¹⁴. C'est sur ces éléments que nous reviendrons en conclusion.

Méthodologie

- 7 Entre septembre 2017 et mai 2019, un collectif de chercheurs¹⁵ s'est constitué pour enquêter sur les professionnels de l'aménagement engagés dans les projets du Grand Paris. Dans ce cadre, une douzaine de cadres dirigeants de structures très visibles a été

interviewée. L'enquête a donc porté spécifiquement sur les professionnels engagés dans l'effervescence apparente – médiatique – du Grand Paris : des grands projets de renouvellement urbain, des appels à projets urbains innovants, les projets du Grand Paris Express et ses quartiers de gare. Cette enquête ne porte donc pas sur l'ensemble des professionnels et des structures de l'urbanisme et de l'aménagement ; les professionnels de la planification et des études n'ont pas été interrogés par exemple.

- 8 La première année, les entretiens ont été réalisés auprès de professionnels expérimentés qui étaient passés par différentes structures dites conventionnelles du projet urbain : des grandes collectivités, des aménageurs, des promoteurs, etc. La seconde année, les entretiens ont été menés auprès d'acteurs considérés comme de « nouveaux entrants » de la production parce qu'ils étaient à la tête de structures récemment apparues dans le paysage de l'aménagement en qualité d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), ou de nouvelles directions en charge de l'innovation et des réponses aux appels à projets urbains innovants (APUI).
- 9 Aux profils différents, ces enquêtés ont occupé des postes à responsabilités, leur donnant un point d'observation privilégié à la fois sur les modalités de production et les pratiques professionnelles mais aussi sur les profils de professionnels et les compétences recherchés par les milieux de l'aménagement et de l'urbanisme. En effet, les récits de leurs parcours professionnels sont un premier point de vue situé sur les milieux de l'aménagement¹⁶ : ils reviennent tour à tour sur les projets, leurs pratiques, leurs missions et les fonctions qu'ils ont assumées dans différentes structures, ainsi que sur leurs interactions avec les autres acteurs de la production urbaine. Leurs points de vue quant aux évolutions des modes de production, des systèmes d'acteurs en jeu et des contextes politiques de l'action ont également été recueillis.

Un corpus, pour quoi faire ?

- 10 Dans ces entretiens, les professionnels se réfèrent très souvent aux compétences recherchées ou acquises pour justifier leurs trajectoires professionnelles, validant la thèse du passage d'un « modèle des qualifications » à celui des « compétences¹⁷ ». Alors que la qualification est très largement déterminée par la formation et le titre éventuellement associé (ingénieurs des ponts et chaussées, architecte d'État, etc.) puis par les postes occupés au cours du parcours professionnel, les compétences renvoient davantage à un registre narratif, que le professionnel construit à partir d'un ensemble de preuves de natures différentes qu'il pioche dans ses différentes expériences. Ces formulations de compétences et leurs valorisations nous intéressent tout particulièrement en tant que construction collective et négociée des savoirs et savoirs faire reconnus par les acteurs du secteur. De nombreux travaux en sociologie du travail et des professions l'ont en effet souligné : les compétences n'ont pas de valeurs intrinsèques et ne se limitent pas à des savoirs transmis¹⁸. Elles témoignent en revanche, de transactions et médiations qui sont menées de façons multilatérales dans des sphères et scènes plurielles – filières de formations, de production, espaces politiques, médiatiques, corps intermédiaires, etc. – jusqu'à la négociation salariale à l'embauche. La formulation des compétences recherchées traduit donc tout à la fois des représentations, des rapports de force, des négociations et des projections de la part des professionnels quand ils intègrent une structure, comme des employeurs ou commanditaires de prestations quand ils engagent ces professionnels. Les manières de

raconter ces compétences nous renseignent donc beaucoup sur les modalités de production urbaine et éventuellement leurs évolutions. Ces récits professionnels nous informent enfin sur la sociologie des cadres de l'aménagement dans le contexte grand parisien et sur le paysage des structures, leurs positionnements relatifs, la circulation des fonctions et des milieux professionnels dans le système de production.

Quatre compétences valorisées dans la production du Grand Paris

- 11 Les compétences valorisées par les professionnels interrogés sont de façon très nette, d'abord relationnelles et situationnelles parce qu'elles renvoient très largement à la nécessité de gérer la complexité du système de production grand parisien. Il est question ici de capacités à transmettre des connaissances, à traduire les intentions et les logiques entre acteurs du projet, à assembler les compétences des autres dans une équipe ou un groupement, à débloquer des situations complexes. Quatre compétences qui, ensemble, soulignent une préoccupation appuyée des acteurs de la production urbaine pour les enjeux de coordination. Leur revue nous permet ici d'en détailler la teneur.

Transmettre et acculturer

- 12 Les professionnels interrogés sont tous des managers d'équipes, voire de structures entières. La transmission de savoirs, la diffusion de cultures professionnelles sont, de ce fait, une activité assez partagée. Ils interviennent souvent et depuis longtemps dans des formations d'urbanisme et d'aménagement ; cette activité peut même constituer une prestation à part entière de leurs agences. Mais c'est aussi dans le cadre de leurs fonctions, pour leur structure ou celles qui les missionnent, qu'ils mettent à profit cette compétence, pour acculturer des professionnels parfois exogènes au monde de l'aménagement, à ses codes, sujets et problématiques. La formulation de cette compétence conforte l'idée qu'une fonction majeure pour ces professionnels et leurs structures consiste à travailler et faire travailler des univers professionnels divers et à les faire participer et adhérer. Une des professionnelles interrogées raconte qu'au moment de son embauche dans une mission d'aménagement, les cadres qui la composaient, pourtant issus de prestigieuses écoles d'ingénieurs et de l'administration, ne réussissaient pas à aborder les jeux d'échelles, question fondamentale dans une opération d'aménagement d'intérêt national. Son rôle était donc d'acculturer les membres de la mission sur la base d'un socle commun de questionnements et problématiques territoriaux relatifs à l'aménagement métropolitain. Savoir sensibiliser et former des publics voisins de l'aménagement, est une compétence plusieurs fois évoquée dans les entretiens ; premier signal de la nécessité ressentie par les acteurs engagés dans les opérations d'aménagement, du rapprochement des mondes professionnels.

Traduire et faire l'intermédiaire

- 13 Dans un jeu à coopérations multiples, l'interfaçage — c'est-à-dire la gestion des moments et sujets de coordination entre acteurs — constitue un enjeu majeur des

projets urbains complexes¹⁹. C'est par exemple un sujet sérieux de réflexions pour la Société du Grand Paris, au point d'être inscrit comme critère de réussite du projet, jusque dans des cahiers des clauses techniques particulières de marché de maîtrise d'œuvre infrastructure²⁰. La capacité de traduction et d'intermédiation entre structures et mondes professionnels est de ce fait une compétence particulièrement valorisée par les professionnels interrogés. C'est un élément de récit récurrent : ils mettent en avant leurs connaissances de différents milieux (celui des élus, des services techniques, des promoteurs, des bureaux d'ingénierie, etc.), leur capacité à traduire ou à accompagner le nécessaire interfaçage entre structures et professionnels, soit de façon ponctuelle, pour mieux négocier des contrats ou remporter des appels à projets, soit sur le long cours, pour faciliter les interfaces nécessaires à la coordination d'un projet d'aménagement. Pour certains, parce qu'ils sont à l'intersection des milieux de l'aménagement et de ceux de la politique, de l'industrie, des universités ou encore d'acteurs internationaux, la compréhension et reformulation des intentions et logiques d'action interprofessionnelles constitue le cœur de leur activité. Une des professionnels rencontrés, accompagne aujourd'hui des maîtrises d'ouvrages dans la conduite de projets. Après avoir longtemps travaillé en promotion, elle conseille des collectivités dans l'analyse des propositions de promoteurs et plus globalement dans la conduite de projets. De son point de vue, nombreuses sont les maîtrises d'ouvrages qui restent étonnamment ignorantes des implications pratiques du travail de promotion ; son rôle est justement d'apporter ce décodage. Un autre raconte faire l'inverse chez un promoteur : formé aux sciences sociales et familier des analyses des jeux d'acteurs, il est embauché pour sa capacité à saisir les motivations et enjeux de la maîtrise d'ouvrage publique, dans l'optique de mieux calibrer les réponses à appels d'offres de l'entreprise. Beaucoup se considèrent ainsi comme des professionnels de l'intermédiation telle que la sociologie de la science et de l'analyse des politiques publiques la définit : « des agents qui, en raison d'une capacité à se situer à cheval entre deux configurations et donc entre deux univers de sens, sont capables de parler deux langages, ou de décoder le langage d'un monde dans un autre monde (ou d'un champ)²¹ ».

Assembler

- 14 La troisième compétence très largement mentionnée lors des entretiens est celle de l'assemblage. Tels qu'ils présentent leur travail, les enquêtés se perçoivent peu comme les détenteurs d'un savoir différenciant et très précis, mais plutôt d'une assez bonne vision panoramique des milieux et de la capacité de mobiliser des professionnels et des structures complémentaires pour des réponses *ad hoc*, calibrées pour répondre à chaque nouveau problème posé par l'urbanisme. « L'assemblage devient un métier²² ». Au sein de notre panel, cette compétence d'assemblage se traduit dans différentes missions.
- 15 Puisque les professionnels interrogés sont en situation de direction, ils doivent savoir assembler les compétences de leurs collaborateurs. C'est aussi une compétence nécessaire pour ceux qui doivent constituer les groupements dans le cadre de réponses aux appels à projets. Ceci est particulièrement visible dans des concours d'innovation programmatique car les groupements traditionnels maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre/bureau d'étude technique (BET) n'y sont plus suffisants, devenant plus grands et, surtout, plus hétéroclites.

- 16 Assembler dans le cadre de groupements signifie aussi se doter et maintenir un portefeuille de contacts, mettre en place des dispositifs permettant le dialogue et la conception du projet lui-même. Celui-ci est, au moins en partie, un travail d'assemblage de programmes dans un récit porteur (cf. la figure du « conteur » présentée plus loin). L'assemblage des compétences au sein des groupements est un tel enjeu, qu'un des professionnels interrogés en fait le principe même de fonctionnement de sa jeune agence : petite pour être flexible, l'agence fonctionne comme une plateforme de portage de projets dans le cadre duquel les collaborateurs mobilisent différents partenaires, en fonction des projets. Pour ce nouveau patron, « l'enjeu n'est plus le technique, c'est la capacité à rassembler des spécialistes ».

Débloquer

- 17 Les trajectoires professionnelles des enquêtés montrent également que leurs carrières profitent de leur réputation — et compétences avérées — dans le déblocage de situations complexes. Sur ce point, il y a évidemment bien des manières d'être compétent. Une première manière consiste à savoir adapter le projet dans un contexte défavorable :
- J'avais monté une sorte d'équipe [...] d'experts qui allait auditer et redresser : on avait toute une série d'outils pour redresser les situations, revoir les programmes, le cas échéant recapitaliser les SEM. [...] Je suis allé voir [Monsieur], je lui ai dit : « Vous êtes en faillite. » J'ai dit aux banques : « Je ne pourrais pas vous rembourser un prêt », etc. [...] Et puis je suis retourné voir les promoteurs parce qu'à ce moment-là, il fallait redimensionner les produits et repartir sans perdre de vue l'objectif final du projet.
- 18 Une seconde manière de débloquer consiste à faire des pas de côté. Les exemples mentionnés plus loin, de la redéfinition d'une mission d'une SEM autour des fonctions de « gestionnaire activateur²³ » et « promoteur public », et de la mise au point de l'outil des macrolots illustrent ces décalages.
- 19 Ces deux manières de débloquer — adapter le projet ou faire le pas de côté — supposent la très bonne maîtrise des outils et des mécanismes de production d'une part — pour « mettre en œuvre des idées folles » — et la capacité et le savoir du professionnel à négocier d'autre part.
- 20 Évidemment, toutes ces compétences ne sont pas singulières au Grand Paris ; leurs expressions dans les entretiens confirment une préoccupation générale — et somme toute ancienne — des acteurs de l'aménagement pour la coordination de l'action. Cette attention y est en revanche particulièrement forte sur ce territoire, du fait à la fois de la concentration des acteurs et des investissements publics, de la franche expansion d'un marché immobilier extrêmement tendu, de la multiplication des politiques publiques et dispositifs exigeant sans cesse des acteurs un renouvellement des thématiques et des propositions programmatiques et favorisant donc l'entrée de nouveaux acteurs (professionnels ou pas) dans le système de production. Dans ce jeu, les compétences qui facilitent des coordinations complexes nécessaires sont toujours recherchées. Les cinq figures de professionnels de l'aménagement du Grand Paris présentées dans la section suivante le soulignent très clairement.

Cinq figures de professionnels de l'aménagement dans le Grand Paris

- 21 Ces figures montrent les professionnalités des individus, des récits qui se réfèrent à leur capacité à utiliser des savoirs et des savoir-faire dans une situation concrète²⁴. Les enquêtés y insistent sur leurs motivations, contextes et engagements personnels et ainsi montrent leur in-substituabilité sur le marché de l'emploi²⁵. Ils rapportent leurs points de vue à leur expérience, qui les détermine largement. Il y a certes autant de récits que de professionnels, mais ils sont aussi façonnés par les tendances du monde professionnel. Il est donc possible de les synthétiser dans des figures archétypiques qui rassemblent caractères communs, notamment les trajectoires²⁶, postures, missions et compétences soulignées par les personnes interviewées.

Les matadors

- 22 Les « matadors » expérimentés et reconnus, capitalisent les expériences et les connaissances professionnelles. Ils ont occupé de nombreux postes stratégiques dans des structures majeures, notamment de la maîtrise d'ouvrage publique : agences d'urbanisme, sociétés d'aménagement, la Ville de Paris, des structures de coopération intercommunale.

(Re) connaissances des milieux de l'aménagement

- 23 Si les matadors ont plutôt évolué dans le secteur public, ils connaissent tout autant les logiques des opérateurs privés avec lesquels ils collaborent. Ils ont de ce fait, une vision assez complète des milieux de l'aménagement, ainsi que des réseaux professionnels importants grâce auxquels leurs carrières évoluent. On vient les chercher pour débloquer des situations, coordonner, développer une pensée et une action complexes.

Des chevaliers de l'action publique ?

- 24 Les matadors défendent une vision noble de l'aménagement, selon laquelle ce sont les acteurs publics qui définissent les orientations stratégiques pour les territoires et les opérations. Sur le fond, les postures revendiquées peuvent diverger, mais elles sont facilement de portée générale, traduisent des convictions politiques et définissent le rôle qu'ils pensent devoir assumer en tant qu'acteurs de l'aménagement — une rhétorique de l'intérêt général habituelle dans le métier²⁷. Ils concèdent cependant des évolutions nécessaires et mettent en avant leurs contributions à une coopération plus intelligente entre les acteurs, comme les macrolots.
- 25 Ce sont des signes d'une certaine réflexivité sur le temps long de l'aménagement, qu'ils défendent d'ailleurs. Ils seraient donc la figure attendue (tutélaire ?) du paysage de l'aménagement ; du fait de leurs parcours et de leurs convictions, ils plaident pour une approche globale de l'aménagement, pilotée par le secteur public, sans pour autant nier et méconnaître les logiques et activités des opérateurs privés.

Les désenchantés

Une trajectoire en deux temps

- 26 Les « désenchantés » ont fait carrière dans une branche de production urbaine et ont senti le besoin d'en bifurquer. Insatisfaits des méthodes et fruits de leur travail, ils créent leur petite structure pour pouvoir travailler autrement. Très souvent, c'est une histoire de méthode : prendre le temps, intégrer des compétences dans une équipe réduite, plus flexible et plus instable aussi. Certains reviendront en arrière ou retenteront d'autres paris. Leur trajectoire se décrit en deux temps : le temps de l'accumulation d'expériences – un parcours linéaire et stable – et puis le temps de la bifurcation, moins stable du fait des tentatives expérimentées. Leur sortie du salariat est motivée par un désir d'aventure entrepreneuriale, convaincus de pouvoir contribuer à un aménagement plus pertinent et moins standardisé. Ils se rapprochent des « entrepreneurs de méthodes » identifiés par Nadia Arab et Elsa Vivant²⁸.

Une posture décalée ou d'entre-deux

- 27 Les désenchantés choisissent des postures d'interfaces, où la petite taille de leurs structures leur permet d'éviter les process habituels. Une désenchantée explique par exemple, que son agence fait du conseil pour des maîtres d'ouvrage privés qui n'ont pas les moyens ni le temps pour faire de la programmation originale et située : ils le font « de façon silotée », « sans imbrication des enjeux ». L'agence se définit comme une structure généraliste avec, au cœur de leurs réflexions, des enjeux de méthodes et l'analyse des jeux d'acteurs. L'enjeu est de « déséquencer la fabrique urbaine », sortir du process linéaire qui met toujours l'utilisateur en bout de chaîne.

Des patrons de TPE agiles et transversales

- 28 Ces professionnels font le pari de l'agilité et de la transversalité pour se distinguer des majors et proposer une alternative dans le marché. Les majors ne sont donc pas leurs concurrents, ils sont même amenés à travailler ensemble – parfois grâce aux réseaux qu'ils se sont constitués auparavant.

Les développeurs

- 29 On identifie les « développeurs » à trois grands caractères : ils changent régulièrement de structures, passent aisément du public au privé – du fait d'une participation diversifiée des acteurs privés à l'action publique²⁹ – et sont très bien insérés dans les milieux de l'aménagement du Grand Paris.

Du politique à la production urbaine

- 30 Ils commencent leur carrière auprès d'élus locaux et nationaux et occupent ainsi assez rapidement des postes de direction dans des services municipaux ou dans des établissements publics. Leur début de carrière est de ce fait tributaire de la carrière des élus pour lesquels ils travaillent.

- 31 Un jour pourtant, ils passent du côté de l'urbanisme opérationnel, parfois par opportunité, parfois par défi. Un développeur raconte son début de carrière en promotion :

Le patron m'a reçu et m'a dit : « Ok je vous prends. Vous allez faire du montage d'opérations. » Je lui ai bien dit que je ne savais pas ce que c'était mais il m'a répondu : « Je vais vous l'apprendre » [...] Ils estimaient sans doute que j'avais les capacités pour. Et puis, quand vous faites du montage d'opérations, vous développez ; et quand vous développez, le réseau c'est intéressant ! Et puis, il faut savoir ce que vous montez.

- 32 L'embauche ne se fait donc pas pour les compétences techniques du développeur mais bien pour son carnet d'adresses et la compréhension de ses logiques ainsi que pour sa connaissance des enjeux de gestion territoriale.

Au marché du Grand Paris

- 33 Une fois la carrière opérationnelle lancée, les développeurs changent fréquemment de postes et de structures : leur double casquette politique et opérationnelle et leurs expériences dans les secteurs publics et privés les rendent intéressants pour de nombreuses structures opérant dans le Grand Paris. Ils occupent ainsi une variété de postes de direction dans le monde de l'aménagement : chez des grands aménageurs comme des petites agences spécialisées sur des sujets émergents (réversibilité des espaces, économie circulaire). Quel que soit l'employeur, leurs missions reviennent le plus souvent à développer de nouvelles opportunités commerciales ou à déployer la présence de structures dans le territoire du Grand Paris tout particulièrement.

Les conteurs

- 34 La figure du « conteur » regroupe des directeurs de nouvelles filières d'activités chez des promoteurs et foncières très prisés par les APUI grands parisiens. Cette figure est donc très corrélée à la montée en compétences des promoteurs-foncières vers les fonctions amont du projet urbain — un symptôme de plus de la prégnance des logiques de service et de gestion-exploitation dans le projet d'urbanisme³⁰. La figure est d'ailleurs ancienne dans d'autres structures et secteurs plus amont de l'aménagement. C'est donc bien la nouveauté et le caractère iconoclaste de cette figure dans le monde de la promotion qui la rend ici particulièrement visible.

Une trajectoire inattendue

- 35 Les conteurs n'ont pas le profil classique des cadres de la promotion : *a priori* leurs parcours dans le monde académique, en droit pénal, ainsi que leurs débuts de carrières ne les préparaient pas à faire de l'urbanisme. Leur entrée dans le monde de la promotion semble accidentelle, après avoir débuté une carrière non concluante, parfois même à l'étranger. Ils cherchent donc, à tâtons, là où leurs réseaux personnels (famille, *alumni*) les mènent et finissent par travailler dans des domaines voisins de l'aménagement (architecture, opérateurs commerciaux). Là, ils y font un même constat (inattendu) : leurs profils intéressent les acteurs de la promotion immobilière.

Profils atypiques et compétences spécifiques pour accompagner le repositionnement des acteurs de la promotion

- 36 Ils rejoignent alors des sociétés qui ont largement gagné en notoriété avec les APUI franciliens et prennent rapidement en charge des directions nouvellement créées, dédiées à l'innovation et aux grands projets urbains. Si leurs équipes s'étoffent progressivement de profils opérationnels et qu'eux-mêmes se forment, chemin faisant, aux activités de promotion, ce sont toujours leurs compétences analytiques et rédactionnelles associées à l'originalité de leurs parcours que les conteurs valorisent. Autant de qualités qu'ils considèrent comme nécessaires pour mettre en récit les réponses aux appels à projets, pour remporter nouvellement des marchés de maîtrise d'ouvrage urbaine et pour défendre la tendance des sociétés de promotion et de foncière, à se positionner en tant qu'ensembliers ou super-généralistes.
- 37 Leur présence chez les acteurs de la promotion témoigne de l'importance du *storytelling* mais aussi d'une certaine forme de déprofessionnalisation (allant de pair avec une dé-technicisation) de la fabrique urbaine³¹.

Les *outsiders*

- 38 Dans cette typologie, les « *outsiders* » désignent les opérateurs de lieu de vie à dominante culturelle « à l'affiche » de nombreux projets de renouvellement des métropoles, notamment au cœur du Grand Paris. Nous les désignons comme « *outsiders* » parce qu'en dépit des relations croissantes qu'ils développent avec le monde de l'aménagement, ils demeurent extérieurs au système de production.

Une expérience qui fait référence

- 39 L'*outsider* identifié dans le panel d'interviewés a construit toute l'image de sa structure à partir d'un succès : la création d'un haut lieu de la vie culturelle de l'Est parisien. Cette expérience constitue son talon de référence pour ouvrir d'autres espaces. Dans son récit, l'expansion de la société semble moins le fait d'un projet structuré que le résultat des nombreuses sollicitations de la part de collectivités ou de maîtres d'ouvrage privés.

Un positionnement d'indépendant pour un élément de programme autonome dans le projet urbain

- 40 On vient le chercher donc : parfois en tant qu'expert, le plus souvent en tant que concepteur et exploitant, quelquefois aussi en tant que mandataire de groupement. De ce fait, on pourrait penser qu'il est entré dans le système de production de la ville, qu'il en maîtrise le vocabulaire et en connaît les grandes fonctions. Ce n'est pas ce qui est observé. Et pour cause : l'aménagement, ce n'est pas vraiment son problème. Évidemment, les projets urbains peuvent offrir des sites nouveaux à exploiter pour sa structure mais son implication dans le projet s'y limite. Même lorsqu'il se retrouve en position de mandataire (dans des projets de taille immobilière plutôt qu'urbaine), la logique de l'exploitant domine. Contrairement aux acteurs de l'urbanisme transitoire, que l'on retrouve dans des opérations similaires de renouvellement³², les *outsiders* ne

cherchent pas à être un acteur du projet urbain ; ils revendiquent d'autres appartenances professionnelles.

Un marché maîtrisé et borné

- 41 Dans cette enquête, l'*outsider* dit ne s'engager que sur des sites qui répondent à ses critères de développement. C'est un élément central de son récit : il connaît parfaitement son produit, ce qui fonctionne ; son modèle économique est éprouvé. Sur ce marché qu'il a créé, il a une maîtrise et une expertise indétrônables. Il n'est pas un activateur de nouveaux usages : il crée des lieux de vie où le potentiel de commercialisation de l'offre est la plus sûre ; ce n'est pas son métier.

Conclusion

- 42 Ensemble, ces compétences et figures de professionnels du Grand Paris soulignent combien la coordination et la coopération sont un enjeu majeur de l'aménagement : dans un système d'acteurs mouvants et qui ne prend pas la pente de la simplification, il faut pouvoir traduire, fluidifier, négocier, parfois créer de nouveaux espaces de dialogues. Dans cette optique, les parcours de traverse sont valorisés — du secteur public et parapublic (collectivités, aménageurs, syndicats mixtes) au secteur privé (foncière, promoteurs, agences), de l'étude à l'opération, de la commande publique au montage opérationnel, de l'aménagement à la promotion immobilière, de l'aménagement à la planification stratégique, etc. — et les appels à la mobilité, fréquents.
- 43 Les quatre compétences que nous avons mises en avant sont en effet des compétences transversales d'intermédiation, relevant de savoir-faire et de savoir-être, plutôt que de niches à haute technicité. Les expériences des uns et des autres racontent des glissements et superpositions des périmètres d'action des structures engagées dans l'aménagement du Grand Paris. Ces mouvements exigent des uns et des autres une meilleure interconnaissance des logiques et modalités d'action, pour faciliter des coopérations dans des montages chorals et systèmes d'acteurs multiniveaux et intersectoriels.
- 44 Les cinq figures, quant à elles, incarnent différentes tendances actuelles de la production de la ville en France : les « matadors » montrent les évolutions de la maîtrise d'ouvrage publique, la complexité croissante des opérations et l'imbrication des acteurs publics et privés dans le pilotage de la fabrique urbaine. Les « désenchantés » donnent à voir les impasses des process de production urbaine hérités de la loi MOP et le rôle d'une nouvelle génération d'entrepreneurs de méthodes dans le renouvellement de la fabrique urbaine, en lien avec des nouvelles modalités de commande publique et de cession foncière. Les « développeurs » sont révélateurs de la pénétration de logiques et manières de faire marchandes et entrepreneuriales dans l'action publique, montrant comment cela repose sur des mobilités professionnelles entre entreprises du secteur public et privé. Les « conteurs » montrent que l'hyperspécialisation de la production urbaine demande, certes, de la coordination et de la synthèse, mais également une capacité à mettre en récit des projets protéiformes, tout en captant les attentes des acteurs publics. Enfin, bien que l'effervescence du Grand Paris implique une très grande diversité d'acteurs issus du monde de

l'exploitation et de la gestion dans les phases amont des projets, les « *outsiders* » montrent bien que leurs ambitions ne passent pas par l'insertion dans le système d'acteurs de l'aménagement : ils peuvent se permettre d'adopter une posture opportuniste et de développement commercial.

- 45 L'agitation de ces cadres de directions opérationnelles pris dans l'effervescence du Grand Paris ne se traduit pourtant pas par des transformations radicales dans les pratiques professionnelles. On le voit ici, celles-ci évoluent plutôt dans la continuité : pour l'essentiel, ce sont des professionnels qui accompagnent les incertitudes toujours plus grandes quant aux rôles des uns et des autres dans le système de production et qui racontent *in fine* des recoupements de plus en plus fréquents des périmètres de responsabilités et d'actions entre acteurs publics et privés, entre maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'œuvre, toujours un peu plus en amont ou un peu plus en aval. Dans cette continuité, il ne faudrait pourtant pas sous-estimer l'arrivée des nouveaux acteurs. Certains professionnels rencontrés le racontent : en tant que professionnels ou *via* la structure qu'ils ont créée, ils développent des niches d'activités, parfois dans les interstices (plus « agiles »), parfois en interface (en AMO) des grands majors publics et privés de la production, parfois en alternative (proposer « le pas de côté »), parfois en tant que garant d'une image et d'un modèle d'exploitation éprouvés (en tant qu'exploitants-gestionnaires). C'est une agitation qui s'autoalimente et qui fait du Grand Paris un territoire de projets où la demande pour des professionnels polyvalents et où les opportunités pour des trajectoires et professionnalités originales, sont particulièrement fortes. Des drôles de professionnels qu'on retrouverait ailleurs sans en douter mais que l'on croise très fréquemment sur les chantiers grands parisiens.

BIBLIOGRAPHIE

Dominique Alba, « Les sites : Une géographie névralgique ? », table-ronde, 9^e journée du Grand Paris, Champs-sur-Marne, 18 janvier 2018, [en ligne] [<https://www.youtube.com/watch?v=NlQX5NQinkc>], consulté le 3 septembre 2020.

Nadia Arab, « L'élaboration collective des projets d'urbanisme : organiser l'intégration des acteurs et gérer l'incertitude des processus de conception », *RIURBA*, n° 3, 2017, [en ligne] [<http://riurba.net/Revue/lelaboration-collective-des-projets-durbanisme-organiser-lintegration-des-acteurs-et-gerer-lincertitude-des-processus-de-conception/>], consulté le 7 septembre 2021

Nadia Arab et Hélène Dang Vu, « Acteurs et systèmes d'acteurs de la production de la ville, quoi de neuf ? », *RIURBA*, n° 8, 2019, [en ligne] [<http://www.riurba.review/Revue/acteurs-et-systemes-dacteurs-de-la-production-de-la-ville-quoi-de-neuf/>], consulté le 3 septembre 2021.

Nadia Arab et Elsa Vivant, « L'innovation de méthodes en urbanisme : freins et leviers d'une entreprise incertaine », *Cahiers de La recherche architecturale, urbaine et paysagère*, n° 1, 2018, [en ligne] [<https://doi.org/10.4000/craup.324>], consulté le 3 septembre 2021.

Véronique Biau, « La recherche sur les acteurs de la fabrication de la ville : coulisses et dévoilements », *Territoire en mouvement. Revue de géographie et aménagement*, n° 43, 2019, [en ligne] [<http://journals.openedition.org/tem/5175>], consulté le 3 septembre 2021.

Véronique Biau, « Nouveaux appels à compétences et enjeux de qualification chez les professionnels de la fabrication de la ville », *Cybergeo : European Journal of Geography*, 2018 [en ligne] [<http://journals.openedition.org/cybergeo/29387>], consulté le 3 septembre 2021.

Véronique Biau et Thérèse Evette, « Activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme. Recherche et dispositifs réflexifs », *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 104, 2008, pp. 164-173.

Alain Bourdin, « Les compétences dans l'aménagement urbain », *Cahiers Du RAMAU*, n° 1, 2000, pp. 85-92.

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

Florent Champy, *La sociologie des professions*, Paris, Presses universitaires de France, 2009.

Vincent Caumont, *Les interfaces entre le Grand Paris Express et l'aménagement du Grand Paris : registres du dialogue et gestion aux frontières à partir du cas de la ligne 17 Nord*, mémoire de thèse professionnelle, Champs-sur-Marne, École des Ponts ParisTech, 2020.

Didier Demazière et Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009.

Françoise Dubost, « Les nouveaux professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme », *Sociologie Du Travail*, vol. 27, n° 2, Paris, Association pour le développement de la sociologie du travail, 1985, pp. 154-164.

Bernard J. Frieden, « Center City Transformed Planners as Developers », *Journal of the American Planning Association*, vol. 56, n° 4, New York, Routledge, 1990, pp. 423-428.

Mathilde Girault, *Professionnalités de l'urbain et crises écologiques : politiser l'urbanisme et ses métiers par la reconnaissance de leur constellation mythologique*, thèse de doctorat, université de Lyon, 2019.

Gilles Jeannot, « Les métiers flous du développement rural », *Sociologie Du Travail*, vol. 47, n° 1, Paris, Association pour le développement de la sociologie du travail, 2005, pp. 17-35.

Thérèse Levené et Frédérique Bros, « Trajectoires professionnelles et rapports à la formation d'adultes et jeunes adultes en parcours d'insertion », *Savoirs : Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes*, vol. 26, n° 2, 2011, [en ligne] [<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2011-2-page-85.htm>], consulté le 3 septembre 2021.

Catherine Mathey-Pierre et Raymond Bourdoncle, « Autour du mot "Professionnalité" », *Recherche & Formation*, n° 19, Paris, INRP, 1995, pp. 137-148.

Laurent Matthey, « L'urbanisme qui vient », *Cybergeo : European Journal of Geography*, 2014, [en ligne] [<https://journals.openedition.org/cybergeo/26562>], consulté le 3 septembre 2021.

Pierre Muller « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue Française de Science Politique*, vol. 55, n° 1, Paris, Presses de Sciences Po, 2005, pp. 155-187.

Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43 n° 1, 2001, [en ligne] [<https://journals.openedition.org/sdt/34443>], consulté le 3 septembre 2021.

Catherine Paradeise, « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du travail*, 29-1, 1987, pp. 35-46.

Juliette Pinard et Hélène Morteau, « Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville ? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers », *RIURBA*, n° 8, 2019 [en ligne] [<http://www.riurba.review/Revue/professionnels-de-loccupation-temporaire-nouveaux-acteurs-de-la-fabrique-de-la-ville-du-renouvellement-des-methodes-en-urbanisme-a-lemergence-de-nouveaux-metiers/>], consulté le 3 septembre 2021.

NOTES

1. Dominique Alba, « Les sites : Une géographie névralgique ? », table-ronde, 9^e journée du Grand Paris, Champs-sur-Marne, 18 janvier 2018, [en ligne] [<https://www.youtube.com/watch?v=NlQX5NQinkc>], consulté le 3 septembre 2020.

2. Nadia Arab et Hélène Dang Vu, « Acteurs et systèmes d'acteurs de la production de la ville, quoi de neuf ? », *RIURBA*, n° 8, 2019, [en ligne] [<http://www.riurba.review/Revue/acteurs-et-systemes-dacteurs-de-la-production-de-la-ville-quoi-de-neuf/>], consulté le 3 septembre 2021.

3. Véronique Biau, « La recherche sur les acteurs de la fabrication de la ville : coulisses et dévoilements », *Territoire en mouvement. Revue de géographie et aménagement*, n° 43, 2019, [en ligne] [<http://journals.openedition.org/tem/5175>], consulté le 3 septembre 2021.

4. Véronique Biau, « Nouveaux appels à compétences et enjeux de qualification chez les professionnels de la fabrication de la ville », *Cybergeo : European Journal of Geography*, 2018 [en ligne] [<http://journals.openedition.org/cybergeo/29387>], consulté le 3 septembre 2021.

5. *Ibid.*, p. 5.

6. Gilles Verpraet, *Les professionnels de l'urbanisme, Socio histoire des systèmes professionnels de l'urbanisme*, Economica, 2005, cité par Maurice Blanc, « Métiers et professions de l'urbanisme : l'ingénieur, l'architecte et les autres », *Espaces et sociétés*, vol. 142, n° 2, 2010, pp. 131-150.

7. Françoise Dubost, « Les nouveaux professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme », *Sociologie Du Travail*, vol. 27, n° 2, Paris, Association pour le développement de la sociologie du travail, 1985, pp. 154-164.

8. *Ibid.*, p. 161.

9. Maurice Blanc, *op. cit.*

10. Mathilde Girault, *Professionnalités de l'urbain et crises écologiques : politiser l'urbanisme et ses métiers par la reconnaissance de leur constellation mythologique*, thèse de doctorat, université de Lyon, 2019.

11. Véronique Biau, « Nouveaux appels à compétences... », *op. cit.*, p. 5.

12. Gilles Jeannot, « Les métiers flous du développement rural », *Sociologie Du Travail*, vol. 47, n° 1, Paris, Association pour le développement de la sociologie du travail, 2005, pp. 17-35.

13. Maurice Blanc, *op. cit.*

14. Ces compétences et figures de professionnels sont présentées dans un registre vulgarisé au sein de la série documentaire *Qui aménage le Grand Paris ? Voir* [en ligne] <https://chaire-grandparis.fr/webdocumentaire-qui-amenage-le-grand-paris/>

15. Le collectif s'est formé dans le cadre d'un programme de la chaire « Aménager le Grand Paris » consacré aux professionnels de l'aménagement. La chaire a été initiée en juillet 2017 par l'école d'urbanisme de Paris et treize organismes publics et privés investis dans l'aménagement du Grand Paris et a pour mission de produire des travaux sur les pratiques d'aménagement, de former les professionnels et les étudiants, et d'ouvrir les débats aux acteurs de l'aménagement, à la société civile et aux élus.

16. Nous considérons en effet que plusieurs milieux professionnels se côtoient dans une production urbaine historiquement très segmentée en France ; des milieux soumis à des référentiels au sens de Muller, distincts et de ce fait, connectés à des filières de formations assez distinctes. L'interconnaissance de ces milieux constitue d'ailleurs un enjeu maintes fois rappelé par les professionnels interviewés. Voir Pierre Muller « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue Française de Science Politique*, vol. 55, n° 1, Paris, Presses de Sciences Po, 2005, pp. 155-187.
17. Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43 n° 1, 2001, [en ligne] [<https://journals.openedition.org/sdt/34443>], consulté le 3 septembre 2021.
18. Catherine Paradeise, « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du travail*, 29-1, 1987, pp. 35-46 ; Florent Champy, *La sociologie des professions*, Paris, Presses universitaires de France, 2009 ; Didier Demazière et Charles Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009.
19. Nadia Arab, « L'élaboration collective des projets d'urbanisme : organiser l'intégration des acteurs et gérer l'incertitude des processus de conception », *RIURBA*, n° 3, 2017, [en ligne] [<http://riurba.net/Revue/lelaboration-collective-des-projets-durbanisme-organiser-lintegration-des-acteurs-et-gerer-lincertitude-des-processus-de-conception/>], consulté le 7 septembre 2021
20. « La gestion des interfaces, lors du déploiement d'un projet d'une telle complexité, est un enjeu majeur qui conditionne le succès du projet » (extrait du cahier des clauses techniques particulières du marché de maîtrise d'œuvre infrastructure de la ligne 17 Nord, 17 décembre 2015, p. 11, cité par Vincent Caumont, *Les interfaces entre le Grand Paris Express et l'aménagement du Grand Paris : registres du dialogue et gestion aux frontières à partir du cas de la ligne 17 Nord*, mémoire de thèse professionnelle, Champs-sur-Marne, École des Ponts ParisTech, 2020..
21. Muller, *op. cit.*, p. 183.
22. Alain Bourdin, « Les compétences dans l'aménagement urbain », *Cahiers Du RAMAU*, n° 1, 2000, pp. 85-92.
23. La fonction de « gestionnaire activateur » renvoie dans l'esprit de la directrice de la SEM interviewée, aux fonctions relatives à la gestion de sites complexes. Cette fonction peut être proposée aux actionnaires de la SEM mais aussi au sein de groupements dans le cadre d'APUIs.
24. Catherine Mathey-Pierre et Raymond Bourdoncle, « Autour du mot "Professionnalité" », *Recherche & Formation*, n° 19, Paris, INRP, 1995, pp. 137-148.
25. Catherine Paradeise, « Des savoirs aux compétences... », *op. cit.*
26. Elles donnent la direction générale d'un parcours biographique composé par des séquences successives. Thérèse Levené et Frédérique Bros, « Trajectoires professionnelles et rapports à la formation d'adultes et jeunes adultes en parcours d'insertion », *Savoirs : Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes*, vol. 26, n° 2, 2011, [en ligne] [<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2011-2-page-85.htm>], consulté le 3 septembre 2021.
27. Françoise Dubost, « Les nouveaux professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme », *op. cit.*
28. Nadia Arab et Elsa Vivant, « L'innovation de méthodes en urbanisme... », *op. cit.*
29. Bernard J. Frieden, « Center City Transformed Planners as Developers », *Journal of the American Planning Association*, vol. 56, n° 4, New York, Routledge, 1990, pp. 423-428.
30. Véronique Biau et Thérèse Evette, « Activités et métiers de l'architecture et de l'urbanisme... », *op. cit.*
31. Laurent Matthey, « L'urbanisme qui vient », *Cybergeo : European Journal of Geography*, 2014, [en ligne] [<https://journals.openedition.org/cybergeo/26562>], consulté le 3 septembre 2021.
32. Juliette Pinard et Hélène Morteau, « Professionnels de l'occupation temporaire, nouveaux acteurs de la fabrique de la ville ? Du renouvellement des méthodes en urbanisme à l'émergence de nouveaux métiers », *RIURBA*, n° 8, 2019 [en ligne] [<http://www.riurba.review/Revue/>

professionnels-de-loccupation-temporaire-nouveaux-acteurs-de-la-fabrique-de-la-ville-du-renouvellement-des-methodes-en-urbanisme-a-lemergence-de-nouveaux-metiers/], consulté le 3 septembre 2021.

RÉSUMÉS

Sept-cents projets d'urbanisme sont engagés dans la zone dense du Grand Paris. Devant cette effervescence, ce n'est pas que le territoire qui se transforme mais aussi les acteurs et leurs pratiques ainsi que les compétences professionnelles recherchées. Cet article revient sur le travail d'un collectif de recherche qui, pour capter et comprendre ces évolutions, a interviewé une douzaine de professionnels en position de direction dans différents milieux de l'aménagement. Leurs trajectoires et pratiques professionnelles et leurs points de vue sur les transformations en cours sont présentés sous la forme de quatre compétences majeures mises en œuvre et de cinq figures de professionnels, archétypes de l'aménagement de ce Grand Paris en effervescence.

There are seven hundred ongoing urban development projects in the dense areas of Greater Paris. In face of such effervescence, the actors, professional practices and most sought after skills change along with the metropolitan territory. This article presents the work of a research collective which, to grasp and understand ongoing changes, interviewed a dozen top-ranking spatial planning professionals. Their professional trajectories and practices and their points of view on current transformations are presented through five professional figures and four major skills necessary to plan an effervescent Greater Paris.

INDEX

Mots-clés : Grand Paris, aménagement, acteurs professionnels, compétences, fonctions de la production urbaine

Keywords : Greater Paris, Spatial Planning, Professionals, Skills, Urban Production Functions

AUTEURS

HÉLÈNE DANG VU

Hélène Dang Vu est maître de conférences à l'École d'urbanisme de Paris, université Gustave Eiffel. Ses travaux portent sur la coordination urbanisme-transport, les pratiques d'aménagement des universités et les recompositions des systèmes d'acteurs de l'urbain. Elle a récemment coordonné, avec Nadia Arab, un numéro thématique de la RIURBA sur les nouveaux acteurs de l'urbanisme et anime, depuis 2017, le séminaire « Métiers de l'aménagement » de la chaire Aménager le Grand Paris.
helene.dang-vu@univ-eiffel.fr

PEDRO GOMES

Pedro Gomes est enseignant-chercheur au département d'urbanisme du groupe Espi et au laboratoire ESPI2R. Ses travaux portent sur les pratiques d'urbanisme convivial et de coproduction de la ville. Il a récemment publié dans *European Urban and Regional Studies*, *Émulations* et dans le manuel *Urbanisme et Aménagement : théories et débats* (Armand Colin).
p.gomes@groupe-espi.fr