

# A-t-on réinventé Paris ?

par

■ **Jean-Louis Missika** ■

Ancien adjoint à la maire de Paris, chargé de l'urbanisme

■ **Alain Trincal** ■

Président-directeur général de Talents & Co

## En bref

Réinventer Paris. L'objectif était ambitieux, renvoyant le message du réveil de la belle endormie. Après des années d'urbanisme plan-plan, Paris allait bouger, Paris allait innover. L'innovation était bien le maître-mot de cette opération lancée en 2014 par la mairie de Paris. Innovation en matière de volumes, l'opération concernant 23 sites, innovation en matière de montages, mais surtout innovation en matière de production : plutôt que d'appeler des projets sur une programmation prédéfinie, le maître d'ouvrage laissait libre cours à la créativité de chaque candidat. Le concours donna ainsi lieu à des propositions originales et innovantes, et son modèle fut répliqué par Paris, la métropole et la région. Six ans après, ces opérations ont aussi eu des effets sur l'organisation des professions de l'urbanisme, qui peuvent conduire à interroger leurs impacts sur le long terme. Réinventer Paris une fois, ou continûment ?

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

En lançant l'opération Réinventer Paris, en 2014, nous avons expérimenté un concours d'architecture d'un genre assez nouveau en France. Il a contribué à rebattre les cartes, à l'heure où les secteurs public et privé étaient compartimentés, où des rentes immobilières s'étaient établies, et où les architectes et les usagers étaient les oubliés de la programmation. Depuis, cet urbanisme innovant et agile a fait des émules.

C'est sous le mandat de Bertrand Delanoë – dont j'étais l'adjoint en charge de l'innovation, de la recherche et des universités – qu'est née l'idée d'organiser des appels à projets urbains innovants. Il s'agissait de faire de Paris un haut lieu de l'innovation et d'accentuer le rôle de la ville dans l'économie de l'innovation.

Le premier de ces concours, lancé en 2009, portait sur le mobilier urbain intelligent. Plutôt qu'un classique appel à manifestation d'intérêt, il invitait des acteurs variés (start-up, grands groupes, associations...) à concevoir des innovations urbaines et à les expérimenter in situ. Quand j'en ai soumis l'idée à l'équipe municipale, beaucoup ont pensé que nous n'aurions guère de candidats, puisque nous n'offrions pas d'argent à la clé. Pourtant, les réponses ont afflué. C'est ainsi que JCDecaux et la RATP ont testé de nouveaux abribus ou qu'une jeune pousse barcelonaise a démontré l'efficacité de ses potelets à mémoire de forme, moins chers, plus résistants et moins dangereux pour les cyclistes que leurs équivalents en acier.

L'opération a été renouvelée une dizaine de fois entre 2008 et 2014. Certaines expérimentations auxquelles elle a donné lieu ont connu une pérennité considérable, notamment en matière de végétalisation (potagers urbains, cultures sur les toits et terrasses, etc.), faisant de Paris l'une des villes leaders dans ce domaine à l'échelle de la planète.

### Première édition : un succès inattendu

C'est avec ce bagage d'expérimentations que j'ai rejoint la nouvelle maire, Anne Hidalgo, en 2014, en tant qu'adjoint chargé de l'urbanisme. D'emblée, j'ai interrogé la direction de l'urbanisme sur la possibilité d'organiser des appels à projets innovants dans un domaine où, par nature, l'expérimentation est compliquée : en cas d'échec, il est plus facile de démonter un abribus que de démolir un édifice... Il me semblait important d'adopter une approche plus éphémère et réactive de l'urbanisme. La conversation fructueuse que j'ai entretenue avec Claude Praliaux, alors directeur de l'urbanisme, a permis d'identifier le champ dans lequel des innovations étaient envisageables.

#### *Un champ d'innovation : les biens et terrains cédés*

Les villes travaillent l'espace urbain selon trois catégories. Dans la première, celle des bâtiments publics, les initiatives sont fortement encadrées par le code des marchés publics, les directives européennes et la loi dite MOP (loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée). Les municipalités, celle de Paris en particulier, accordent la plus grande attention aux bâtiments construits dans ce cadre, notamment lorsqu'ils abritent un service public de proximité : collège, école, gymnase, médiathèque...

La deuxième catégorie est celle des zones d'aménagement concerté (ZAC). La ville achète alors un terrain ou une friche, souvent industrielle ou ferroviaire, et confie un mandat d'aménagement à une société d'économie mixte, comme la SEMAPA (Société d'étude, de maîtrise d'ouvrage et d'aménagement parisienne) ou P&Ma (Paris et métropole aménagement). Cette société se charge d'organiser une compétition pour confier la construction ou la rénovation à un promoteur privé. Il s'agit toujours de projets de longue haleine : la ZAC Paris Rive Gauche, par exemple, a une durée de vie d'une cinquantaine d'années.

La troisième catégorie correspond aux terrains et aux bâtiments que la ville décide de vendre. À mon grand étonnement, ces opérations relevaient jusqu'alors de la direction des affaires financières, qui lançait des enchères

fondées sur des critères strictement financiers : le lauréat était toujours le plus offrant. Pour empêcher le plus gros chèque, les promoteurs devaient “bourrer la parcelle”, selon l’expression consacrée, et minimiser les coûts de construction. Cela explique la médiocrité de certaines de leurs réalisations. C’est sur cette catégorie que s’est focalisé le programme Réinventer Paris. Jamais il n’a porté sur des bâtiments abritant des services publics de proximité, ni sur des ZAC, à de rares exceptions.

La ville de Paris dispose d’un patrimoine considérable et ne cesse de vendre pour acheter. Son compte foncier est alimenté par ces cessions, ce qui permet d’acheter des terrains pour construire des logements sociaux, des bibliothèques ou autres équipements. Ces opérations n’ont rien de marginal : elles représentent quelque 200 millions d’euros par an. Contrairement à ce que certains ont pu affirmer, il ne s’agit pas de brader le patrimoine municipal ni de vendre les “bijoux de famille”. C’est au contraire une gestion intelligente consistant à vendre des actifs non stratégiques pour acquérir des actifs stratégiques.

### *L’intérêt général plutôt que le montant du chèque*

Si nous décidions de fonder ces opérations sur des critères autres que financiers, comment procéderions-nous ? Serait-ce juridiquement et techniquement possible ? Telle est la réflexion que nous avons menée tout au long de l’année 2014. En visant des critères qualitatifs et en accordant une large part à l’innovation, nous entrons en terrain miné : sur quelle base sélectionner les meilleurs projets ? Y avait-il un risque juridique à ne pas vendre au plus offrant ?

Nous avons identifié les bâtiments et les terrains pouvant faire l’objet d’une vente ou d’un bail à construction, et avons engagé une conversation – qui s’est avérée constructive – avec la direction de l’immobilier de l’État, à Bercy, sur les conséquences qu’aurait l’introduction de critères qualitatifs et d’intérêt général dans l’évaluation de ces biens. Nous sommes convenus que leur valeur vénale n’était pas strictement liée au prix du marché, mais qu’elle devait intégrer la nature de la programmation et de l’innovation proposée : en toute logique, la valeur diffère selon que l’on construit une auberge de jeunesse ou un hôtel de luxe, un immeuble de bureaux ou un incubateur.

Nous avons sélectionné 23 sites reflétant la diversité des problèmes urbains, depuis la rénovation d’un hôtel particulier du XVIII<sup>e</sup> siècle jusqu’à l’aménagement d’une friche ferroviaire au bord du périphérique. Nous avons par ailleurs défini neuf critères d’innovation. C’est sur cette base qu’a été lancé l’appel à projets, comme une bouteille à la mer. Les plus optimistes d’entre nous anticipaient 250 réponses. Nous en avons reçu 823 ! Parmi elles, 372 ont franchi la première étape de sélection.

Certains ont taxé Réinventer Paris de vaste opération de communication. Pourtant, nous n’avons pas consacré le moindre euro à la publicité du programme. Nous étions d’ailleurs loin d’imaginer un tel succès.

### *De nouvelles règles du jeu*

À l’époque, le concept d’innovation était étranger aux promoteurs immobiliers ; entre autres exemples, les bureaux partagés et le coworking leur paraissaient anecdotiques, à l’heure où WeWork dédiait 20 000 mètres carrés à ce type d’espace en plein New York... En faisant de l’innovation une clé de voûte, Réinventer Paris a obligé les promoteurs à se remettre en question. Nous avons organisé des rencontres entre start-up, entreprises, promoteurs et architectes autour des grands domaines d’innovation que nous avons identifiés : la végétalisation urbaine, l’emploi de matériaux inusités (bois, paille, fibres...), les nouvelles techniques de construction, les modalités de financement innovantes... Au-delà du traditionnel binôme architecte-promoteur, les candidats ont été incités à former des équipes pluridisciplinaires accueillant des artistes, des chercheurs, des paysagistes, des jeunes pousses spécialisées dans la lumière, la construction, etc. Dans un même esprit, les jurys ne se limitaient pas à des élus et à des fonctionnaires, mais comptaient des experts de divers domaines (numérique, agriculture urbaine...), voire des artistes.

Nous avons ainsi rebattu les cartes, afin que les répondants n’aient pas le sentiment de participer à un concours comme les autres. Les grands comptes restaient, malgré tout, convaincus qu’en définitive, le montant du chèque