

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'OUVRAGE

Aline SCOUARNEC

.....  
Aline SCOUARNEC, Professeur Agrégé des Universités, Université de Caen et ESSEC  
EXECUTIVE EDUCATION

L'évolution de la société et de ses besoins conduisent à une parcellisation d'intervenants et d'acteurs au sein des territoires, départements, communes, villes, etc. Cette complexité croissante, notamment avec les réformes à venir, conduira à une recomposition imminente de l'offre de la ville et de ses acteurs, notamment des métiers liés à la politique de la ville tant sur le plan social que culturel, urbain ou politique...). Dans ce contexte, il nous a semblé utile de commencer à réfléchir aux conséquences de ces mutations des territoires - et en particulier de la Ville - sur les métiers, les compétences, les formations, les organisations et environnements de travail de demain, etc.

Dans la continuité des manifestations précédentes organisées à l'Université Paris Dauphine en partenariat avec l'IAE de Caen et la Revue *Management & Avenir*, l'objectif de la 13<sup>ème</sup> rencontre, organisée en partenariat avec l'ESSEC, Le Pôle des Futurs de Deauville et la MRSH de Caen le 1<sup>er</sup> juillet 2013 a été de réfléchir aux évolutions des métiers de la Ville de Demain. Lors de cette journée, un certain nombre de sujets ont été développés, nous noterons entre autres :

- Les nouvelles problématiques de la Ville de demain (développement durable...)
- L'histoire de la construction des Villes et de ses Métiers
- Face à la diversité des acteurs, quelle gouvernance pour la ville de demain, ses conséquences en termes de pouvoir, compétences, métiers... ?
- Prospective des pratiques de management : quel management pour la ville de demain
- Quelle coopération face à la transversalité grandissante ? Par exemple en matière de GTEC ?
- Quelle stratégie de communication pour la Ville de demain ? Quel Marketing pour la Ville de Demain ?
- La délimitation et la définition du champ d'action des métiers de la ville (métiers du développement social, urbain, culturel, politique...)
- La professionnalisation des métiers de la Ville de demain : quelles formations ?
- Les enjeux du Télétravail dans la Ville de Demain

- Mais également tous les sujets liés à l'apport de la prospective sur la vie des organisations et des territoires en général

A l'issue de la présentation de ces 14 communications, nous avons sélectionné les 9 textes suivants afin de pouvoir vous donner une vision diversifiée des sujets porteurs quant aux métiers de la ville de Demain.

**Aurélien Taburet**, dans son chapitre « Promoteurs immobiliers privés et quartiers durables : nouvelles échelles et nouveaux champs d'activité » met en évidence que « depuis leur émergence, les nouvelles problématiques du développement durable (ré)interrogent la production de la ville. Les promoteurs immobiliers privés sont alors interpellés et mobilisés afin de répondre à ces problématiques qui deviennent prescription à la suite du Grenelle de l'environnement. Depuis la fin des années 2000, les enjeux ne sont plus uniquement immobiliers (bâtiment performant). Ils deviennent territoriaux (quartier et ville durables). La ville durable s'impose comme nouvel horizon à l'activité de la promotion immobilière. Quant au quartier, il devient une échelle propice à son expérimentation et à sa mise en opérationnalité. Il ouvre dès lors un nouveau champ d'activité pour les promoteurs immobiliers privés ».

Dans son chapitre « Projets architecturaux à Dubaï : entre tradition et modernité. Interrogations autour du Burj Al Arab », **Corinne Baujard**, s'intéresse à la « ville de Dubaï, capitale de l'Emirat de Dubaï, deuxième des sept Emirats Arabes Unis (EAU) par sa taille et sa population, qui est située entre le golfe Persique et le golfe d'Oman. Dans cette région du Moyen-Orient, les projets architecturaux les plus démesurés répondent depuis plusieurs années aux projets les plus surprenants. Ce contraste entre tradition et modernité trouve pleinement son expression architecturale. Le développement du tourisme instaure de nouvelles références. Dubaï cherche à prendre de l'espace sur la mer. En quoi le projet architectural du Burj Al Arab permet-il de comprendre le modèle de développement urbain de ce petit territoire ? On est confronté à des objets qui tissent de nouvelles relations avec le monde extérieur. Une étude de cas exploratoire a été menée auprès de différents architectes et ingénieurs du projet architectural du Burj Al Arab, complétée par deux séjours en décembre 2012 et février 2013. Il en résulte un espace urbain marqué d'une identité affirmée. A ce titre, il faut veiller à ce que la modernité de la ville de Dubaï ne s'affranchisse pas de sa tradition au nom d'une mutation touristique. Les choix opérés dépendent largement de la stabilité régionale liée à une demande désormais potentiellement mondiale ».

**Dominique Billier**, dans son chapitre « Pierre Bertheau, un aménageur singulier de friches industrielles », s'intéresse ainsi à ce personnage, « inspiré par les initiatives philanthropiques menées à l'égard des artistes au début du XXe siècle, Pierre Bertheau, qui entreprend d'aménager des ateliers logements dans des friches industrielles situées dans la banlieue de Paris, principalement à Ivry-sur-Seine, ces dernières décennies ».

Dans leur chapitre « De la gestion des villes à la conception d'écosystèmes urbains durables », **Claude Rochet** et **Joris Peignot** cherchent à montrer « les apports de l'architecture de systèmes complexes à l'analyse des problématiques de développement urbain ». Ils proposent de « s'intéresser à la manière de "concevoir des villes" qui répondent aux exigences de bien-être humain tout en minimisant les

externalités négatives produites par le développement économique et l'étalement urbain ».

**Michel Polski et Hervé Saulnier**, dans leur chapitre « Le « jeu de l'aménagement urbain » : modélisation de l'arbitrage des projets d'aménagements par la théorie des jeux » démontrent « qu'un projet de développement urbain nécessite que la collectivité locale anticipe ce que seront les comportements d'engagement et de prise de risque de ses différents acteurs, qu'ils soient privés (promoteurs, commerçants, hôteliers, artisans, prestataires touristiques...) ou publics (collectivité locale, aménageur). Ce chapitre présente le développement en cours d'un simulateur informatique qui a pour objet d'aider les collectivités à optimiser leurs décisions d'investissements. La mise en place d'un tel outil d'économie urbaine permettra de trouver l'équilibre optimal avec un gain économique pour chacun des acteurs du projet, dans le cadre d'un projet durable pour la collectivité. Ce développement est l'occasion de proposer la théorie des jeux comme cadre théorique de l'arbitrage des projets d'aménagement urbain. Sa validation empirique fait partie des voies de recherche futures ».

Dans son chapitre « Logistique urbaine et développement durable : quelle nouvelle approche des compétences et des métiers ? », **David Akono** s'intéresse aux enjeux de la logistique urbaine, qui pour lui, « sont multidimensionnels et s'attachent à la fois à l'organisation de la vie urbaine et à son dynamisme socio-économique. Entre des collectivités locales et territoriales, des institutions publiques, gestionnaires de l'espace urbain et des entreprises soumises à une concurrence exacerbée, la prise de décision en matière de logistique urbaine peut dans un premier temps relever de stratégies différenciées et éclatées, voire opposées et contradictoires. La logistique urbaine, sa dimension organisationnelle et plus encore sa dimension métier ont pendant un certain temps été ignorées par les acteurs de la recherche en logistique et transport. Les travaux de d'acquisition des connaissances en la matière ont surtout concerné dans un premier temps, la formation des flux de déplacement des marchandises et leur impact sur la gestion du système urbain. Mais cependant, les travaux de recherche, ont très rapidement intégré les paramètres liés au développement durable, notamment dans leur aspect environnemental. Les problématiques liées au développement durable apportent ainsi une nouvelle dimension à cette complexité de la logistique urbaine. Face à cette complexité, notre article tentera de mettre en lumière quelle nouvelle approche des compétences, des emplois ou des métiers peut répondre à ces nouvelles problématiques, pour les multiples acteurs intervenant dans la sphère de la logistique urbaine ».

**Nicolas Aubouin et Frédéric Kletz**, dans leur chapitre « Prospective des métiers de la médiation culturelle de la ville de demain : quels accompagnements dans le processus de professionnalisation ? » partent du fait que « les activités culturelles sont de plus en plus mobilisées dans les politiques de la ville. Les villes se dotent non seulement de multiples équipements culturels, mais cherchent plus globalement à créer de nouveaux espaces de dialogue entre les publics/habitants et les œuvres/artistes. Au centre de ces espaces, de nouvelles compétences émergent. Mais les populations porteuses de ces activités font souvent part de leur souffrance et de leurs difficultés, aussi bien dans l'effectuation de leur travail que dans le processus de professionnalisation et de reconnaissance à l'égard de leur nouveau métier.

Certes, la question de l'émergence de nouveaux métiers et de la reconfiguration des métiers existants est une question complexe, qui occupe une position centrale dans les travaux en gestion des ressources humaines (Bureau, 2007), mais ce chapitre vise à mettre en évidence une autre dimension : les lacunes dans les modalités d'accompagnement des dynamiques des métiers, dans une double perspective, interne (GPEC, grille des métiers...) et externe (référentiel métiers des ministères ou des collectivités, GPEC Territoriale), les métiers les plus récents constituant un objet privilégié de l'analyse des processus de reconnaissance professionnelle ». Ces auteurs étudient « cette problématique à travers les métiers de la médiation culturelle, analysés dans le cadre d'une étude effectuée pour le Ministère de la Culture. Ces métiers, qui se sont développés avec le soutien des collectivités territoriales et en particulier des villes, sont particulièrement révélateurs des difficultés des collectivités à accompagner ce développement en termes de GRH. L'enjeu est pourtant majeur, non seulement pour ces métiers, mais également pour les villes elles-mêmes, ces métiers constituant un levier de transformation des politiques de la ville ».

Dans son chapitre « Compétences nouvelles ou nouveaux profils, quand les territoires ont rendez-vous avec leurs managers », **Jean-Claude Taddei** se pose les questions suivantes : « Que sera la ville de demain ? Quel est le sens de la politique de la ville à l'heure où les pouvoirs sont redistribués entre les villes, les communautés de communes et la Région ? Dans le cadre normatif fixé par l'Etat, la ville de demain devra conjuguer et négocier ses choix. Dès lors, quels seront les acteurs qui seront chargés de mettre en musique ces arbitrages dans les territoires locaux et quels métiers incarneront ces mutations ? ».

**Elsa Vivant**, dans son chapitre « Jeunes urbanistes et auto-entrepreneur : un oxymore ?

Les apprentissages d'une socialisation professionnelle atypique » étudie « les conditions d'insertion professionnelle de jeunes diplômés des formations universitaires en urbanisme s'inscrivant au régime de l'auto-entrepreneur pour accéder à l'emploi. Ces premières années d'activité professionnelle constituent un moment de formation et d'apprentissage d'un métier, et se doublent ici de l'apprentissage d'un travail d'entreprendre. En quoi ce mode d'insertion atypique a-t-il une incidence sur les compétences professionnelles et l'apprentissage du métier ? Comment et à quelles conditions les jeunes diplômés auto-entrepreneurs peuvent-ils devenir des urbanistes indépendants et non pas de simples sous-traitants ? ». Dans le cadre de ce chapitre, elle s'attache « aux conditions d'apprentissage d'un métier (urbaniste), d'insertion professionnelle dans un champ professionnel peu formalisé (l'urbanisme), et de formation à une position sociale : être entrepreneur. Le régime simplifié de l'auto-entrepreneur constitue-t-il un tremplin vers l'exercice libéral ou entrave-t-il le déploiement de l'activité indépendante en urbanisme ? ».

Pour terminer, et avant de laisser la place aux auteurs, je voudrais signaler le travail piloté par Olivier Badot (ESCP Europe/Pres Hesam), Jean-François Lemoine (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne/Pres Hesam) et Laurent Butery (Ecole Doctorale de Management, Panthéon-Sorbonne/Pres Hesam), qui porte sur la Prospective du commerce urbain : Tendances, gouvernance et acteurs, qui a été

présenté lors de cette journée de recherche et qui est disponible sur [www.institutionnel.gsl.fr/ressources/telecharger/13764/](http://www.institutionnel.gsl.fr/ressources/telecharger/13764/).