

liers fondamentaux, l'émergence de la multitude, l'habitant-usager-consommateur qui devient producteur, l'individualisation de l'individu, l'importance de la notion de temps réel, et enfin, l'accentuation du découplage entre l'usage et la propriété. »

Elle voudrait aussi qu'on élargisse la notion d'acteur privé. « Celui dont on parlera peut-être l'année prochaine, ce sera beaucoup moins l'ensemblier que des sociétés comme Google, qui sont aujourd'hui en train de devenir les nouveaux agrégateurs de la ville et en train de concurrencer les collectivités dans leurs fonctions organisatrices. »

L'architecte est celui qui apporte la solution

Christophe Soisson, qui dirige un cabinet conseil en gestion de projets de ville, monte à son tour à la tribune. Emilie Aubry précise qu'il a travaillé « *sur de beaux et grands projets* », notamment chez... Bouygues (frémissements dans la salle), tels que la rénovation du zoo de Vincennes, la scène musicale à Boulogne-lssy-les-Moulineaux, ou sur le nouveau Palais de Justice dans le 17^e arrondissement de Paris. « *Comment est-ce que vous avez suivi nos débats* » ?

« Je n'ai pas une vision caricaturale du tout privé ou du tout public. À travers les partenariats public-privé que j'ai dirigés chez Bouygues pendant une dizaine d'années, j'ai pu voir ce qui marchait bien et ce qui marchait moins bien. Ça a été pour moi l'occasion d'une prise de recul et de réflexion. »

A la question de savoir s'il existe une volonté d'éradiquer les architectes, Christophe Soisson ne répond pas radicalement non, comme on aurait pu s'y attendre. « *Je ne pense pas que ce soit une stratégie consciente, mais ça pourrait être un risque de dérive, le produit d'une logique qui ne serait pas bien comprise.* » On peut aussi s'inquiéter, explique-t-il, d'autres disparitions provoquées par l'évolution des pratiques. « *Lorsqu'un partenariat public-privé (PPP) organise un transfert de maîtrise d'ouvrage à un groupement, un constructeur, un mainteneur, des financiers, tout ce que vous voulez... si on n'y prend pas garde, il n'y a plus de maître d'ouvrage non plus. Ce qui est la charnière de la qualité d'un projet, et pas uniquement sa qualité architecturale, mais sa qualité globale, c'est quand même une relation entre un maître d'ouvrage et un architecte.* »

Autre exemple, dans lequel l'urbaniste disparaît. « *Si j'ai un grand terrain, qui est d'une échelle telle que cela fera manifestement une opération urbaine, et que je le donne à un seul opérateur, il va donc cumuler les fonctions d'aménageur, de constructeur, de*

Intervention de Christophe Soisson
aux universités d'été de l'architecture
Juillet 2017

Lorsqu'un PPP organise un transfert de maîtrise d'ouvrage à un groupement, si on n'y prend garde, il n'y a plus de maîtrise d'ouvrage pour le projet.

promoteur. Cela veut dire que je lui donne aussi toute la définition des espaces publics. Que se passe-t-il, alors ? On fait bien de l'urbanisme, on fait de la ville, mais on a perdu l'urbaniste au passage. »

Reconnaissant que ce qu'a dit Anne Démians est « comme souvent, assez pertinent », Christophe Soisson admet donc qu'« **il n'y a pas à proprement parler une stratégie d'éradication, mais si on n'y prend pas garde, on peut perdre des équilibres qui sont traditionnellement là parce qu'ils étaient utiles au projet.** » Et quand on lui demande comment faire pour « prendre garde », il dit que « ça peut passer par des aspects de réglementation, ou par la volonté publique, et notamment politique. »

Revoilà pointé le rôle de l'élu. « Bien sûr. Il faut qu'il définisse un besoin public. **Si on prend les appels à manifestations d'intérêt, AMI, qui se développent beaucoup en ce moment, on pourrait dire que c'est de la privatisation pure.** La puissance publique ne se met pas en position d'être maître d'ouvrage, elle ne fixe même pas un cahier des charges. » Mais comme bien souvent, tout n'est pas noir et blanc. « Ce qui est très mauvais dans les processus habituels, c'est le côté linéaire, séquentiel, c'est le déroulement typique de la loi MOP. Dans des opérations qui deviennent de plus en plus complexes, cela finit par rater son objectif. Le principal intérêt des AMI, comme d'ailleurs dans le contrat PPP, c'est que ça permet, ça organise, ça oblige même, la pluridisciplinarité. » Emilie Aubry voudrait parler de « l'énorme chantier du nouveau Palais de Justice de Paris dans le 17^e ». Comment se déroule-t-il ? Comment peut-il éclairer, ou pas, les débats sur la place de l'architecte ?

Et Christophe Soisson se livre alors à un éloge, d'abord de Renzo Piano, et ensuite de la figure de l'architecte en général. Ses propos sont limpides. « Renzo Piano est un très grand architecte, il a su prendre le pouvoir dans l'équipe de façon intelligente. Il est assez charismatique, on l'écoute facilement. **L'architecte, c'est de toute façon toujours celui qui apporte, qui formalise, qui invente même, quelquefois, la solution, qui fait la synthèse d'un maximum de contraintes, de plus en plus nombreuses aujourd'hui.** L'opération de conception est au centre de plus en plus de parties prenantes. Il n'y a qu'une seule personne, dont c'est le travail d'ailleurs, qui est formée pour, qui arrive à trouver la solution. Je suis toujours très impressionné par ça. Je ne sais pas comment il faut être câblé intellectuellement. J'ai travaillé avec plusieurs architectes, il n'y en a aucun qui fait ça de la même manière. Ils ont tous un style propre, c'est assez

fascinant. Comment un architecte se met-il au centre du dispositif ? Il est l'auteur de la solution, d'accord, mais il a quand même affaire à des gens qui ne fonctionnent pas du tout comme lui. Une des grandes difficultés qu'il rencontre, c'est qu'il cherche des solutions à chaque fois uniques alors qu'il a en face de lui des gens qui, eux, recherchent le standard, ça les rassure. C'est une très grosse différence culturelle. **L'architecte a besoin d'énormément de capacité de conviction.** »

Qu'est-ce qui fait que ça marche, alors ? « Pour moi, ce qui fait la qualité d'une équipe, et le fait que l'architecte arrive à s'imposer, c'est qu'il admet, il intègre, il montre qu'il intègre, les problèmes des autres, et **notamment les problèmes économiques, parce que c'est la clé de lecture première du constructeur.** Si celui-ci sent que l'architecte a intégré cette dimension, l'a admise, comprend le budget et va rester dedans, c'est gagné. Il y a bien sûr tout un tas de débats annexes qui se greffent là-dessus, la question de qui maîtrise l'économie du projet, par exemple. C'est en réalité assez compliqué, mais si la volonté est sensible, ça va marcher. » Un projet d'une telle ampleur impacte forcément la ville autour de lui, et même au-delà avec des incidences fortes sur les transports en commun. Comment l'architecte a-t-il pris en compte cette dimension ?

« Sur ce projet précis du Palais de Justice, le concours d'architecte arrive en fin de chaîne d'une réflexion urbaine qui était déjà menée. C'était aussi le parachèvement d'une grande zone d'aménagement développée par la ville de Paris avec un grand espace vert. Le terrain d'emprise était défini déjà dans le cadre du projet urbain. Nous n'avons pas eu à intégrer ces aspects-là. **La puissance publique en l'occurrence a été pleinement aménageur.** Elle a défini le lot sur lequel on allait construire le bâtiment. Cela dit, la forme architecturale est quand même importante, y compris en termes urbanistiques. Si Renzo Piano fait ce bâtiment fin et orienté d'une certaine manière, ce qui n'était pas le cas des autres projets, ça part clairement d'une réflexion urbaine. Il fait une proposition très intéressante qui prend en compte les axes de composition de la ville avec la volonté de ne pas créer un front bâti qui aurait séparé Paris de sa banlieue et qui va totalement dans le sens de la volonté politique pour laquelle le déplacement du Palais de Justice est un acte du Grand Paris. **C'est un bâtiment qui refuse dans sa forme de renforcer la frontière Paris/banlieue. C'était très net dans la proposition de Renzo Piano, dans son analyse urbaine, et donc, on voit bien que, même en phase architecturale, on peut intégrer évidemment la dimension urbaine du projet.** »