

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

organisé avec le soutien du ministère de  
l'Industrie et grâce aux parrains de l'École  
de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2010)

**ANDROMÈDE  
OU LES PRÉMISSSES D'UNE NOUVELLE  
GOUVERNANCE TERRITORIALE**

par

**Joseph CARLES**  
Président de la SEM Constellation

Séance du 7 octobre 2009  
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

**En bref**

Joseph Carles, président de la SEM Constellation et professeur de gestion, a voulu mener l'aménagement de deux cent vingt hectares au nord de Blagnac selon un mode qui lui a paru adapté à l'esprit de notre temps : partage de la parole, relation en réseaux et leadership à géométrie variable, primauté des valeurs des élus sur l'expertise des professionnels, acceptation d'une part d'incertitude et confiance dans l'avenir. Déclenchée par l'implantation de l'usine de l'avion A380 d'Airbus, l'opération Andromède a conduit à la construction de quatre mille logements, de deux cent vingt mille mètres carrés de bureaux, de soixante-dix hectares d'espaces naturels, ainsi que de l'ensemble des équipements publics nécessaires à la vie de dix mille habitants. Il reste maintenant à faire vivre cette merveille d'équilibre au fil des années et des péripéties qui ne manqueront pas de survenir, comme l'illustre la disparition imprévue de la taxe professionnelle.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Joseph CARLES

J'exerce comme maître de conférence en gestion à l'École des sciences politiques de Toulouse. Je suis aussi adjoint au maire de Blagnac, conseiller de la communauté urbaine du Grand Toulouse et enfin président de la société d'économie mixte (SEM) Constellation, qui est une SEM d'aménagement et de construction. Dans le cadre de cet exposé, c'est plutôt selon ces dernières identités, et particulièrement selon la toute dernière, que je vais m'exprimer, sans pour autant empêcher la première d'influencer ou d'éclairer mon discours, puisque mes travaux de recherche portent sur la gouvernance des organisations territoriales. Concrètement, je vais mêler la description d'un projet d'aménagement mené par la SEM avec une thèse que je défends sur l'importance des fonctions de discussion et de médiation que doivent remplir les responsables politiques en charge de ce genre de programmes dans la société française contemporaine.

Ce projet concerne une vaste zone située principalement sur la partie nord de la commune de Blagnac, et qui côtoie les pistes de l'aéroport de Toulouse-Blagnac. Il se décompose en deux parties principales, la première concernant l'installation d'un site industriel d'Airbus, la seconde, appelée Andromède, s'occupant de l'aménagement d'un grand quartier urbain destiné à accueillir environ dix mille habitants. Je vais présenter l'une, puis l'autre.

### **Une vigilance envers un partenaire imposant**

En 1995, Airbus décida de lancer le projet de l'A3XX (qui deviendra l'A380, le plus gros avion de passagers du monde). Quatre années plus tard, en 1999, l'entreprise, ayant besoin d'un terrain à proximité immédiate d'un aérodrome, demanda aux autorités administratives et politiques de lui accorder la partie de cette zone nécessaire à ses ambitions. Compte tenu de l'enjeu économique d'une telle installation et de l'envie, depuis longtemps ancrée, de la mairie de Blagnac, propriétaire du foncier, de donner à cet espace une perspective plus forte que ce que promettaient le centre équestre et les quelques petits équipements de loisir supplémentaires qui y étaient installés, les responsables locaux adhèrent rapidement à la proposition avec un grand consensus.

Pour les élus, le démarrage de cette aventure fut donc simple. La suite le fut aussi grâce, à mon avis, à notre vigilance à l'égard de la stratégie de l'entreprise Airbus et des opérations qu'elle menait. Il a, en effet, fallu s'adapter rapidement aux évolutions de son projet qui ont parfois brutalement remis en question quelques-uns de nos plans, à des détails importants pour Airbus mais pas toujours immédiats à saisir pour nous ou, inversement, à trouver les moyens de lui faire prendre en compte les points sensibles pour nous mais peu importants pour l'entreprise. Il a fallu, par exemple, changer en quelques jours le lieu de l'arrivée des pièces constitutives de l'A380, veiller à ne rien donner qui puisse être qualifié d'aides publiques, ou encore, négocier certaines de nos préoccupations environnementales.

#### *Un changement dans l'arrivée des matériels*

Airbus avait initialement planifié que les éléments de l'A380 qu'il allait assembler sur notre zone devaient arriver par le Sud. Dans ce cadre, nous avions prévu d'adapter un certain nombre d'équipements selon un ordre de priorité. En particulier, il était apparu qu'il n'y avait pas d'urgence à évacuer le centre équestre situé au Nord. Nous avons donc laissé un délai raisonnable de dix-huit mois à ses responsables pour le fermer et trouver sereinement un autre emplacement. Or, un jour, les dirigeants d'Airbus nous ont présenté un nouveau plan qui faisait venir les pièces de l'avion par le Nord. En effet, ils avaient calculé que cela leur permettait un gain de productivité de 10 %. Ils nous ont demandé de libérer l'accès par le Nord avant deux semaines. Compte tenu de l'importance de leur argument, il n'était pas possible de s'y opposer. Il nous a donc fallu brusquer les responsables du centre équestre, ce qui est une option profondément insatisfaisante pour un élu à l'égard de ses concitoyens.

Heureusement, les nombreuses discussions que nous avons déjà menées avec les uns et les autres ont permis de traiter l'affaire avec une relative facilité.

### *Ne pas se métamorphoser en aide publique*

Comme la concurrence était féroce entre Airbus et Boeing, et que l'Américain avait l'habitude de saisir toutes les opportunités de prouver que le Franco-Allemand bénéficiait d'aides publiques interdites, il a été primordial de rédiger avec un grand soin et une grande transparence les protocoles de cession ou de location des terrains et des équipements que nous mettions à la disposition de ce dernier. À titre d'illustration des multiples points qui ont réclamé notre attention, il y a eu par exemple la nécessité de justifier avec précision le loyer que nous demandions à Airbus pour l'occupation d'un domaine public, mais aussi son taux d'augmentation au cours des années.

### *Négocier le développement durable et la sécurité*

Dans l'ensemble de notre problématique d'aménagement territorial, le développement durable et la sécurité étaient apparus comme des valeurs prioritaires, alors qu'ils n'étaient pas encore une préoccupation importante d'Airbus. Comme l'avionneur nous demandait de conserver du foncier pour ses développements futurs et que plusieurs autres entreprises demandaient déjà à s'y installer, ces priorités ont pu être négociées. Au final, nous avons obtenu une remarquable prise en compte de l'environnement qui conduit aujourd'hui, sur nos espaces naturels, à la présence d'une faune particulièrement riche pour la région.

## **Animer l'opération Andromède**

L'opération Andromède, actuellement en cours de finalisation, consiste à développer un espace urbain de deux cent dix hectares, comprenant quatre mille logements, deux cent vingt mille mètres carrés de bureaux et soixante-dix hectares d'espaces naturels. Elle va faire passer la population de Blagnac de vingt-deux mille habitants à trente-deux mille. C'est donc une opération de grande envergure.

La méthode de management que j'ai suivie s'est fondée sur le constat que ma légitimité était celle d'un élu du peuple et non pas celle d'un spécialiste de l'aménagement. J'en ai déduit qu'il me faudrait écouter les professionnels pour évaluer le caractère réaliste d'une idée et pour mettre au point un projet, mais qu'il me fallait auparavant être capable de leur donner une ligne directrice suffisamment puissante. Celle-ci devrait être issue de mon contact avec la population et de ma responsabilité d'élu, pour ne pas être submergé par leurs expertises et accepter, par voie de facilité, les solutions déjà élaborées qu'ils auraient héritées de leurs réalisations précédentes et qui ne seraient pas adaptées à notre réalité locale. Cela impliquait de trouver les modalités permettant ces formes d'échanges.

Conduit par cette manière de voir, le premier acte de management a consisté dans la présentation de l'espace à aménager et de ses spécificités au cours d'un grand colloque réunissant de nombreux élus ainsi que des urbanistes, des architectes et des promoteurs qui avaient travaillé auparavant sur d'autres grandes agglomérations comme Nantes, Bordeaux, Montpellier, Rennes ou Lyon. Cela a permis à chacun de commencer à se situer par rapport à cet espace ainsi qu'à la diversité des types d'intervenants. Plus spécifiquement, mon équipe a pu prendre contact avec les acteurs du domaine de l'aménagement et se familiariser avec les habitudes de ce milieu.

À l'issue de ce rassemblement, nous, les élus, avons décidé de soumettre le projet à concours, selon la modalité juridique du marché de définition. Dans une première phase, nous avons retenu trois équipes sur dossier, à partir de leurs références et de l'assurance qu'elles apportaient sur leur capacité à mener une telle opération. Mais nous ne leur avons pas demandé de présenter un projet particulier. Conformément à mon principe méthodologique, nous voulions en effet que les propositions concrètes ne viennent qu'après en avoir fixé les valeurs.

Pour définir les valeurs, nous avons organisé un séminaire d'une journée entre les responsables politiques et les membres des équipes retenues. Afin de sauvegarder la prééminence du politique, ces derniers ne pouvaient intervenir directement que pour mieux comprendre ce que les élus disaient. Pour ne pas risquer de dériver trop loin des possibilités techniques, les élus étaient aidés par des AMO (assistants à la maîtrise d'ouvrage) spécialisés, qui faisaient le lien avec les experts de chaque équipe. Au terme de ce séminaire, nous avons rédigé une charte qui a été érigée en référentiel. Elle promouvait particulièrement la mixité sociale et le développement durable.

Munies de ce référentiel et de ce qu'elles avaient entendu, les trois équipes sont reparties pour élaborer leurs projets. Après avoir sélectionné l'une d'entre elles, et remercié les deux autres en les indemnisant pour leur travail, nous avons repris un intense dialogue de manière à adapter le plus possible, d'une part, le projet choisi en fonction des contraintes que les techniciens repéraient et, d'autre part, des valeurs posées au début. Leur traduction dans les détails s'affinait au fur et à mesure que le projet avançait et augmentait en visibilité. Nous avons ainsi amélioré la prise en compte de l'environnement, de la primo-accession et des personnes à faibles revenus.

### *Préserver l'environnement*

Notre souci du développement durable s'est étendu dans plusieurs directions dont voici quelques exemples : la récupération des eaux a été conçue afin qu'aucune goutte ne quitte le site sans avoir été retraitée sur place ; un vaste espace de soixante-dix hectares a été réservé pour accueillir sept mille arbres (qui viendront d'un pépiniériste allemand, car les contraintes qui pèsent sur les professionnels français, liées à l'émiettement de la propriété, ne leur permettent pas de répondre à cette demande en dépit de la grande taille des forêts de notre pays) ; les bureaux seront maintenus à une température de 14 degrés par géothermie, et seront chauffés en complément grâce à de l'énergie solaire. La géothermie étant apparue, à la suite de nombreux débats, comme une source d'énergie très spécifique, il a été clarifié qu'il faudrait donner une petite formation aux occupants des bureaux pour leur permettre de l'utiliser avec le maximum d'efficacité.

### *Accueillir les personnes à faibles revenus*

Les discussions avec les promoteurs ont conduit au principe de l'intégration de 20 à 25 % de logements sociaux dans chaque îlot de quatre-vingts ou cent logements. Pour qu'ils soient précisément conformes aux besoins, nous avons contraint les architectes et les promoteurs à dialoguer avec le bailleur social en l'intégrant dans le processus de décision. Le bailleur social a particulièrement insisté pour que ces appartements ne soient pas différenciables des autres, ce qui est une exigence contemporaine très forte compte tenu de la sensibilité des personnes démunies à la stigmatisation.

### *Permettre la primo-accession*

Réalisant que nos diverses exigences augmentaient le coût des logements au risque de rebuter tous les primo-accédants, nous avons fixé l'objectif d'un prix de vente maximum de deux mille cinq cents euros le mètre carré en secteur libre et cherché des sources d'économie sans renier nos valeurs. Après avoir repéré le thème des modes constructifs, nous avons lancé un concours auprès de promoteurs et d'architectes. Ce fut l'occasion d'une véritable foire aux innovations : certains ont cherché des économies dans les matériaux de construction, utilisant le bois, le métal ou le verre, d'autres dans la manière de construire, en fabriquant, par exemple, les murs industriellement et en se contentant de les assembler sur place. Beaucoup étaient satisfaisantes. Nous avons choisi celle qui faisait évoluer une technique habituellement réservée aux lofts pour l'adapter à notre configuration.

## **L'équilibre, pilier du succès**

Au final, l'opération Andromède, qui est la plus vaste sur terrain nu actuellement menée en France, connaît déjà un réel succès, concrétisé par la vente réalisée de nombreux programmes, la réception d'un prix récompensant ses innovations, et la qualification probable de premier écoquartier de France. Alors qu'elle approche de sa conclusion, j'identifie avec le recul trois facteurs principaux qui ont contribué à sa réussite, et qui sont tous marqués par le sens de l'équilibre : équilibre dans son positionnement dans la dynamique toulousaine ; équilibre dans la prise en compte des diverses composantes de la réalité humaine d'une véritable collectivité ; équilibre dans le leadership pour trouver les meilleures solutions.

### *Une adhésion à la dynamique toulousaine*

L'opération Andromède prend sa place dans la dynamique générale de l'agglomération toulousaine tirée par l'aéronautique et qui attire près de vingt mille nouveaux habitants par an. La coopération étroite avec la communauté urbaine a notamment permis de régler précisément les mécanismes de financement et de planifier les travaux nécessaires à la prolongation des transports collectifs.

### *Toutes les dimensions d'un quartier de ville*

Nous avons tenu à permettre la coexistence de toutes les réalités d'une ville : présence de personnes à fort et à faible revenus, de toutes les générations, d'actifs et de retraités, de bien portants et de malades ou de handicapés (sur ce sujet nous avons travaillé étroitement avec le conseil général). Pour cela, nous avons conçu des habitations individuelles et des logements collectifs, des zones de bureaux, de commerce, de loisirs, de sport, de nature. Actuellement nous envisageons la construction d'un centre offrant un service d'aide aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.

### *Un leadership circonstanciel*

Au cours de cette opération, le leadership a été réparti entre tous les acteurs. Les réunions, par exemple, étaient menées par l'élu, l'expert, le promoteur ou le représentant des habitants, selon la problématique qu'il fallait traiter et la manière dont chacun y était impliqué. À chaque fois, le plus compétent prenait le pouvoir mais, ayant l'expérience d'être en retrait sur d'autres sujets, il avait le souci du partage de ses analyses, de leur bonne compréhension, et d'une intégration des autres points de vue au fil des rencontres. En conduisant à une prise de décision très équilibrée, ce mode de management a probablement été la clé ultime du succès.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Ce nouveau quartier de Blagnac paraît parfait, mais, étant à proximité des pistes d'un aéroport, je crains que vous n'avez oublié de mentionner une probable nuisance : le bruit.*

**Joseph Carles :** Non, car les pistes sont orientées de telle sorte que le bruit ne diffuse pas tellement dans sa direction. C'est une chance, mais c'est une réalité : nos terrains sont hors du plan réglementaire d'exposition au bruit.

### Le rêve de l'A380

**Int. :** *La perspective d'être plus ou moins associée à la construction du plus gros avion du monde a certainement permis d'unifier une grande partie de la population et à faire tenir cette unité dans le temps. À vos trois facteurs de succès, je pense donc qu'il faut ajouter le rêve suscité par l'A380.*

**J. C. :** Il est certain que toutes les négociations aussi bien avec l'industriel qu'avec les personnes déjà présentes sur le site auraient été beaucoup plus longues s'il n'y avait pas eu le sentiment de participer à une histoire grandiose. Je reste d'ailleurs encore stupéfait de la rapidité avec laquelle l'usine a pu apparaître et devenir opérationnelle.

### La fixation des valeurs

**Int. :** *Le cheminement suivi pour la fixation des valeurs semble avoir été assez linéaire : un colloque, puis un séminaire, puis le règlement de points de détail. Je doute que cela ait été aussi simple.*

**J. C. :** Il y a un effet d'échelle. Vu de haut, on peut le résumer ainsi, car un certain nombre de grandes valeurs ont été fixées lors du séminaire et l'on est resté ensuite dans leur cadre. Mais à une échelle plus petite, au niveau de l'application, le processus a connu de nombreux changements de direction ; j'aime à dire, pour rester dans le champ de l'aéronautique, qu'il a ressemblé au vol zigzagant de la bécasse. Concrètement, à l'intérieur d'une valeur, par exemple le respect de l'environnement, les idées sont parties dans de nombreuses directions au cours de réunions successives ; nous en avons suivi une, puis nous en avons changé, puis nous nous sommes fixés sur une troisième. Certaines valeurs non précisées au départ sont apparues à la suite de celles qui existaient puis ont pris de la force et sont devenues des piliers. C'est le cas de la valeur d'innovation qui n'avait pas été affirmée au départ, mais qui a pris du relief quand nous nous sommes retrouvés devant l'alternative de réduire les contraintes que nous faisons peser sur les projets ou d'obliger les équipes à chercher des réponses au-delà de celles qui leur étaient habituelles. Au final, il apparaît que la charte des valeurs a évolué tout en conservant son caractère de référence. C'est un peu paradoxal, mais c'est bien comme cela que nous l'avons vécu.

**Int. :** *L'explication de ce paradoxe tient sans doute aux nombreuses discussions que vous avez menées. Elles ont probablement permis de faire évoluer les concepts tout en gardant un lien étroit avec les références initiales. Ainsi, les gens se sont déplacés cognitivement sans être désorientés.*

**Int. :** *Comment allez-vous faire vivre vos valeurs au cours du temps ?*

**J. C. :** Je ne pose pas a priori cette question. Je pense que nous trouverons les occasions au fur et à mesure des événements. Je crois que le lien entre l'élus et la population, tel qu'il a été établi au cours de cette première phase, possède un potentiel d'innovation considérable et qu'il apportera des solutions. Déjà, par exemple, sur la valeur de l'environnement, j'imagine la création d'une journée citoyenne des espaces naturels, au mois de mai ou de juin, pendant

laquelle les habitants s'attelleraient bénévolement à un grand nettoyage, et qui finirait par un grand méchoui le soir. Comme des associations de résidents ont déjà l'habitude d'organiser des repas sur la voirie en demandant une autorisation de barrer la rue à la mairie et que les gens ont facilement le sens de la propreté quand c'est à proximité de leur lieu de vie, cela devrait fonctionner. Sinon, on trouvera autre chose. Je ne m'inquiète pas.

### **Avancer dans un monde chahuté**

**Int. :** *Le monde avance aussi sur le mode du vol de la bécasse. Ainsi pendant la durée de l'opération Andromède plusieurs événements imprévisibles ont touché directement vos sujets de préoccupation : vous élaborez un projet immobilier et une crise économique éclate, vous menez une opération financée en partie par les collectivités locales et la taxe professionnelle est remise en question, vous collaborez avec l'entreprise Airbus, et elle connaît une grave crise de direction et l'A380 a de nombreux retards. Comment avez-vous fait pour conduire un projet aussi unifié au milieu d'incertitudes aussi nombreuses ?*

**J. C. :** Une première raison tient sans doute au fait que j'ai profondément intégré l'incertitude dans ma vision du monde. Je suis persuadé que la volonté de n'avancer que lorsque tout a été bien encadré est le meilleur moyen de rester immobile et de se retrouver un jour à l'écart d'un monde qui se sera déplacé. De ce fait, même si les événements pris séparément me surprennent et me plongent momentanément dans la crainte, la dynamique de l'imprévisibilité ne me déstabilise pas. Cette attitude me permet d'éviter de transmettre mes inquiétudes autour de moi. Le calme collectif étant conservé, on finit par trouver une solution. Cette solution peut d'ailleurs venir d'un autre événement imprévisible qui survient quelque temps plus tard et que l'on est capable de saisir. Vous évoquez la crise économique. Elle a commencé quand notre projet avait déjà bien avancé. À ce moment-là, beaucoup de gens m'ont assuré que nous ne parviendrions pas à vendre tous nos bureaux, ni nos logements. Et puis, l'État a fait voter la loi Scellier qui a obligé les bailleurs sociaux à acheter un certain nombre de logements. De leur côté, les promoteurs ont arrêté brutalement de lancer de nouvelles opérations, se contentant de terminer celles qui étaient en cours. Au final, à Blagnac, nous nous retrouvons plutôt en pénurie d'appartements, et nos programmes partent avec une grande facilité. On ne peut pas prévoir le futur... Ce qu'il faut pour faire aboutir un projet, ce n'est pas une planification parfaite, mais une capacité de mobilité.

**Int. :** *Concrètement, comment allez-vous compenser la perte de la taxe professionnelle ?*

**J. S. :** Dans ce monde très mouvant, il y a néanmoins quelques certitudes. L'une d'entre elles, qui fait partie des fondements de l'administration budgétaire française est que, dans ce genre d'opération, l'État garantit à l'année "n+1" la ressource que vous aviez à l'année "n". Naturellement, il ne faut pas prendre cette promesse de manière parfaitement rigoureuse : l'État, pour faire des économies sur son budget, trouve souvent les moyens d'éroder un peu ce qu'il doit. Mais, cela signifie simplement que l'on ne doit pas espérer pouvoir se reposer définitivement sur des lauriers acquis un jour, ce qui me semble normal. Il faudra donc trouver des compléments de financements. Le moment venu, nous les chercherons.

### **Partager la parole, une norme pour aujourd'hui ?**

**Int. :** *Votre souci de donner une très grande place à la parole de toutes les parties prenantes, avec une prise de décision seulement en fin de course, multiplie les réunions : cela paraît très coûteux en temps, et donc en argent.*

**J. C. :** Oui et non. À court terme, cette méthode est effectivement coûteuse et l'on peut avoir le sentiment de gâcher du temps, de l'argent, et aussi de l'énergie car les réunions en demandent beaucoup. Mais elle a l'immense avantage de produire une adhésion à peu près continue de l'ensemble des parties prenantes. Or, on s'aperçoit facilement que de nombreuses opérations qui semblaient avancer rapidement grâce à une organisation *top-down*

et une prise de décision hiérarchique, s'arrêtent brutalement un jour parce que l'une des parties prenantes décide de ne plus accepter le mouvement, pour une raison qui était restée masquée jusqu'alors : quand le temps a été trop compressé, il se venge. Même si je n'ai pas de statistiques ni d'études qualitatives précises pour le prouver, je suis persuadé que le temps consacré aux échanges économise globalement de l'argent.

Plus généralement, la conception assez égalitaire des rapports sociaux entre tous les participants, au-delà du statut et des compétences de chacun, qui caractérise cette manière de faire, me semble à l'unisson de l'esprit de notre époque. Or, selon la formule de Victor Hugo, « rien ne peut arrêter une idée dont l'heure est arrivée ». J'ose ainsi suggérer que c'est une manière particulièrement appropriée à l'époque qui s'ouvre.

**Int. :** *En tant qu'urbaniste, je souligne que les SEM ont souvent une équipe d'urbanistes attirée, ce qui signifie que votre décision de vous positionner seulement en médiateur et animateur dans une organisation en réseau était un choix risqué, et dont l'expérience est propre à donner des enseignements précieux.*

**J. C. :** Je précise que la SEM comprend une douzaine de personnes dont un urbaniste et un architecte. Elle dispose donc de certaines compétences en elle-même. Mais ces compétences ont été utilisées pour animer des équipes extérieures et non pour concevoir le projet.

**Int. :** *Votre méthode vous oblige personnellement à consacrer beaucoup de temps à ce projet. Êtes-vous rémunéré ?*

**J. C. :** Le président d'une SEM ne peut pas légalement recevoir de rémunération. En revanche, le directeur général le peut. En tant que président-directeur général, je pourrais donc être payé, mais ayant une indemnité d'élus et un salaire d'enseignant en gestion, il m'a paru normal de ne pas l'être. Cela dit, on a rarement l'occasion de mener une opération d'une aussi vaste envergure. Pour un élu local, c'est très gratifiant.

**Int. :** *Vous semblez dénier la pertinence des systèmes hiérarchiques. Mais ils ont aussi leurs vertus. Quand on mène des opérations de guerre, par exemple, on est perdu si l'on se met à discuter, comme en a témoigné un général lors d'une séance de l'École de Paris<sup>1</sup>.*

**J. C. :** À la guerre, sans doute, mais doit-on considérer qu'une opération d'aménagement comme Andromède est une guerre, et que ceux qui y participent sont des militaires au combat ? Cela ne paraît pas réaliste. Nous sommes ici dans le registre de la vie normale d'un territoire. Le corps des sapeurs-pompiers, avec lequel je travaille fréquemment, possède deux manières d'être : celle de l'intervention, et celle de la prévention/préparation. Dans l'intervention, le colonel exige une obéissance immédiate et complète. En revanche, dans la prévention/préparation, les discussions sont possibles sans nuire à l'efficacité technique et permettent même d'y contribuer en diversifiant les points de vue. Or, heureusement, c'est ce temps-là qui constitue la vie "normale".

### **La palabre, la négociation et le film**

**Int. :** *Avant d'être capables d'un échange de points de vue et d'une forme de négociation, les gens ont généralement besoin de purger un certain nombre de passions qui les habitent. Il faut donc accepter de prendre un temps préliminaire pour ce que j'appelle la palabre. Avez-vous la même expérience ?*

**J. C. :** Oui, en voici une illustration. Un jour, il a fallu choisir l'emplacement précis d'un immeuble. Face à une première proposition, les habitants ont fait part de leur désaccord. Pour résoudre le problème, j'ai discuté avec eux ainsi qu'avec les promoteurs : chacun a exprimé

---

<sup>1</sup> Franck Vermeulen, Jean-René Bachelet, Alain Rohaut, "Manager le moral des troupes", séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris du management (ref VA050609).



ses contraintes et ses préférences, et l'on a fini par trouver une solution qui a satisfait l'ensemble des participants. Il y a donc eu une négociation. Mais avant d'en arriver à ce niveau de discussion, j'ai dû passer beaucoup de temps avec la population à palabrer au sens que vous donnez à ce terme. Des habitants me disaient par exemple : « *On ne veut pas que vous construisiez des immeubles ; ils vont attirer toute la population de tel quartier défavorisé de Toulouse* » ; et je répondais : « *J'ai été enfant à Blagnac, et moi, si je n'avais voulu personne d'autre, vous ne seriez pas là* » ; et ils me relançaient : « *Oui, mais hier, il y avait ceci ou cela, et ce n'est plus le cas aujourd'hui* » ; et je reprenais : « *Oui, mais d'un autre côté, le monde a changé, et maintenant, c'est ainsi, il faut bien l'accepter* », et ainsi de suite pendant assez longtemps. Cependant, je n'établis pas de rupture nette entre le temps de la palabre et celui de la négociation, car au cours de toutes ces discussions, nous nous racontons les uns aux autres une unique histoire, celle de la vie sur ce territoire, qui prend petit à petit un sens. Au fur et à mesure qu'elle prend du sens, la parole passe d'une expression épidermique et généralisante à un échange structuré traitant d'une question concrète.

En tant qu'animateur, j'aime dire que j'essaye de faire un film de cette histoire et d'y faire entrer mes interlocuteurs en tant qu'acteurs. C'est très efficace : dès que les gens y trouvent leur rôle, même si ce n'est pas exactement celui qu'ils auraient souhaité au début, ils acquièrent une forme de souplesse qui permet de chercher et de trouver des réponses à tous les problèmes.

Présentation de l'orateur :

Joseph Carles : président-directeur général de la SEM Constellation et adjoint au maire de Blagnac ; il est également maître de conférence à l'Institut d'études politiques de Toulouse et intervient régulièrement à l'INET (Institut national des études territoriales) de Strasbourg devant les cadres dirigeants de collectivités territoriales.

Diffusion janvier 2010